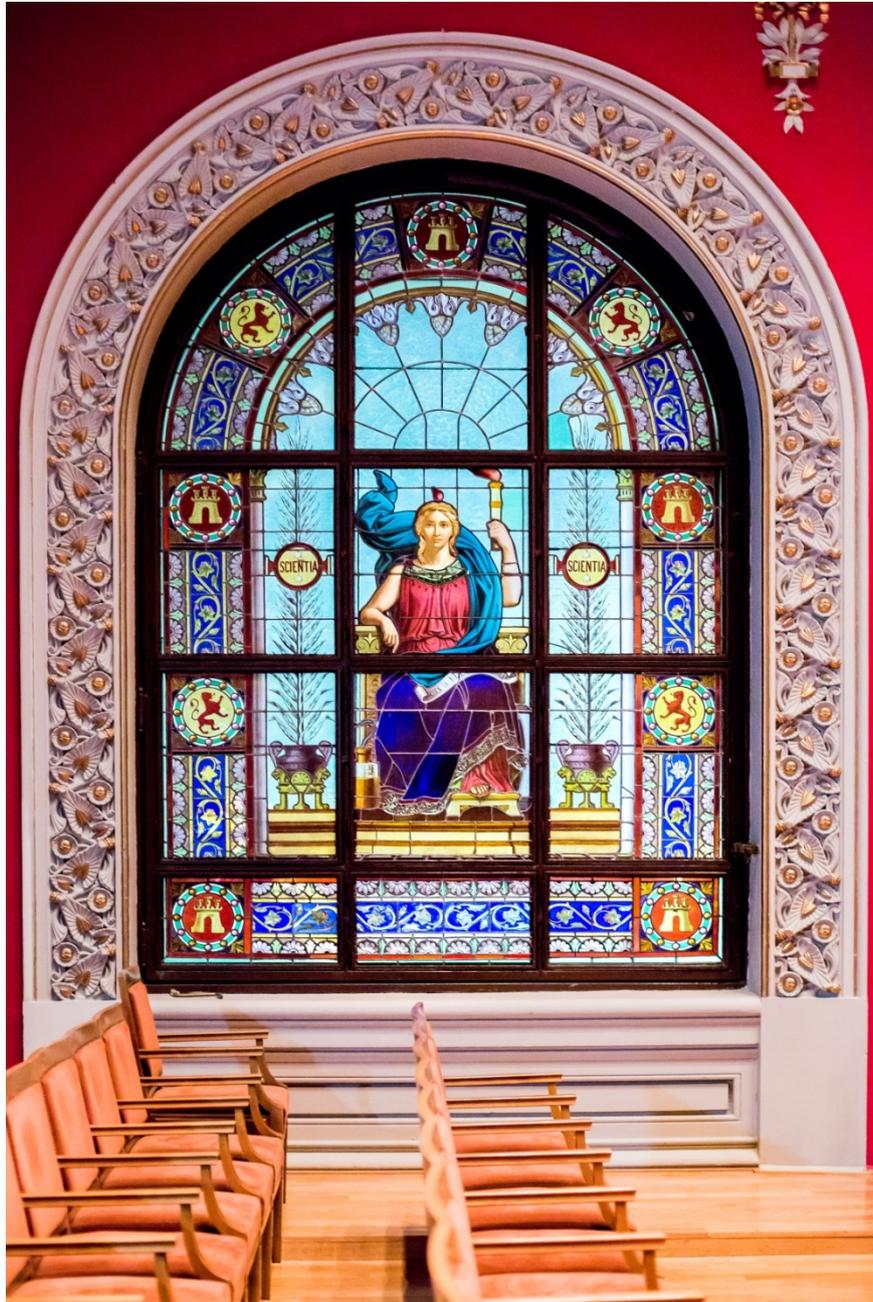


Proyecto: «**Conocer y reflexionar para llegar más lejos**»

Fase: **Diagnóstico**

Bloque: **Cómo nos vemos**



*Rector José Antonio Mayoral Murillo  
Vicerrector Francisco José Serón Arbeloa  
Julio de 2019*

**ISBN: 978-84-16723-78-2**



***Cátedra del Paraninfo de la Universidad de Zaragoza***



***El púlpito o cátedra del Paraninfo de la Universidad de Zaragoza está en el lado de poniente, es tallado en madera y muestra, en relieve dorado, la figura de una abeja en su centro, como símbolo de la laboriosidad inteligente y ordenada y de la diligencia productiva.***

## Dedicatoria

A todas las personas de buena voluntad que trabajan en la universidad buscando la verdad, la belleza y contribuyendo al bien común.

### *UNIVERSITAS:*

- *universitas magistrorum et scholarium*
- *comunidad de profesores y académicos*
- *community of teachers and scholars*

## Agradecimientos

Estamos en deuda con todas aquellas personas que aceptaron ofrecer de manera libre y sincera sus opiniones personales sobre la Institución Universitaria aragonesa en relación con los aspectos que deberían ser tomados en cuenta para mejorarla. Han sido cerca de 300 personas las entrevistadas, cuyos nombres aparecen en el Apéndice I de esta memoria.

En particular y debido a su cercanía con nosotros queremos agradecer el esfuerzo realizado por:

- *Antonio Peiró Arroyo*, por su vasta cultura y sabiduría histórica universitaria. Él es el responsable del Apéndice II. «**Medio siglo de reformas en la Universidad española**».
- *Manuel G. Bedia*, mientras fue Director de Secretariado de Transparencia y Participación, por sacar adelante el ciclo de conferencias denominado «**La Universidad, a debate**», conferencias que aparecen enumeradas en el Apéndice III. Y También por las conversaciones habituales que hemos tenido sobre el «Mundo universitario».
- *Manuela Fleta Legua*, Jefa del Gabinete del Rector por sus lecturas de los diferentes borradores y su amplio conocimiento de la Institución que nos han permitido recibir sabias orientaciones en determinados párrafos del texto.

Además, el vicerrector desea agradecer de forma particular a tres personas con las que ha tenido el privilegio de convivir y charlar de ese mundo universitario durante estos últimos años.

- *Chaime Marcuello Servós*, con el que mantuve largas conversaciones durante los años 2015 y 2016, antes de que el Rector me invitara a colaborar en su Equipo de Dirección. El tema de nuestras conversaciones lo denominamos «lo que podría ser la universidad», un resumen de ideas se puede encontrar en [**Serón, Marcuello y Bedia, 2018**]. A partir de entonces nos hemos hecho amigos, posiblemente por las grandes diferencias de pensamiento que tenemos sobre muchos aspectos de la vida, aunque la visión universitaria que tenemos no es tan diferente. Él ha sido el responsable del Apéndice IV. «**Contextos, Límites y Personas**».
- Alberto Gil Costa, el actual Gerente de la Universidad. Hemos trabajado juntos desde el principio del mandato y hemos hablado de la universidad prácticamente a diario. Él también ha repasado la última versión de esta memoria. Su conocimiento del ser humano subjetivo ha sido para mí de gran ayuda. Oye, pero hablando en serio, gracias por aparecer en mi vida.
- José Antonio Mayoral, antiguo compañero del Colegio Cardenal Xavierre, un referente para mí de qué es ser un investigador de prestigio, la Wikipedia de la Química y sé que además es un gran enamorado de la Física. Trabajar con él ha sido una experiencia. Gracias por la confianza y por tu apoyo.

## Índice

1. Presentación	07
2. Objetivo y comentarios	12
3. Introducción	14
4. Algunas características generales del siglo XXI	17
5. Algunos pensamientos relacionados con las universidades en el siglo XXI	19
6. Razones de las situaciones atípicas de los entornos universitarios con relación a otras estructuras de la sociedad que surgen de sus señas de identidad	21
7. La Universidad: el Estado, la Sociedad Civil y el Mercado	23
8. Formación	28
9. Estudiantes: aprender y enseñar	32
10. Investigación Desarrollo e innovación (I+D+i)	36
11. Personal docente, Investigador e innovador	39
12. Personal de administración y servicios (gestión y burocracia)	45
13. Sentido de pertenencia	48
14. Gobernanza	51
15. Hacia un nuevo modelo	53
16. Epílogo	57
17. Bibliografía de referencia	58
Apéndices	62
Apéndice I. Personas entrevistadas	63
Apéndice II. Medio siglo de reformas en la Universidad española	89
Apéndice III. Ciclo de conferencias «La Universidad, a debate»	97
Apéndice IV. Contextos, Límites y Personas	110

## 1. Presentación

Este proyecto se enmarca dentro del programa del Rector denominado «**Proyectamos la Universidad, construimos el Futuro**». El objetivo final que se busca es adaptar nuestra universidad a eso tan difuso que llamamos futuro.

La memoria que se presenta, se ha desarrollado dentro de las actividades del Vicerrectorado de Prospectiva, Sostenibilidad e Infraestructura y forma parte del proyecto más global denominado «**Conocer y Reflexionar para llegar más lejos**». Dicho proyecto se articula en tres fases, la primera se ha planteado durante los años 2017, 2018 y 2019. Mientras que la segunda y la tercera quedan todavía por definir y temporalizar.

Las tres fases se han denominado: Diagnóstico, Prospectiva y Trazado de rumbos.

- La fase de Diagnóstico alude al análisis que se ha realizado para determinar el estado de situación, así como cuáles son las tendencias de pensamiento existentes dentro de la Institución. Este proceso se ha realizado teniendo en cuenta datos y opiniones, lo que ha permitido analizar la situación actual.
- La fase de Prospectiva se iniciará a partir de todos los documentos generados en la fase de diagnóstico y su objetivo es vislumbrar el futuro con objeto de anticiparse en la toma de decisiones adecuadas.
- La fase de Trazado de rumbos es la que permitirá determinar las actuaciones concretas, objetivos y proyectos para adaptarnos al futuro a medio o largo plazo hacia el que vamos a evolucionar.

### Fase de diagnóstico

Lo que se ha pretendido en esta fase es identificar el estado de situación y las tendencias de pensamiento actuales. El procedimiento ha sido el siguiente:

- Utilizando datos cuantitativos e indicadores pertenecientes a la propia Institución universitaria mostrar «**Cómo somos**». Para ello se han generado hasta el momento 16 informes que pueden encontrarse en

<https://www.unizar.es/consejo-de-direccion/vicerrector-de-prospectiva-sostenibilidad-e-infraestructuras>

- Presentando los datos cuantitativos e indicadores provenientes de diferentes entidades evaluadoras externas mostrar «**Cómo nos ven**». Para ello se han seleccionado fundamentalmente tres rankings: Academic Ranking of World Universities (ARWU), Time Higher eEducation (THE), QS World University rankings.

Las tablas con los resultados publicados desde 2012 pueden encontrarse en

<https://www.unizar.es/rankings>

En este apartado de «**Cómo nos ven**», el informe global que contiene los datos que están más al día es el Informe PRISUE 2018 «Posicionamiento y Reconocimiento Internacional del Sistema Universitario Español 2018», publicado por el Servicio Español para la Internacionalización de la Educación (SEPIE)

Este informe presenta un análisis global del Posicionamiento del Sistema Universitario Español, trabajando con los resultados de los rankings globales Generales, por Áreas de Conocimiento y Disciplinas aparecidos en:

- Ranking QS (Quacquarelli Symonds World University Ranking, 2019). Clasifica 1.258 universidades.
  - La Universidad de Zaragoza ocupa la posición 412
- Ranking Shanghai-ARWU (Academic Ranking of World Universities 2018). Clasifica 1.000 universidades.
  - La Universidad de Zaragoza ocupa la posición [XXX] con tendencia a subir.
- Ranking THE (Times Higher Education World University Rankings, 2019). Clasifica 1.000 universidades.
  - La Universidad de Zaragoza ocupa la posición [601-800].

Si se hiciera un análisis conjunto de los tres rankings reduciendo los valores de [0 a 100] siendo 100 la puntuación mundial más alta, el resultado para la Universidad de Zaragoza sería:

- |                 |           |   |
|-----------------|-----------|---|
| ○ Global        | 26,0-33,4 | La primera española tiene un valor de 58,3. |
| ○ Docencia      | 27,9      | La primera española tiene un valor de 40,0. |
| ○ I+D           | 12,4      | La primera española tiene un valor de 39,1. |
| ○ Citas         | 47,7      | La primera española tiene un valor de 95,7. |
| ○ OTRI          | 38,1      | La primera española tiene un valor de 66,6. |
| ○ Internacional | 37,0      | La primera española tiene un valor de 64,3. |

Lo más destacable es que no hay universidades españolas en el Top-100 generalista en ninguno de los tres rankings. Este hecho es en parte consecuencia de la puntuación de nuestras universidades en los indicadores de docencia e investigación considerados en esos rankings, por lo que allí tenemos más margen de mejora para escalar posiciones.

Ahora bien, la Universidad de Zaragoza destaca en las siguientes áreas de conocimiento y disciplinas alcanzando más de 70 puntos sobre 100.

- Citas por artículo en Arte y Humanidades, Ingeniería y Tecnología, Ciencias de la Vida [clínica, Pre-clínica y salud], Ciencias Naturales, Ciencias Sociales.

En el ranking por Sistemas Universitarios, España ocuparía

- Según ARWU, el puesto 21.
  - Según QS, el puesto 12.
  - Según el U21, el puesto 25.
- Mediante entrevistas personales a un conjunto numeroso y representativo de diferentes perfiles de miembros de la comunidad universitaria, mostrar «**Como nos vemos**». De estas entrevistas se han extraído un gran conjunto de datos del tipo

cualitativo que forman el corazón de este informe. Los pasos que se han seguido para ello han sido:

- Se ha seleccionado una representación de personas pertenecientes a la comunidad universitaria como de fuera de ella, que se han considerado referentes y han aceptado la invitación, con los siguientes criterios:
  - Por referencias de pares:
    - Personas externas a la Institución.
    - Personas pertenecientes a la Institución.
  - Por franjas de edad.
  - Por experiencia destacada en alguno de los siguientes campos:
    - Investigación.
    - Docencia.
    - Gestión.
    - Innovación.
  - Por tipo de miembro de la Comunidad:
    - PDI.
    - PAS.
    - Estudiantes.

Ver Apéndice I. Personas entrevistadas

- En cada caso se ha planteado una entrevista personal semiestructurada. La razón para ello, es que preguntar es una forma útil de comprender. Además de la manera realizada, ha sido posible conocer las historias de vida individuales que contextualizan las percepciones personales que se han recogido. [Heuer, et al, 2015]

Dada una persona, cada entrevista se ha desarrollado en cuatro partes:

- Planteamiento del objetivo de la entrevista.
- Hablar de su época de estudiante de:
  - La carrera que estudió, analizando el aprendizaje, el profesorado y el ambiente.
  - La época del doctorado analizando la atención recibida por parte del director o directores, el aprendizaje realizado, la internacionalización, la introducción en el tejido investigador, los resultados obtenidos.

El rango de edades en el que está comprendida la edad de los entrevistados es muy amplio, por lo que se ha decidido dar una descripción de las diferentes leyes que han ido regulando el devenir universitario desde 1970. Ver Apéndice II. **Medio siglo de reformas en la Universidad española**, escrito por Antonio Peiró Arroyo.

- Hablar de la evolución de su carrera profesional: puestos ocupados/alcanzados, convivencia en cada uno, facilidad/dificultad en los procesos de selección...

- Identificar aquellos temas que le preocupan, y que a su juicio son aspectos susceptibles de mejorar en la Institución. Dichos temas se supone que, para la persona entrevistada, son suficientemente trascendentes como para pensar que su correcta orientación dejaría mejor adaptada a la Institución de cara al futuro.
- Una vez finalizadas las entrevistas, se ha realizado un análisis de la información, la clasificación de los temas y un planteamiento global. La información procesada ha sido:
  - 900 páginas de notas recopiladas de todas las entrevistas.
  - 130 páginas obtenidas en la fase de la clasificación de las respuestas recogidas que están relacionadas con la identificación de aquellos temas que permitirían mejorar a la Institución de cara a su futuro.
  - El documento que se presenta en estos momentos obtenido de la elaboración de los resultados indicados previamente.
- El lugar de las entrevistas ha sido:
  - El despacho del vicerrector de prospectiva, sostenibilidad e infraestructuras, en el caso de miembros internos.
  - Los despachos de las personas entrevistadas, en el caso de personas externas.
- Las entrevistas se han ido realizando durante la época indicada, acordando fechas, y trabajando siguiendo bloques homogéneos de personas.

*«Hay tres formas de contar una historia; la tuya, la mía y la de verdad, y ninguna de las tres es falsa».*

**Robert Evans** (Productor de Hollywood)

## **Comentarios:**

Este documento recoge de manera organizada muchas opiniones que han manifestado las diferentes personas entrevistadas y que el vicerrector ha sido capaz de captar y transcribir. Por lo que hay que resaltar:

- Todos los entrevistados no han opinado de todos los temas.
- Pueden aparecer opiniones contradictorias.
- Los entrevistados no tienen por qué asumir muchas de las afirmaciones que aquí se recogen.

Este trabajo es un estudio cualitativo que se basa en los comentarios de un conjunto de personas con relación al escenario en el que está inmersa nuestra Institución Universitaria. El objetivo que se pretende es el de intentar mostrar el complejo mundo de la institución visto por algunas personas que la viven **[Taylor y Bogdan, 2000]**. Dicha tarea no ha resultado sencilla, ni fácil, ni cómoda, pero sí apasionante y enriquecedora.

*«Si me hubieran hecho objeto sería objetivo,  
pero me hicieron sujeto».*  
**José Bergamín (Escritor)**

*«Todas las cosas ya fueron dichas,  
pero como nadie escucha es preciso comenzar de nuevo».*  
**André Gide (Literato)**

## 2. Objetivo y comentarios

«Pensar es gratis, no hacerlo sale carísimo».

**Anónimo**

El **objetivo** de este texto, es intentar hacer llegar a los miembros de la comunidad universitaria un conjunto de ideas que se han obtenido durante el proceso de diagnóstico indicado previamente. Dichas ideas navegan por nuestro entorno universitario. Que aparezcan en estas hojas no significan que deban considerarse como afirmaciones incuestionables, se han seleccionado por su indudable valor informacional y porque se considera que de todas ellas hay que hablar, reflexionar y tomar postura de manera Institucional, pero sobre todo personal, si queremos adaptar nuestra universidad a eso tan difuso cambiante y lleno de incertidumbre que llamamos futuro.

**Comentario tipo 1.** Merece la pena resaltar desde el principio que fundamentalmente lo que aparece escrito es aquello susceptible de mejora, lo que no implica que sólo tengamos defectos, la mayoría sabemos que somos una muy buena universidad como atestiguan tanto los indicadores internos como los externos. Además, durante la lectura atenta de estas páginas, puede que haya aspectos con los que el lector esté conforme y otros con los que esté completamente en desacuerdo. Es lo normal, no todos entendemos y vemos de la misma manera a la Institución. A fin de cuentas, se trata de un análisis de la institución desde diferentes visiones individuales. Como siempre, la realidad es compleja y contiene muchas aristas y prismas diferentes; la diversidad solo puede enriquecer el diagnóstico.

Tal y como indica [Barrechea, 2016] «En general, a las personas y a las Instituciones no nos gusta que nos critiquen, que nos muestren las cosas que hacemos mal o que piensan que hacemos mal o nos digan lo que tenemos que mejorar o piensen que tenemos que mejorar. Tendemos a tirar balones fuera, mostrar una postura defensiva, criticar a quien nos da la información y sus formas, eludir nuestra responsabilidad, apelar a causas externas o terceros, hacer creer que solo es una excepción, etc. Todas estas reacciones suelen esconder cierta falta de autocrítica por parte de quien recibe esa información. Esta actitud no ayuda cuando lo que se pretende es crecer y mejorar, ya que no permite observar la ventana ciega que puede existir».

«Pero sean acertadas o no las sugerencias que aparecen en este texto, es necesario ser capaz de analizarlas y extraer todo aquello que sea interesante ya sea para intentar corregir aquello que haya que corregir internamente o darse cuenta de la necesidad de explicar mejor al exterior lo que puede ser un sesgo cognitivo de quienes nos analizan».

Resumiendo, y parafraseando unas palabras sencillas dichas por el profesor **Francisco Michavila**, se trata de hacer bien lo que es mejorable, hacer mejor lo que ya se hace bien y, a la vez, hacer bien otras cosas nuevas.

## **Comentarios tipo 2.** Sobre los contenidos de este documento

- Los temas 2, 3, 4, y 5 recogen ideas comunes relacionadas con las Instituciones Universitarias y su colectivo asociado. Han sido seleccionadas al considerar que permiten contextualizar bien este trabajo.
- El resto de los temas, tienen párrafos que sirven de introducción a la temática asociada y el resto pone de manifiesto las diferentes opiniones recogidas.

**Comentario tipo 3.** Sobre la forma aconsejada de lectura. Dada la naturaleza de este texto, se aconseja leerlo secuencialmente y desde el principio. En caso contrario se podrían descontextualizar los comentarios que aparecen.

**Comentario tipo 4.** Durante todo el proceso seguido y desde el Vicerrectorado de Prospectiva, Sostenibilidad e Infraestructura, se diseñó un ciclo de conferencias denominado «**La Universidad, a debate**» [Unizar]. El texto de presentación de estas conferencias dice así:

*«Todos somos conscientes de que la Universidad vive un momento de cambio de época. ¿Qué significará ser una Universidad en unas décadas?, ¿Qué necesidades deberán cubrir y qué deberán ofrecer?, ¿Qué aprendizaje deben fomentar?, ¿Cómo van a gestionarse?, ¿Cuál será – parafraseando a Ortega – la misión de la Universidad que viene?».*

*«Con esta iniciativa que ahora se presenta, se busca crear y estimular espacios para reflexionar sobre el futuro de la Universidad española. Se abordará esta realidad desde múltiples puntos de vista. Mensual o bimensualmente, tendremos un conferenciante invitado para exponer sus reflexiones. Los ponentes provendrán desde diferentes ámbitos, Ciencias, Ingeniería, Ciencias Sociales y Humanidades. Todos ellos han tenido relevantes responsabilidades en puestos de gestión académica y son reconocidos por sus reflexiones sobre el ámbito académico».*

Los conferenciantes, los títulos de las conferencias y el resumen de presentación aparecen en <https://unizar.es/universidad-futuro> , y en el Apéndice III.

La coordinación de dicha tarea ha sido llevada por el profesor Manuel G. Bedia, Director de Secretariado de Transparencia y Participación, junto con el Vicerrector de Prospectiva, Sostenibilidad e Infraestructura.

**Comentario tipo 5.** Se ha añadido un Apéndice IV, titulado «**Contextos, Límites y Personas**», encargado al profesor Chaime Marcuello Servós. El objetivo de ese encargo era que dado que él conocía desde el principio el proyecto «**Como nos vemos**», pero sin haber leído nada sobre los resultados de las entrevistas, se le pidió que pusiera por escrito una visión personal de las realidades a que se enfrenta el PDI en el momento actual. En particular, el papel que juega nuestra forma de organización universitaria en las personas que formamos parte de ella.

### 3. Introducción

*«Nada hay permanente salvo el cambio».*  
**Heráclito de Éfeso (535 a. C. 484 a. C.)**

El corazón de la misión de las universidades al servicio de la sociedad está formado por sus actividades principales:

- *«La generación de nuevo conocimiento mediante la Investigación, el Desarrollo y la Innovación».*
- *«Su transmisión crítica mediante la formación estándar y formación a lo largo de toda la vida, y de transferencia a la sociedad teniendo en cuenta la preparación para el ejercicio de actividades profesionales, la calidad de vida y el desarrollo económico».*
- Las acciones de desarrollo social basadas en la educación, generación de cultura y de opinión.

Por ello sus señas de identidad entendidas en su contexto deberían ser:

- La calidad. Conjunto de propiedades inherentes a la institución que permite que la misma sea comparada con cualquier otra de su misma especie. Dichas comparaciones suelen depender de las dimensiones:
  - Humana.
  - Técnica.
  - Económica.
- La excelencia entendida como conjunto de profesionales docentes e investigadores de referencia.
- La autonomía universitaria entendida como la independencia organizativa de una universidad pública respecto de factores externos. *«El principio de autonomía universitaria sostiene que la universidad debe ser autónoma y autogobernada, y que debe elegir sus propias autoridades sin injerencia del poder político, interviniendo, entre otras cosas, en el diseño de sus propios estatutos y programas de estudio» [FJSA\_2018\_2].*
- La libertad académica o de cátedra. *«La libertad de enseñar y debatir sin verse limitado por doctrinas instituidas, la libertad de llevar a cabo investigaciones y difundir y publicar los resultados de los mismos, la libertad de expresar libremente la propia opinión sobre la institución o el sistema en el que se trabaja, la libertad ante la censura institucional y la libertad de participar en órganos profesionales u organizaciones académicas representativas» [FJSA\_2018\_2]. «Todo el personal docente de la enseñanza superior deberá poder ejercer sus funciones sin sufrir discriminación alguna y sin temor a represión por parte del Estado o de cualquier otra instancia» [Conrad, 2009].*
- La discrepancia y la enriquecedora influencia mutua entre las personas. Diferente de los conflictos de autoridad.

A todas las señas anteriores, hay que añadir que las universidades públicas se caracterizan por ser estructuras sociales sin ánimo de lucro, y con la clara necesidad de tener que optimizar sus recursos económicos.

Las universidades españolas han cambiado mucho. Se han multiplicado en número y en diversidad. En su conjunto, el trabajo que ha hecho la universidad española hasta hoy es de gran valor. Las universidades y sus universitarios hemos contribuido significativamente al progreso de la sociedad. De hecho, algunas y algunos gozan de prestigio internacional.

En la universidad se vive en estado permanente de cambio. Esto obliga a ir redirigiendo el rumbo tanto en formas como en el fondo, a exigir nuevas responsabilidades y compromisos a sus miembros, y a reafirmar el proyecto social en el que está incardinado, que tiene sus características y sus limitaciones particulares. *«A pesar de ello, año a año, nuestra Universidad debe reivindicar de manera cada vez más eficaz su liderazgo social, ofreciendo como resultados, un mayor prestigio obtenido por la calidad de sus actividades de docencia, de investigación y de proyección social, ofreciendo más y mejores soluciones a la sociedad que la acoge»* [Docplayer].

Aunque sin desconocer la realidad de algunas tendencias globales, hay que romper con la costumbre que acarrea esperar siempre que la regeneración venga impuesta por el Estado, y la innovación educativa por mentes que se supone que son bien pensantes, pero que trabajan con la idea subyacente de la homogenización. Existe potencial interno para adelantarse a los acontecimientos y liderar los cambios necesarios. No obstante, en demasiadas ocasiones, se desdeña la capacidad de autonomía y se abraza el victimismo. Por ello, proponemos aplicar la voluntad de la razón y la razón de la voluntad, algo conocido ya, pero buscando la originalidad que permite nuestro tiempo histórico. Y esto tampoco es nuevo, lo sabemos desde que lo dijo Roger Bacon allá por el siglo XIII.

Además, en el ambiente se encuentran buenas dosis de determinación/perplejidad, de satisfacción/indignación, de preocupación/ocupación, de confort/malestar. Son emociones que superan a las cifras y los datos. Sensaciones que muchos sentimos cuando charlamos sobre la Universidad y su continuo y saludable estado de crisis, causado por diferentes motivos que van surgiendo en paralelo al proceso evolutivo de la propia institución, obligada de suyo a buscar una permanente regeneración.

Recordamos que el conjunto de ideas seleccionadas no significa que deban considerarse como afirmaciones incuestionables, se han seleccionado por su indudable valor informacional y porque se considera que de todas ellas hay que hablar, reflexionar y tomar postura de manera grupal, pero sobre todo personal, si queremos adaptar nuestra universidad a eso tan difuso que llamamos futuro. Eso sí, intentando pensar en las nuevas hornadas de profesores y estudiantes que es a los que nos debemos. Como alguien dijo, «Pensar es gratis, no hacerlo sale carísimo».

*«Las universidades, en general, son un entorno privilegiado, caracterizado por un conjunto de propiedades difíciles de encontrar en otras estructuras sociales, pero no nos engañemos, están formadas por seres humanos, es decir, con sus virtudes y sus vicios intelectuales».* El mundo se rige por la rutina, pero la rutina puede ahogar las iniciativas y por eso en todos los campos se necesitan los cambios innovadores. *«Además, todos los cambios importantes en este tipo de institución, sean los que sean, nos van a obligar a salir de lo que se denomina zona de confort, agradable estado mental acomodaticio no excesivamente estimulante, propio de estructuras estabilizadas, que esperan ser mantenidas más por lo que son que por lo que hacen»* [FJSA-2018].

*«El mundo con el que estamos directamente relacionados, se nos presenta como si éste fuera global, implacable y muy superior a nuestras propias fuerzas que están siendo superadas por los acontecimientos que a su vez están determinados principalmente por la tecnología, el consumo y el conflicto». «Parece evidente que los cambios que la sociedad va a provocar en la universidad van a ser innumerables». «De hecho, nunca antes la universidad ha sido tan interpelada desde fuera de la academia como hasta ahora, y parece como que hubiera una insistente voz en off que nos repite que la sociedad va a un ritmo más rápido que la universidad» [DM-2017].*

Por todo ello, es necesario poner de manifiesto lo que pensamos sobre muchos temas relacionados con la Universidad. Este trabajo recoge tan sólo las opiniones relacionadas con la posible mejora de la Institución que nos han proporcionado un conjunto muy seleccionado de personas, unas que pertenecen a la Universidad y otras que están fuera de ella, que pueden opinar siguiendo su criterio sobre la Universidad de Zaragoza. Con el fin de respetar a los entrevistados, sus respuestas no han sido filtradas ni reescritas, de este modo el lector puede establecer su opinión frente a ellas sin ningún tamiz previo. **Se pide al lector que se interpreten esas opiniones no como verdades absolutas, sino como sugerencias o como catalizadores de un debate que consideramos hoy muy necesario y, por supuesto, abierto.** Es decir, este conjunto de opiniones quiere provocar otras, ¡ojalá sea una avalancha constructiva! Si no hablamos y pensamos con otros, no podremos influir sobre nuestro futuro. Este informe tan sólo es un primer paso para tomar conciencia, con el objetivo de que entre todos podamos trazar un rumbo hacia un futuro mejor.

**Una lectura recomendable [Sanz, 2010]**

#### 4. Algunas características generales del siglo XXI

A modo de comentario inicial, los siguientes apartados no pretenden ser exhaustivos, sencillamente son algunos de entre muchísimos que nos han llamado la atención, evidentemente pueden ampliarse si así se considera oportuno. Una buena referencia para ello sería [Tello, 2010].

La época actual, primer cuarto del siglo XXI, parece ser que puede caracterizarse por los siguientes aspectos:

- Se transita de una época con costumbres inalteradas durante generaciones a otra en la que la rapidez de las transformaciones hace que lo normal sea vivir en la obsolescencia. Pasamos de unidades temporales de siglo a década.
- *«El fenómeno de la globalización influye y se refleja en los tejidos sociales, económicos y culturales».*
- *«Se está incrementando la desigualdad social».*
- Existen retos de extraordinarias dimensiones como el cambio climático que debemos afrontar desde el conocimiento.
- *«Debido a las Tecnologías de la Información y de las Comunicaciones emerge la sociedad del conocimiento».*
- *«Se utilizan de manera continuada palabras clave como: complejidad, diversidad, sostenibilidad».*
- Se instala el concepto de la inestabilidad como algo cotidiano. De hecho, es verdad que la inestabilidad es una propiedad intrínseca de los sistemas complejos.
- *«En términos generales, el desarrollo económico es un proceso que incrementa la capacidad de los individuos y de las organizaciones para producir bienes tangibles e intangibles, y servicios generadores de riqueza que, por medio de una estructura social adecuada, se debería extender a todos los ciudadanos de un país» [EDOC].*
- Una parte importante del desarrollo económico estará relacionado con las pequeñas y medianas empresas, por lo que el sistema educativo en general debería generar mentalidad innovadora, creativa y emprendedora entre los titulados que salgan de sus aulas.
- No se debe olvidar que existe un desplazamiento entre una parcela productiva basada en campos muy diferentes a unas nuevas necesidades derivadas del surgimiento de conocimientos emergentes que se apoyan en programas interdisciplinarios. Por ello, los dirigentes empresariales deberán acostumbrarse a organizarse según especialidades no tan bien definidas como hasta ahora, y las personas a contratar ya no serán analizadas sólo en función de lo que saben y se han especializado, sino de su capacidad para aprender y avanzar por caminos diferentes.

- *«Hasta hace no mucho, poner a trabajar juntas a personas que tenían formas diferentes de procesar la información podía verse como un riesgo, ya que se pensaba que llevaría a conflictos innecesarios que entorpecerían y restarían capacidad de respuesta al grupo». «Pero cada vez es más evidente que la falta de diversidad reduce la capacidad de ver las cosas de forma diferente, interactuar de distintas maneras o crear opiniones nuevas». «Por ello, la tendencia creciente es que los equipos de trabajo sean cada vez más diversos en cuanto al género, a la edad, a la etnia, a la perspectiva que adoptamos ante un problema, a la forma que procesamos la información y a los métodos de razonamiento» [MVSN-2017].*

**Una lectura recomendable [Duran, 2019]**

## 5. Algunos pensamientos relacionados con las universidades en el siglo XXI

Las universidades del primer cuarto del siglo XXI, se mueven en un entorno social en el que [FJSA-2018]:

- *«Se sigue confiando en la capacidad de las universidades para navegar en la incertidumbre, en sus aptitudes para generar conocimiento avanzado y en su creatividad para orientarlo directa o indirectamente hacia el mundo, teniendo en cuenta las georreferencias locales, regionales, nacionales e internacionales».*
- *«Las universidades no se deben conformar con adaptarse a las exigencias del cambio, sino que deben ser capaces de anticiparse para influir en su contenido».*
- *«El conocimiento cada día es más disperso y las universidades, poco a poco, están perdiendo el monopolio del saber»*
- *«Las universidades que se consideran exitosas son:*
  - *«Las que son capaces de alcanzar la perspectiva que otorga la aprehensión lúcida de las necesidades en educación e investigación e innovación del mundo que nos rodea.*
  - *«Las que tienen mejores profesores y mejores alumnos, las que más presupuesto manejan y por añadidura son las que tienen mejores infraestructuras en laboratorios, bibliotecas o servicios.*
  - *«Las que una mayoría de sus académicos han aceptado y tolerado un fuerte liderazgo rectoral, facilitando el logro de las metas y objetivos previamente establecidos».*
- *«Existe una presión creciente por parte del mercado, de las fuerzas políticas y sociales que cristaliza en:*
  - *«La aparición de procesos competitivos entre universidades generados por entidades externas.*
  - *«El reclamo de conocimientos dirigidos en función de las necesidades del entorno.*
  - *«La exigencia de participación en la resolución de las necesidades económicas nacionales/regionales.*
  - *«La búsqueda de resultados cortoplacistas.*
  - *«El fuerte intervencionismo legislativo que busca un control político de la institución».*
- *«El origen de los recursos económicos de las universidades son los fondos que provienen de:*
  - *«Las distintas administraciones públicas.*
  - *«Los programas públicos y actividades de I+D+i.*
  - *«Las donaciones y ayudas privadas.*
  - *«Las tasas y precios públicos por prestación de servicios».*

*«Todos los indicios apuntan a un descenso de la aportación pública dedicada al sostenimiento de la enseñanza superior. Por lo que si éste se estanca o se reduce entonces las universidades públicas (cuyo gasto siempre crece) tendrán que optimizar*

*sus actividades, implementar nuevas iniciativas o fortalecer algunas de las existentes, ya que de no hacerlo así puede poner en riesgo su calidad que es su aspecto más importante».*

- *«Las universidades van a tener que aprender a definir prioridades y a buscar fondos para cubrirlas, de manera que han de afrontar con ideas innovadoras tres retos importantes:*
  - *«Optimizar costes.*
  - *«Incrementar la productividad.*
  - *«Mejorar la calidad».*
  
- *«Se piensa que la universidad no es susceptible de experimentar un gran cambio debido a que las ligaduras asociadas a su tradición, cultura y complejidad la hacen difícil de manejar e incluso ingobernable. Se sabe, que normalmente se discute más el cómo se hace en vez de planificar qué hacer. Este comportamiento da lugar a interminables discusiones a menudo alejadas de las necesidades reales».*
  
- *«Se cuestiona el planteamiento monopolista de la Educación Superior con la aparición de entornos abiertos de aprendizaje que suelen ir asociados a la necesidad de formación a lo largo de toda la vida profesional. De hecho, empieza a aparecer una industria del conocimiento que actúa como una fuerza externa al ámbito universitario. En un futuro inmediato puede que la Educación Superior no sólo dependa estrictamente de los organismos públicos o estatales correspondientes, sino que ya hay empresas y gigantes económicos tecnológicos como Google, Microsoft, Apple, Samsung o IBM, Fundación Telefónica... que en el momento actual ya están creando cursos y programas de formación para la población» [DM-2017].*
  
- *«Las universidades deberían preocuparse menos de los contenidos y más de habilidades para liderar y adaptarse a un mundo que cambia. De hecho, la figura del profesor está en crisis, el poder político e incluso la universidad se han obcecado por la investigación y la innovación, y valora menos lo extraordinario de transmitir, educar y enseñar. Y no se trata de que pretendamos mostrar filias o fobias entre la investigación y la innovación frente a la docencia, sería estúpido. A modo de comprobación de lo que se acaba de afirmar, basta con reflexionar sobre el interés mostrado por la sociedad globalizada en saber quién es un excelente investigador o quién es un excelente docente. Hay herramientas cada vez más estandarizadas para responder a la primera pregunta, mientras que la respuesta a la segunda vaga a la deriva. Por ello, los procesos de evaluación de la actividad docente del profesorado es un tema pendiente, lo existente no suele ser muy satisfactorio» [FJSA-2019].*
  
- Se han estandarizado los procesos de calidad desde un punto de vista global y externo (acreditaciones, rankings...), por lo que el devenir en muchas actividades ya no depende sólo de las evaluaciones internas.
  
- ...

#### **Lecturas recomendables**

**[Ortega, 2002]**

**[<http://futureuniversities.com/why-this/>]**

## 6. Razones de las situaciones atípicas de los entornos universitarios con relación a otras estructuras de la sociedad, que surgen de sus señas de identidad [FJSA-2019].

*«Hace décadas, las universidades públicas tradicionales eran extremadamente jerárquicas y con muy poca participación democrática en la toma de decisiones, por ello una parte del activismo de los 60 consistió en el intento de democratizarlas... Gracias a ello la mayoría de las universidades disfrutan ahora de algún grado de participación de: estudiantes, personal no docente y profesores de todo tipo, en la toma de decisiones y en su funcionamiento. Pero en ocasiones existen formas de actuar, o de no participar, que se mantienen a lo largo del tiempo y que se presentan de manera cotidiana al repetir ciertas acciones por costumbre».*

- *«El motor del cambio en la universidad es el continuo desarrollo de nuevos campos del saber que provienen de los resultados de las diferentes actividades de la investigación y la necesidad de su transmisión mediante la docencia. Dichos campos del saber se expanden en todas las direcciones, caracterizándose por no tener fronteras y desarrollándose en contextos de incertidumbre».*
- *«En virtud de la autonomía universitaria, esos campos van surgiendo en cada universidad, por creación en un momento determinado, o por división y fragmentación de los campos ya existentes, teniendo en cuenta la restricción de que el presupuesto es finito».*
- *«Con motivo de la autonomía universitaria, los académicos o grupos de académicos tienen la posibilidad de promover la aparición de nuevos espacios de saber, pero se suelen entablar luchas de poder, lo que requiere arduos procesos de negociación en los diferentes niveles de la organización. Siguiendo esta metodología, lo que se consigue con el paso del tiempo es que la distribución de las áreas de conocimiento no está equilibrada. Por lo tanto, el sistema tiende a volverse cada vez más complicado debido a la expansión de las especialidades, a la fragmentación asociada y a la dificultad de que siempre le es más fácil adherir que despegar».* En este contexto habría que recordar lo que se preguntaba Víctor Pérez Díaz (sociólogo especialista en educación): ¿Es pública la educación pública?... O ¿está ligada a intereses corporativos de determinados colectivos internos? Interesantes preguntas.
- *«Dada la naturaleza fundamentalmente conservadora de la Institución, el paso del tiempo tiene tendencia a generar o reafirmar un sistema altamente parcelado caracterizado por una baja capacidad de generación de actividades del tipo inter\_trans\_multidisciplinar».*
- *«La estructura académica, suele ver como perturbadora e incluso ilegítima:*
  - *«Cualquier intrusión sobre sus actividades producida desde los órganos de gobierno.*
  - *«El aumento de los excesivos controles legales y económicos reflejada en una gran cantidad de burocracia cómo, por ejemplo:*
    - *«El control de la calidad y de la evaluación.*
    - *«La evolución del binomio procesos de gestión/tecnología.*
    - *«Los nuevos planes de estudio del modelo europeo.*
    - *«La continua generación de memorias y justificaciones».*
    - *...*

- *«Cuando se quiere ejercer realmente el liderazgo, el esfuerzo es ímprobo. Esto conduce a que la consecución del mayor consenso en la toma de cada decisión tiene un coste temporal y de dedicación excesivo».*
- *«La resistencia al cambio, que se justifica con argumentaciones muy sutiles, por ejemplo». «Hay que defender los valores de la universidad de las mediocres intervenciones de los políticos y de la cortedad de miras del sector productivo».*
- *«Las universidades mantienen un esquema de entornos de formación cerrados, definidos normalmente desde la inercia, los deseos, o las necesidades de centros y de profesores».*
- *«Hay que desterrar la idea de que todas las actividades que realiza una universidad son siempre necesarias y por lo tanto merecen la pena. Hay que saber crear, pero también hay que saber cuándo algo ha llegado a un final de ciclo. Por lo tanto, hay que dar la bienvenida a la cultura de la identificación de actividades candidatas a iniciarse, o a ser fortalecidas o a desaparecer».*
- *«El sistema actual favorece un desarrollo de la carrera de los PDI bastante individualista, lo cual no es malo en sí mismo y es seguramente necesario, pero a la larga, el mismo comportamiento también se pone de manifiesto a la hora de tomar decisiones colectivas».*
- *«En las universidades públicas españolas se cuidan la promoción y la seguridad en el empleo, pero son ineficaces a la hora de atraer talento exterior».*
- *«Es preciso conjugar la riqueza y creatividad individual del universitario con el desarrollo de procesos colectivos que requieren procedimientos jerárquicos».*
- *«Se deberían favorecer los procesos de relación y comunicación con objeto de que emerja un funcionamiento más eficiente y eficaz que permita aprovechar mejor la inteligencia colectiva».*
- ...

**Una lectura recomendable [Dolado, 2010]**

## 7. La Universidad: el Estado, la Sociedad Civil, y el Mercado

### **La Universidad y el Estado**

*«La razón de Estado no se ha de oponer al estado de la razón».*

**Carlos V**

Nuestra universidad depende, como el resto de agentes del sistema educativo público de las reglas y normas que fija el Estado, entendiendo éste como el conjunto normativo que desarrollan tanto la Administración General del estado como las Comunidades Autónomas en un ámbito competencial compartido como es el universitario. Con esa lógica es desde dónde hay que entender la relación de tensión entre el poder político y la autonomía universitaria. El Estado mediante sus propios procedimientos establece el marco, delimita competencias y atribuye capacidades organizativas para que las universidades sean reconocidas como tales. Pero ante esta realidad indiscutible se plantean las siguientes consideraciones:

- *«Plantear un marco legislativo que impone un modelo universitario uniforme probablemente ha sido, uno de las principales características estratégicas en el ámbito universitario en el siglo XX. Esto seguramente ha permitido normalizar el acceso a universidades de calidad aceptable a amplias capas de la sociedad, pero cabe preguntarse si a este modelo es el más adecuado de cara a lograr un incremento de la calidad y una mayor influencia en el desarrollo de la sociedad».* [CUyCGPU 2010].
  - «Cada universidad no debería estar tan supervisada ni vigilada, su aval debería ser la calidad de su trabajo, la transparencia y su gestión. Para ello se requiere más autonomía para diferenciarse. Entendiendo que la autonomía significa:
    - «Libertad con responsabilidad.
    - «Jerarquía con bases democráticas.
    - «Autocrítica interna.
    - «Rendición de cuentas y transparencia».

Ahora bien:

- Hay que reforzar la idea de que somos un servicio público mantenido por fondos públicos. Por ello hay que trabajar buscando la optimización de recursos, la eficacia y la eficiencia.
- Estamos viviendo una fase con más edad, menos fondos relativos, más gasto, menos estudiantes, más burocracia... El sumatorio de todo exige una revisión. Siendo conscientes de que se han reestructurado numerosas administraciones, pero la universidad va siguiendo un proceso muy lento, incluida el cambio de su gobernanza. Debemos anticiparnos para que no se nos impongan los cambios desde el exterior.
- La Universidad de Zaragoza es generalista, lo que tiene sus ventajas en una sociedad que se adivina más transversal, pero también tiene el problema asociado de que hoy en día hay que ser referente en algo y esa elección puede ser muy difícil.

«La sociedad civil debería demandar a la universidad una articulación más profunda de ese “sapere aude” que invita a construir una mejor sociedad, donde los argumentos del dinero y del poder no sean los horizontes que delimitan las expectativas de sus actores. *Si tuviéramos que elegir, el lugar que mejor se ajusta a la Universidad como comunidad de gentes que comparten la pasión por el conocimiento y la investigación es el que invita a trabar una sociedad civil activa, crítica y consciente del mundo que quiere*». «Quizá nunca haya sido así... y sólo sirva como sueño o como deseo el aspirar a ser parte de una institución que forma personas para servir mejor a la sociedad en la que viven». [BBVA-Ivie].

Quizá un camino pase por intentar que la universidad sea un motor intelectual. «*Lo que significa que, en primer lugar, la universidad conozca a fondo la realidad del país, su historia, su cultura, sus recursos, su potencial, sus limitaciones, sus aspiraciones, sus necesidades, sus problemas. Traducido en operaciones, esto apunta a la investigación y al contacto con la población y con las fuerzas productivas. Pero además de conocer la realidad, la universidad tiene que saber para qué y cómo transformarla, para lo cual necesita poseer un modelo de desarrollo que le sirva de brújula y misión, así como de ancla de valorización para actuar como conciencia crítica de la nación*». [EdIC-2012].

De cara al compromiso con la sociedad aragonesa, su universidad es una marca de calidad, una fábrica de talento y por ello un sostén de futuro, por lo que debería ser un espacio de análisis y reflexión que le permitiera ser un faro orientador de la sociedad volviéndose una prescriptora de la opinión. A menudo se nos acusa de estar desfasados con la realidad y de ser una institución poco permeable. Sin entrar a valorar la validez de esas críticas debemos de actuar en dos direcciones:

- Una mejor comprensión de la sociedad que nos rodea, tanto de sus realidades como de sus problemas.
- Una visión de futuro basada en el conocimiento.

Los siguientes apartados recogen las opiniones normalmente externas relacionadas con aspectos mejorables de la Institución. Empezaremos afirmando que en general se tiene una visión respetuosa sobre ella, pero en ciertos aspectos esa visión va siendo cada vez más crítica. Teniendo en cuenta lo que se plantea, todo aquello que se pueda considerar desde un punto de vista como un estereotipo habrá que romperlo y todo aquello que un análisis riguroso muestre como problema habrá que resolverlo.

- Somos una universidad heterogénea, que ha evolucionado con una cierta falta de criterio, que está muy compartimentada, que requiere descentralización y simplificación de la estructura y buscar las posibles patologías existentes. Esto requiere:
  - Una estructura de gestión más ligera
  - Remodelar grados y másteres
  - Adaptar las plantillas PDI y PAS que están poco optimizadas.
  - Saber crear, pero siendo conscientes que no estamos acostumbrados a amortizar.

- Por otro lado, la productividad no es fácil de implantar en sistemas autónomos. La sociedad nos percibe con un talante estático y conservador, y considera que podríamos ser más eficaces.
- Debido a que estamos instalados en el trabajo habitual, las apuestas estratégicas y los cambios estructurales siempre generan sensación de inquietud. Lo nuevo aparece como obstáculo y se da una sensación de universidad ensimismada en la que vive una élite social.

Lo que implica:

- Analizar diferentes modelos universitarios para situarse en el mundo intentado entrever las tendencias de futuro.
- Crear un plan estratégico para mejorar la institución.
- Construir foros de debate que son extremadamente deficitarios en el momento actual que nos permitan reflexionar colectivamente con objeto de iniciar un debate global. Es evidente que existe la información necesaria.
- Incentivar una ética universitaria relacionada con el comportamiento, el cumplimiento y la responsabilidad, en el puesto de trabajo. Y posiblemente sea necesario realizar una búsqueda de referentes.
- Aumentar claramente las técnicas de marketing existentes.
- Derribar posibles estereotipos existentes.
  - La universidad transmite la sensación de «muchas vacaciones» y «pocas clases». Se desconoce que el PDI tiene un compromiso laboral de 1640 horas aproximadas anuales de trabajo.
  - De manera habitual no se reconoce públicamente al que lo hace bien, ni tampoco se interacciona ni se sanciona con el que no lo hace bien. Y de paso, se olvida con mucha facilidad a los precursores.
- Reflexionar sobre la actividad laboral.
  - Hay que tomar decisiones colectivas para avanzar, pero no hay que confundir democracia con gestión de los grupos de presión, y hay que huir de un cierto comportamiento gremial y corporativista, que tiende a pensar más en el profesorado o en el personal de administración y servicios que en el estudiantado.
  - El funcionamiento se basa, a menudo, en la buena voluntad del personal y en la cooperación con los próximos, lo que hace que, a menudo, las decisiones colectivas sean difíciles de articular.
  - El actual modelo universitario, genera procesos de igualitarismo, cuando en la realidad lo que nos enriquece son las acciones basadas en la igualdad.
- Debemos tomarnos en serio los temas de Responsabilidad Social.
  - Hay que repensar globalmente la actividad universitaria y la conciliación.

- Existen numerosos ejemplos de que la conciliación se paga mediante la marginación y las consecuencias asociadas a la misma.
  - Hay que aumentar la presencia femenina en todos los ámbitos pero de forma natural.
  - Hay que avanzar en el control del comportamiento agresivo de unos pocos miembros de la comunidad universitaria.
  - Hay que mejorar la comunicación en relación con el observatorio de igualdad de género.
- ¡Y qué decir del tema relacionado con las Infraestructuras!
    - Las inversiones en infraestructura son muy deficitarias y la degradación de ciertos edificios es imparable.
    - Hay una carencia explícita de infraestructuras deportivas lo que no se entiende en una universidad saludable del siglo XXI.
    - Son necesarios enchufes en las aulas y en las salas de estudios.
    - Hay que mejorar la gestión colectiva de las infraestructuras, frente a un excesivo sentido de la posesión.

## **La Universidad y el mercado**

*No hay mercado grande ni empresa pequeña sino hombres pequeños*  
**Anónimo**

Esta relación presenta paradojas propias de los sistemas de control pues, al mismo tiempo, quiere ser adaptativa, innovadora y funcionar armónicamente. Normalmente a la universidad se le suelen reprochar dos problemas: uno, por qué sus egresados no cubren las demandas del mercado laboral; otro, porque muchos universitarios están sobrecualificados para los empleos que terminan realizando.

En palabras de **Daniel Innerarity**, *«Se dice que la sociedad del conocimiento ha sustituido a la sociedad industrial, pero da la impresión de que, por el contrario, es el saber el que se ha industrializado de manera acelerada y se piensa en la producción, la transmisión, almacenamiento y aplicación del saber cómo si se tratara de un bien más. De hecho, el lenguaje es muy delator: nos hablan de transferir la investigación en tecnologías, es decir, en zonas de rentabilidad económica».*

*«La universidad está sufriendo una enorme presión de funcionalización económica inmediata, lo que se pone de manifiesto en esa alianza ideológica entra las cantidades y la pedagogía, en virtud de la cual todo es resuelto en magnitudes contables y dispuesto para su utilidad mercantil gracias a una genérica capacitación pedagógica».*

*«Lo que todo eso revela es que no estamos hablando tanto de formación como de un tipo de saber que es tratado como una materia prima y que convierte a los estudiantes en algo disponible para el mercado del trabajo. El saber y la formación no son ningún fin en sí, sino un medio para los mercados emergentes, la cualificación de los puestos de trabajo, la movilidad de los servicios y el crecimiento de la economía. No es extraño que el lenguaje de los valores inmateriales adopte la forma del capital: como capital humano, social o relacional. Toda capacidad humana se convierte en una capacidad de la que se puede hacer un balance».*

*«Muy a menudo se olvida que el saber es más que información con utilidad inmediata; es una forma de apreciación del mundo: conocimiento, comprensión y juicio».*

*«El valor del saber».*  
**Daniel Innerarity**  
8 septiembre 2014  
El País

### **Lecturas recomendables**

[Vilalta, et al. 2006]

[Tarrach, et al., 2011]

## 8. Formación

«Si yo sé, tú también debes saber».  
**Jean Rostand**

Escribía William Cory [**Cory-1885**] «Al venir a esta escuela os comprometéis en una tarea no tanto de adquisición de conocimientos cuanto de realización de esfuerzos intelectuales mientras os sometéis a la crítica. Podéis conseguir cierto caudal de conocimientos; y no debéis lamentaros por las horas empleadas en acumular lo que acabaréis por olvidar, pues la sombra del conocimiento perdido al menos os protegerá de muchas ilusiones. Pero venís a una gran escuela no para adquirir conocimiento, sino para adquirir artes y hábitos: el hábito de la atención, el arte de la expresión, el arte de daros cuenta en un simple momento de una nueva idea, el hábito de someteros a censura y refutación, el arte de indicar asentimiento y desacuerdo de manera graduada y medida, el hábito de fijaros en los detalles con exactitud, el hábito de saber hacer las cosas a su tiempo, el gusto y la discriminación, el valor mental y la sobriedad mental. Sobre todo, venís a una gran escuela para conseguir el conocimiento de vosotros mismos».

¿Qué más se puede decir? Nuestra aspiración no es sólo conseguir el conocimiento asociado a la adquisición de sabiduría, sino aquel que va ligado al carácter moral de personas reflexivas, sobrias, con capacidad crítica, valerosas en la persecución de la belleza, de la verdad y celosas de su libertad de juicio. ¿Somos conscientes de que debemos formar personas? Quizá sea algo tan clásico y conocido como el viejo concepto griego de «areté», que ponía el énfasis en la capacitación para pensar, para hablar y para obrar con éxito. Hay que atreverse a pensar para ser ciudadanos críticos y autónomos. «Y eso se enseña y se aprende, se entrena, se goza y se disfruta, a lo largo de toda la vida». [**Doczz**]

Las características más habituales de la metodología docente son:

- «Se encuentra en un estadio de hipermadurez y competencia imitativa: mismos títulos, mismos programas, similares contenidos, idénticos formatos, igual bibliografía y profesores con la misma trayectoria (distinguidos, en todo caso, por su capacidad investigadora)» [**XF-2016**]. Desde este punto de vista puede afirmarse que la universidad se encuentra cómoda dentro de la uniformidad nacional.
- Ha perdido importancia el papel de la educación en el que somos poco innovadores frente al comportamiento adoptado en la I+D+i. Piénsese que cualquier incentivo pasa por la eliminación de horas docentes. «Habría que recuperar el valor de la excelencia docente, quizá la gran olvidada de los últimos años» [**XF-2016**]. Para ello es necesario incentivarla y potenciarla.
- Las acreditaciones de la ANECA con respecto al profesorado, no aseguran ni lo que sabe ni como lo imparte. Como muchos sistemas de calidad, al final acaban potenciando más el procedimiento, la burocracia, el «qué» frente al contenido, el «para qué».
- La metodología de enseñanza más habitual se basa en el paradigma clásico que consiste en admitir las siguientes presunciones [**XF-2016**]:
  - «El estudiante tiene escasez de información (sólo el profesor la posee)».
  - «En clase el profesor es la autoridad».
  - «La unilateralidad es lo acostumbrado (el profesor habla, los alumnos escuchan)».

- *«El proceso de aprendizaje del estudiante es básicamente individual y solitario».*
- *«La respuesta de la interacción profesor/estudiante es normalmente a mayor esfuerzo, mayor recompensa».*

Ahora bien, en el momento actual parece que:

- No hay escasez de información, lo que se requiere es orientación.
- Se incentiva el saber trabajar en equipo.
- La respuesta de la interacción profesor/estudiante podría depender de más aspectos.

Por lo tanto, debemos mejorar los modelos pedagógicos intentando evitar en lo posible los patrones pasados y aumentar la innovación.

- Es importante cuidar las formas ya que la relación profesor/estudiante se está diluyendo
  - La actividad del profesorado debería ser siempre ejemplarizante y profesional. Intentando no llegar a las formas estrictas, pero tampoco al amiguismo y el colegao.

Nuestros estudiantes están inmersos en un mundo global y digital, pero a pesar de ello **[USC-2006] [Docplayer-2007]:**

- *«La internacionalización en relación con los aspectos docentes es difícil y compleja, por lo que no se ha alcanzado a satisfacción».*
- *«En la actualidad el eje formativo más discriminatorio entre universidades han pasado a ser los másteres, por lo que es precisa una revisión y mejora constante de la oferta».*
- *«La innovación educativa y el uso de las TIC's apenas están masivamente introducidas. La Universidad de Zaragoza necesita mejorar su uso ante el estudiante, ofreciendo ejemplos de vivir al día en el uso de herramientas relacionadas con la docencia. Por otro lado, este tipo de herramientas favorecen que las universidades dejen de ser un servicio de proximidad».*
- La oferta educativa es poco flexible dada la organización basada en calendarios formales e inamovibles, y apenas se hace formación continua que intente cubrir las necesidades del mercado o la simple necesidad de personas que deseen estudiar por el placer de conocer.

Desde un punto de vista de los profesores:

- ¿Quién ha formado a los formadores universitarios? La mayoría somos autodidactas. Se enseña de oídas y viendo a los demás. La prueba y error es la técnica imperante si se presta atención a la docencia. Además, todo el profesorado debería actualizarse en métodos docentes cada cierto tiempo.
- Nos dedicamos poco a ser maestros y los antiguos aprendices se han transformado hoy en día en trabajadores.

- Normalmente el profesorado se relaciona poco con el global de las asignaturas de los planes de estudios, sólo lo hace con aquellas asignaturas que le interesan o son de su especialidad. Es bueno establecer rotaciones por asignaturas diferentes en el tiempo y en los cursos.
- En los planes de estudio, hay un excesivo número de asignaturas ¿Hemos reflexionado sobre el problema que se produce cuando se fragmenta el conocimiento de manera excesiva? Eso impide una visión holística y puede conducir a una visión utilitarista del conocimiento. Mentalidad que por otra parte suele ser muy apreciada por los estudiantes.
- No existe comunicación con otras áreas diferentes, lo que produce una baja manifestación de la multi\_tran\_interdisciplinariedad. La solución puede pasar por abordar nuevos perfiles profesionales para lo que es necesario tender puentes entre diferentes áreas de conocimiento.
- Falta una visión humanística en la formación científica y una visión científica en la formación humanística.
- Se habla poco entre los colegas. Es bueno respetar la libertad docente pero también hay que favorecer la reflexión especialmente colegiada.

Desde un punto de vista de las asignaturas:

- Hay que revisar el catálogo de títulos y renovar el mapa de titulaciones. Hay que replantearse la ordenación académica.
- Existen pocas disciplinas del tipo frontera.
- Faltan asignaturas de libre elección.
- Los sistemas de gestión de la calidad son buenos, pero a veces son poco participativos.

Desde un punto de vista de los estudiantes:

- Existen tres tipos de estudiantes en relación con una asignatura:
  - Los que necesitan al profesor y disfrutan con las clases.
  - Aquellos a los que les sobra el profesorado y son autosuficientes.
  - Los que no muestran excesivo interés.
- Hay que trabajar de manera más efectiva las habilidades clave que van a necesitar los estudiantes para encontrar empleo en un futuro muy cercano, a saber:
  - Capacitarlos para resolver problemas complejos que requerirán (multi\_trans\_interdisciplinariedad).
  - Mejorar su pensamiento crítico.
  - Introducirlos en el mundo de la creatividad.
  - Trabajar en grupo. Teniendo en cuenta que el futuro del conocimiento dependerá cada vez más de las acciones colectivas.
  - Saber gestionar el éxito y del fracaso.

- Inculcar la disciplina y respeto.
- Ejercitar la empatía y la asertividad.
- Aceptar el cambio con criterio sobre el cambio.
- Mostrar flexibilidad y versatilidad.
- ...
  
- Hay que estimular la formación relacionada con la conversación, el intercambio de opiniones y el debate.
  
- Hay que reforzar la capacidad de expresarse por escrito y de hacer presentaciones.
  
- Hay que ofrecer la formación adecuada acorde a las capacidades de sus mejores talentos.

Desde un punto de vista institucional:

- Es necesario reflexionar sobre la docencia y repensar el plano educativo.
  - ¿Cómo pueden contribuir los departamentos a la mejora de la docencia?
  - ¿Por qué no da prestigio la docencia?
  - ¿Cómo se puede elegir al mejor docente?
  - ¿Por qué no se busca la excelencia docente del mismo modo que la investigadora?
  
- Empieza a aparecer la sensación de que el doctorado se está devaluando y que hay poca formación sistematizada en el tercer ciclo.

**Lectura recomendable:**  
**[Varios autores, 2017]**

## 9. Estudiantes: aprender y enseñar

*«Aprender es como remar contra corriente; en cuanto se deja, se retrocede».*

**E. B. Britten**

*«Dimidium facti, qui coepit, habet: sapere aude, / incipe  
(Quien ha comenzado, ya ha hecho la mitad: atrévete a saber, empieza)».*

*«La razón de ser de la existencia de docentes y educadores radica en la existencia de quienes quieren aprender, independientemente de las motivaciones personales que han conducido a cada estudiante hasta un aula. El aprendizaje es algo personal en tanto que es un proceso que produce un cambio en el estudiante, cambio referido no sólo a su modo de pensar y sentir, sino también en su actuación, respondiendo así a los saberes tradicionales: cómo saber, saber hacer y saber estar. El proceso de enseñanza es un medio para facilitar el aprendizaje» [FJSA-2003].*

Lo dicho se refleja en estas tres ideas a considerar:

- *«La capacidad de aprender es un don; la facultad de aprender es una aptitud; la voluntad de aprender es una elección».*  
**(Rebec de Ginar)**
- *«Los profesores lo más que podemos hacer es enseñar, pero aprender sólo lo puede hacer el alumno».*  
**(Anónimo)**
- *«Para enseñar latín a Juan lo primero que hay que saber es quién es Juan y después saber latín».*  
**(Chesterton)**

*«El alumno universitario es un aprendiz adulto, con connotaciones o rasgos específicos (derivados de su adultez) en su forma de adquirir conocimiento. Las teorías del aprendizaje adulto han de ser así otro referente básico en la confección del diseño curricular, aunque es bien diferente de aquel que se utiliza cuando los aprendices conforman una población infantil» [GID-1995].*

De acuerdo con todo ello, el aprendizaje en la Universidad se caracteriza por los siguientes rasgos:

- *«Presupone el dominio de un conjunto de conocimientos, métodos y técnicas que deben de conducir al alumno a una progresiva autonomía en la adquisición de conocimientos».*
- *«Debe llevar a la integración de los procesos de enseñanza/aprendizaje con la investigación, manteniendo entre ellos una articulación coherente. Ello implicará sustituir una enseñanza esencialmente transmisora por otra en la que se simulen, de forma gradual, los procesos de investigación. Esta integración investigación/enseñanza implica una tarea difícilmente asumible si no es en equipo. El trabajo en el aula se convierte así en un proceso de investigación».*

*«Se habla, pues, de un alumno como aprendiz adulto, con una formación previa, y autonomía para dirigir y participar en su propio aprendizaje. Por tanto, se destierra la idea de la Universidad como expendedora de conocimientos acabados, y a los alumnos como receptores o destinatarios pasivos de los mismos. La universidad no es un centro de*

*capacitación profesional sino una forma de vida, una comunidad de estudiantes y profesores para la búsqueda del conocimiento, de la experiencia y de la belleza» [GID-1995].*

*«Todos estos aspectos orientan, modelan y concretan el diseño curricular de las asignaturas en cuanto a los mismos objetivos, las estrategias didácticas a utilizar, las actividades a proponer, los tipos de evaluación, selección de contenidos, etc. de forma tal que los principios de individualización y diversidad educativa se autoapliquen y guíen un programa que pretende formar profesionales respetuosos y coherentes con los mismos» [GID-1995].*

No obstante, esta visión idílica y elitista es difícil de implementar en un contexto oficial donde las universidades, en su mayoría públicas, se organizan y financian para democratizar el acceso al conocimiento. Son organizativamente fruto de la revolución industrial y todavía no saben dar respuesta adecuada a la globalización y revolución informacional.

La enseñanza universitaria actual es de calidad desigual. No sólo por situaciones de masificación de estudiantes, sino también por la dispersión de títulos y de universidades. Se ha producido una cierta desgana en el funcionamiento que se expresa socialmente en la depreciación de los títulos y en la desvinculación de muchos estudiantes de sus universidades.

Como decía **Fernando Savater**, *«La suposición de que lo racional es estar bien informado es uno de los problemas de nuestra época, en la que se considera que tener acceso a mucha información va a desarrollar la razón. La información es útil precisamente para quien tiene una razón desarrollada. No es lo mismo información que conocimiento. El conocimiento es reflexión sobre la información, capacidad de discernimiento y discriminación respecto a la información que se tiene, capacidad e jerarquizar, de ordenar, de maximizar la información. Todo es información menos el conocimiento que nos permite aprovecharla» [FS-1998].*

Se echa en falta en los estudiantes la manifestación del anhelo por aprender. Hoy parece que sólo mueve al estudiante un concepto utilitarista de los estudios. Por otro lado, actitud plenamente coherente con lo que hacen los profesores, los profesionales, los políticos, los empresarios... Los alumnos son fieles reflejos de los mensajes que socialmente se potencian.

*«Con respecto a la enseñanza se detecta la necesidad de ir más allá de la oferta de conocimientos, para ofrecer capacidades relacionadas con el adiestramiento de su; atención, expresión siguiendo orden y claridad, aprendizaje de los métodos y técnicas de la investigación, lo que le permitiría dar la base necesaria para el resto de las disciplinas académicas».*

*«Conversar es quizá el mejor entrenamiento que puede tener un ser humano para ser un ser humano...*

*No recuerdo haber conversado mucho en las clases durante los años que he pasado en las aulas».*

**Jorge Wagensberg**

*Conversar, conversar*

El País digital

En su descargo, los estudiantes de hoy intuyen y viven que se ha roto aquel algoritmo de la postguerra, dominante hasta comienzos de este siglo, que implícitamente 'aseguraba' que el camino para integrarse en la sociedad era: estudiar, formarse, salir al mercado, estabilizarse laboralmente, formar una familia y como resultado ser un ciudadano responsable y ser feliz... Todos sabemos que eso «NO ES CIERTO AHORA»...

Otros comentarios recibidos en relación a:

- Los planes de estudios y las asignaturas
  - Bolonia es un reflejo de las ideas neoliberales. En los planes de estudio existe una cierta tendencia hacia la intromisión capitalista.
  - Los planes de estudio están sobrecargados, no están equilibrados y su diseño es endogámico.
  - Hay muchas asignaturas Frankenstein y hay repetición de conceptos en asignaturas diferentes.
  - Habría que aumentar el bilingüismo en las carreras.
  - Se necesita cultura empresarial en los conocimientos del estudiante.
  - La excusa de Bolonia justifica comportamientos anómalos de cierto tipo de profesores.
  
- Con respecto a los másteres
  - Las buenas universidades apuestan por el máster y el doctorado.
  - Los másteres que se ofrecen son poco interesantes para atraer estudiantes no cautivos. De hecho, no atraen a los mejores estudiantes de fuera.
  - Los másteres parecen estar pensados en el profesorado y sus intereses personales, no en el estudiantado.
  - El concepto de máster no lo ha entendido la mayor parte del profesorado.
  - Habría que intentar mejorar la formación en aspectos relacionados con la empleabilidad.
  - En alguna formación se detecta falta de equipamiento. Debería abrirse el tema al patrocinio.
  - En algunas titulaciones se echan en falta más prácticas en el manejo de herramientas profesionales.
  
- Con respecto a otros planteamientos docentes
  - Hay que pensar en planteamientos formativos duales.
  - La formación diferente de la habitual no ha entrado en la Universidad de Zaragoza.
  - No se facilita la actividad discente para estudiantes que no pueden seguir las actividades regladas tanto de clases como de exámenes.
  - Hay que contemplar al estudiante trabajador.
  
- Con respecto al profesorado
  - En algunos casos, hay falta de control del profesorado en las clases. Es como si no hubiera responsables por encima de ellos.
  - Habría que repensar la libertad absoluta en clase que tiene un profesor.
  - Habría que revisar la disponibilidad del profesorado y la atención al estudiante con objeto de mejorar la calidad docente de algunos profesores.
  - Se utiliza mucho el sermón de la montaña.
  - Los profesores hablan poco con los alumnos.
  - Hay demasiados profesores asociados.
  - Se nota la falta de coordinación entre el profesorado.
  - A muchos profesores se les nota una cierta desmotivación por la enseñanza.
  - Las encuestas no tienen consecuencias evidentes.

- Hay muchos profesores que deberían hacer prácticas de lo que enseñan. Hay mucho teórico metido a profesor de universidad.
- El profesorado debería tener más contacto con la sociedad y la empresa.
- La edad media elevada del profesorado es contraproducente.
- ¿Habría que formar más en habilidades y menos en conocimientos?
  
- Con respecto a las tasas
  - Las tasas deberían relacionarse con las declaraciones de hacienda.
  - Habría que fraccionar más los plazos de matrícula.
  - Es necesario incrementar el número de becas o el de conseguir la gratuidad de la enseñanza.
  - Las prácticas no son rentables para el estudiante al ser gratuitas.
  - Los estudiantes deben entender los procesos de evaluación como un fin y no como un medio.
  
- Con respecto a los estudiantes
  - Los estudiantes participan poco.
  - Falta motivación en un número importante de los estudiantes.
  - Hay que diseñar un plan mejorado para favorecer la participación estudiantil.
  - ¿Dónde están los *alumni*?
  - ¿Qué pasa con el voluntariado universitario?
  
- Otros
  - Hay que aumentar los sitios para estudiar.
  - Hay que abrir un debate sobre los campus periféricos y no repetir titulaciones.

**Lecturas recomendables:**  
**[Gimenez-Salinas, 2010]**

## 10. Investigación, Desarrollo e innovación (I+D+i)

*«Si supiese qué es lo que estoy haciendo,  
no le llamaría investigación, ¿verdad?»*

**Albert Einstein**

En España, digamos que por avatares de la historia, la investigación no fue reconocida como un papel importante de la Universidad hasta la llegada de la democracia actual. Es en los años 80 cuando la financiación y las normativas sitúan esta labor en un lugar distinto. Los frutos posteriores de ese cambio permiten afirmar que ahora España está entre los primeros países de producción científica importante, e incrementando la producción de alta calidad. Parece quedar atrás aquello del *¡qué inventen ellos!* «En 1990, España editaba el 1,6% de las investigaciones mundiales y hoy alcanza el 3,2% ocupando el undécimo puesto. Además, registra un 1% de patentes, lo que la sitúa en un decimosexto puesto. El 19% de estas patentes en 2017 fueron universitarias, frente al 12,4% una década antes. Los datos muestran que se ha avanzado en el desarrollo de planes estratégicos para mejorar el conjunto de la I+D+i tanto básica como aplicada bajo criterios de excelencia, procurando fomentar la competitividad de las empresas» [El País-2019].

No obstante, las decisiones tomadas durante el periodo [2008-2015], el de la «crisis», han puesto en peligro los avances conseguidos durante los programas de financiación previos. Por ello es necesario:

- Revindicar la carrera investigadora y crear la plantilla de investigadores para poder seguir el ritmo internacional del avance del conocimiento.
- Revisar la forma de selección del profesorado. Cada vez sabemos más de lo que sabemos y menos de lo que no sabemos.
- Aumentar el poder de atracción de talento, sobre todo de gente joven. ¿Cómo se cubren las lagunas de conocimiento que tenemos?
- Facilitar la difusión en general y tener en mente la importancia de captar talento femenino en algunas de las áreas de la Investigación universitaria.
- La edad media del PDI es alta o muy alta, por ello se necesita diseñar un recambio generacional, y cuidar a los investigadores junior.
- Mejorar la cultura investigadora de una gran parte del profesorado universitario. Parece evidente que todo el mundo sabe investigar o está involucrado en este tipo de tareas, pero nada más lejos de la verdad. «Desde 1983 la ley establece que los profesores universitarios están obligados a enseñar e investigar, pero la mitad de ellos lo incumple. El 34% de los catedráticos (3600) y el 60% de los profesores titulares (16 200) no ha demostrado producir ciencia de calidad a lo largo de toda su carrera. Como revelan los datos publicados por el Ministerio de Educación» [MECD-2017].
- Repensar la forma de seleccionar a los doctores honoris causa y que la institución sepa aprovechar a los que ya tiene.
- El gran desconocido: «El Campus Internacional de Excelencia».

*La investigación es un aspecto crucial en las universidades de mayor prestigio. La duda u objeción que se suscita es la fragmentación de los campos de investigación y su excesiva especialización que, en ocasiones, olvida la interconexión de problemas y soluciones. Por un lado, es un efecto lógico y en cierto modo inevitable; por otro, plantea varios problemas importantes cuya solución es ardua y requiere constante atención. Es por ello que se echa en falta en este ámbito un debate intelectual que ordene y de perspectiva a los diversos campos de investigación favoreciendo la comunicación entre todos ellos. Y si no es posible, al menos un espacio de debate y (des)acuerdo que permita la crítica sensata y, a la larga, una evolución de acuerdos con ciertos criterios discutidos y razonados» [VPD-2016].*

Además, en este ámbito, nuestros entrevistados detectan los siguientes problemas:

- La obsesión por publicar a toda costa y cuanto antes, lleva a un exceso de publicaciones, tal vez reiterativas y triviales: una inflación que, a su vez, reduce su valor. En muchas ocasiones «no se hace ciencia para avanzar, sino para publicar en una revista de impacto ya que cuenta para lograr un sexenio». ¿En qué radica el éxito investigador? Éste debería medirse por el descubrimiento y su aplicación, menos por las buenas publicaciones y menos aún por los fondos. Tendemos a celebrar la consecución de fondos como si fuera el objetivo de la investigación y no un medio necesario. Los descubrimientos de alcance prestigian más a las universidades que el resto de las otras cosas.
- Dedicarse a la investigación en España ya es difícil, y para las mujeres, aún más. ¿Cómo se lidia con esto? ¿Es posible conciliar en ciencia?
- Hay que buscar ser referente en algo, no se puede ser excelente en todo.
- Hay que aceptar la cultura del riesgo en la investigación. Lo que se contrapone normalmente con la búsqueda de la seguridad para alcanzar el próximo proyecto y asegurar sus publicaciones.
- Hay que mejorar el engarce con los Institutos mixtos.
- Hay mucho laboratorio vacío o mal empleado, debido al sentido de la propiedad por una parte del profesorado. Hay que repensarla situación.
- Los componentes de muchos grupos no saben trabajar en equipo (saben obedecer).
- Habría que introducir la cultura de la sucesión en los grupos de investigación.
- Los investigadores ARAID deberían poder integrarse más en la institución universitaria.
- Aceptar cualquier proyecto sin que se realice un análisis del coste real para la institución, no tiene sentido.

*«El nuevo esquema formado por la ciencia y la tecnología se consideran un factor de producción capaz de incidir en la productividad y competitividad de las empresas y en el crecimiento económico de las regiones. El nuevo escenario reconoce que las empresas convierten el conocimiento en su principal fuerza a través de la innovación, de tal forma que su capacidad para innovar se constituye actualmente en la clave más importante para mantener y mejorar su posición en el mercado» [AAC-2017]. La colaboración Universidad/Empresa se*

convierte por lo tanto en una herramienta estratégica para las empresas, que disponen de esta manera de los últimos avances en materia científica para mejorar sus productos y procesos. Como no todos los entornos empresariales de cada Universidad del mundo son análogos, ni sus requerimientos de transferencia alcanzan el mismo nivel, la capacidad de atracción para los investigadores no es la misma ya que muchos de ellos desconocen profundamente la empresa. A modo de ejemplo, el tejido industrial aragonés es el siguiente

Empresas por sectores de actividad y tamaño. Aragón a 1 de enero de 2018 **[DIRCE-2018]**

	Total	Industria	Construcción	Servicios
Total	91.493	6.893	12.228	72.372
Sin asalariados	48.871	2.199	7.279	39.393
De 1 a 2 asalariados	25.900	1.941	3.185	20.774
De 3 a 5 asalariados	8.665	954	948	6.763
De 6 a 9 asalariados	3.570	543	390	2.637
De 10 a 19 asalariados	2.362	564	251	1.547
De 20 o más asalariados	2.125	692	175	1.258

La Universidad de Zaragoza tiene 6.000 trabajadores

Es necesario por lo tanto una toma de postura clara sobre la importancia de la transferencia y la investigación, que no puede desvincularse, como ahora está, de los entornos sociales que mantienen con su dinero, con sus impuestos, la actividad universitaria. Por lo tanto, sería necesario crear foros conjuntos universidad/empresa en los que ciertos servicios universitarios deberían considerarse estratégicos:

- La OPE.
- La OTRI.
- Los SAI.

Teniendo siempre presente que en cada momento sus estructuras deberían ser más estables y dinámicas para que pudieran evolucionar dependiendo de las necesidades que vayan surgiendo en el tiempo, intentando modernizarse paulatinamente. En el mundo universitario la pareja de palabras (estable y dinámica) no se sabe conjugar, en el momento que algo se estabiliza no hay manera de reconducirlo/modificarlo/eliminarlo.

Por otro lado, a la sociedad aragonesa y a sus empresas le interesa invertir más recursos en innovación que en investigación, creando instrumentos de vigilancia para poder llegar a obtener oportunidades económicas de ciclo medio. Aunque este comportamiento sea de visión cortoplacista y de escaso liderazgo. De todos es conocido que normalmente la empresa española contribuye menos a la inversión en I+D+i que otros países cercanos.

**Lecturas recomendables [Cotec, 2016, 2017, 2018], [Rojo, 2010]**

## 11. Personal Docente, Investigador e Innovador

*«La teoría consiste en saber por qué funcionan las cosas, aunque no funcionen.  
La práctica consiste en hacer que las cosas funcionen, aunque no sepamos por qué.  
En este departamento unimos la teoría y la práctica: las cosas no funcionan y nadie sabe por  
qué»  
(Bitácora de Anibal de la Torre)*

Docencia, investigación y transferencia de conocimiento son las funciones esenciales del Personal Docente e Investigador (PDI) de la universidad. Se podría pensar que, en el diseño de la estructura universitaria, existen varios tipos de profesionales: quienes se dedican a la docencia y quienes se dedican a la investigación o innovación. Pero obsérvese que se utiliza la conjunción copulativa «e». Es decir que las funciones y obligaciones esenciales del PDI son todas.

Quizá, parezca no realista, pero podemos asegurar que un PDI que tome en serio su actividad universitaria, desarrolla un gran conjunto de tareas, que nadie, ni ministros de educación, ni secretarios generales, ni rectores, ni incluso el propio PDI, se encargan de publicitar. Y por ello y en su honor, como reivindicación mostramos sólo una muestra [FJSA\_2003\_2]:

- *«En lo personal, aprende, enseña, lee, conoce, descubre, escribe, duda, piensa, crea...»*
- *«En equipo trabaja, gestiona, justifica, dirige, orienta, consigue...»*
- *«En lo institucional, apoya, opina, coordina, colabora, trabaja...»*
- ...

Es evidente que en la universidad trabajan personas con gran potencial, disponibilidad de tiempo y capacidad de desarrollo intelectual muy importante. Pero la universidad actual no está diseñada para crear oportunidades reales de interacción y de conexión, ya que es demasiado microdisciplinar. Razón por la que no se ve la utilidad de colaborar con las otras disciplinas, además normalmente no comprendemos sus lenguajes y todo esto lo aceptamos sin más. Se habla poco entre el PDI, salvo los inmediatamente cercanos.

De cualquier modo, pese a quien pese y pese a las excepciones, hoy el ejercicio honesto de la profesión de PDI exige una dedicación absorbente y total. *«Hay una cierta grandeza trágica en el profesor, que regresa a casa después de haber dado clase, atendido a doctorandos, gestionando o supervisando con sus colaboradores proyectos de investigación de procedencia diversa, asistido a reuniones y apesadumbrado por no haber tenido ni un minuto libre para el estudio, que tiene que proseguir a costa del descanso y de la vida familiar»* [FJSA\_2003\_2]. Si se reflexiona, uno se sorprende de lo que es necesario para ser un profesor.

En líneas generales las universidades españolas tienen un cuerpo docente e investigador formado en la segunda mitad del siglo XX, con una edad media alta, con un carácter más bien conservador característico de casi todas las universidades del mundo, que se encuentra cómodo dentro del círculo de confort que ha establecido y con una velocidad de respuesta a los cambios lenta.

Por todo ello no es extraño que se hayan recibido comentarios de este tipo:

- Hay una excesiva mentalidad funcionarial, confundida con el libertarismo incontrolado.
- El profesorado no parece darse cuenta de que una dedicación a tiempo completo anual a la institución es de aproximadamente 1640 horas al año y algunos confunden cumplir, con cumplir con el POD y el resto de su actividad lo consideran opcional. Por eso hay mucha diferencia en la dedicación de los profesores.
- A algunos profesores funcionarios les falta sentido institucional y reconocer que, en la sociedad actual, ser PDI es un privilegio.
- Con respecto al cambio:
  - Hay profesionales con percepción de su necesidad para avanzar y no quedarse obsoleto.
  - También hay «verdaderos funcionarios» que son incapaces de asimilar el cambio.
  - Normalmente funcionamos por agregación y somos sociológicamente conservadores. Hay respeto/miedo al cambio.
- Hay una excesiva preocupación por los vecinos y sus reacciones. El agravio comparativo es un cáncer intelectual. Éste se puede deber a:
  - Situaciones personales relacionadas con el puesto en el que no se ha producido ningún cambio durante mucho tiempo, mientras otros parecen evolucionar más rápidamente.
  - No ser conscientes de que lo importante no es lo que haga o le pase al otro, lo fundamental es la profesionalidad personal.
- En muchos PDI hay un sentido excesivo de patrimonialización de los medios que la institución le ofrece, aunque en algunos casos los haya conseguido el propio PDI. Nunca hay que olvidar que siempre son recursos públicos.
- Cuando se hacen planteamientos de cambio, existe una dinámica de la protesta o de manifestación de la disconformidad, que consigue alargar los procesos de toma de decisiones.
- En el caso del PDI, no se tiene la sensación de autoridad efectiva. Por lo que se genera una política académica muy conservadora.

La evolución seguida por un miembro del PDI, hace que ésta tienda a ser individualista, aunque trabaje en grupo, debido a que el avance en su CV depende casi exclusivamente de las decisiones que él toma. Ese comportamiento se suele trasladar a la toma de decisiones colectivas.

Todos sabemos que, en la universidad pública, como en cualquier institución de la administración o en una empresa privada, lo importante son las personas y sobre todo esto poco más hay que decir, salvo que desde los diferentes puntos de vista profesional y humano las universidades disponen de toda la gama de personalidades, por fortuna. La variedad es

positiva, pero siempre hay que tener cuidado con un aspecto: los perfiles que en lugar de sumar, restan. Estos últimos dañan al conjunto, porque son malos trabajadores, o abusan de su estatus, o se aprovechan de las circunstancias, o desmotivan y frenan a los compañeros.

Hablando de tipos de profesores universitarios, veamos diferentes formas de clasificarlos:

- Hay un símil con estructuras medievales propuesta por el profesor Carles Ramió [Ramió, 2014]:
  - **Monjes**, ensimismados en el proceso de conocer, investigar y explicar, sólo o en grupo. Rasgos asociados a este tipo de PDI son: investigación sistemática de largo alcance, pensamiento reflexivo y racional, publicaciones de impacto, elitismo, competitividad y esto en un entorno atemporal.
  - **Guerreros**, centrados en la explotación del conocimiento y su intercambio con otros agentes sociales, por ello están orientados al desarrollo y la innovación. Rasgos asociados a este tipo de PDI son: patentes, utilitarismo y competitividad, en un entorno de inmediatez.
  - **Templarios**, resultantes de la intersección virtuosa de los dos taxones anteriores. En la actualidad son los que tienen una mayor dificultad en el desarrollo de su actividad, ya que se deben mover en dos mundos diferentes.
- Otra clasificación es la propuesta por Carlos María Cipolla que fue diseñada para ser aplicada a los profesionales en general pensando en los resultados de sus actuaciones, y por lo tanto aplicable a los profesores universitarios. A saber, hay profesores que:
  - Se perjudican a sí mismos y de paso perjudican a los demás.
  - Se perjudican a sí mismos, pero benefician a los demás.
  - Se benefician a sí mismos, pero perjudican a los demás.
  - Se benefician a sí mismos y de paso benefician a los demás.
- Según algunos de los encuestados, existen PDI's de los siguientes tipos:
  - Los que solucionan problemas.
  - Los que aumentan los problemas.
  - Los que dan problemas.
- Y también deberíamos saber amortiguar ciertas actitudes como las siguientes:
  - Al profesor bocazas que presume de falta de dedicación.
  - Al profesor soberbio.
  - Al profesor despreciativo.
  - Al inmovilista.

Otro aspecto fundamental relacionado con los profesores, son los procesos de selección que sufren. Lo lógico en el ámbito universitario sería dar pasos para buscar/atraer talento y elegir a la persona que mejor se ajustase a la necesidad detectada. Para ello la institución debe tener claro qué necesita, publicitarlo para atraer a los mejores y saber cómo seleccionar. En relación con esta temática los comentarios que se han recibido son los siguientes:

- Cuando se ofrece una plaza, no se piensa en lo que se necesita ya que esa pregunta nunca surge, sólo se atiende a los procesos de promoción y estabilización del

profesorado. Este tipo de planteamiento no habría que eliminarlo pero sí habría que revisarlo y mejorarlo ya que conduce a resultados poco universalistas.

- Hay que apostar por la necesidad, el mérito y la capacidad en vez de seguir un procedimiento corporativo y gregario típico de un comportamiento sindicalista.
- Los procesos de selección del profesorado son mejorables ya que:
  - Hay deficiencias en detectar habilidades.
  - Hay un exceso en aspectos cognitivos.
  - La eficacia no se demuestra sólo por las publicaciones.
- Habría que dinamizar los procesos de contratación para evitar los procesos endogámicos. El tema de la endogamia no es ni bueno ni malo en sí, sólo su aplicación indiscriminada y monocorde es lo que la puede hacer dañina para la institución.
- La Universidad se basa en la competitividad bien entendida, pero eso es diferente del café con leche para todos.

En relación con los procesos de selección y por estar la ANECA directamente involucrada:

- La ANECA homogeniza y eso tiene una parte buena que exige a todos, en función de su macroárea, alcanzar unos prerrequisitos. Pero tiene una parte perversa que impide el empleo de la autonomía para diferenciarse.
- La ANECA ha perturbado el sistema y ha incentivado el egoísmo profesional. Sólo lo útil para el CV es importante. Por ello el planteamiento del profesorado se ha vuelto pragmático y muy competitivo. Se ha perdido el altruismo en favor del utilitarismo y del dinero.
- La ANECA ha convertido en muy larga la carrera profesional universitaria. El sistema de acceso del profesorado a la situación de funcionario se alcanza muy tarde.
- La ANECA ha generado una carrera estresante que puede afectar a la salud y en especial a la mente.
- La actividad asistencial de los profesionales médicos se debería tener en cuenta por parte de la ANECA para incentivar la creación de cantera.
- Habría que cambiar actividades y funciones de la ANECA, por ejemplo:
  - Para el profesorado contratado bastaría la acreditación no presencial.
  - Para el profesorado funcionario serían fundamentales las pruebas presenciales de demostración de conocimientos ante tribunales solventes.
- También es justo reconocer, que no todos los problemas son producto de la existencia de la ANECA, y habría que recordar en estos momentos que nunca ha sido modélica la selección del personal de las instituciones universitarias, en todos los niveles y ámbitos, del PDI, del PAS y de los estudiantes.

#### Profesorado y gestión:

- Se lee poco y mal sobre la Institución y sus procesos de información. Por ello, hay mucho desconocimiento de las estructuras y su funcionamiento, lo que genera recelo frente a la Institución. No se lee, se imita.
- Mucho personal universitario no se ha leído la LOU, por no hablar de la LOSUA o los propios Estatutos de UNIZAR.
- Las actividades de gestión deberían ser obligatorias en algún momento de la vida de un PDI. De esa manera se evitarían planteamientos conceptuales y críticas excesivamente simplistas.
- La burocratización de los procedimientos administrativos y la falta de apoyo administrativo hacen perder mucho tiempo al PDI.
- El papeleo debe redirigirse hacia el personal administrativo y no hacia el profesorado. Pero el profesorado, siendo como es empleado público, tiene la obligación de conocer unos mínimos de las leyes de procedimiento administrativo y, desde luego, del ordenamiento jurídico de su ámbito de actuación.

#### Profesorado y movilidad:

- Habría que facilitar la movilidad del profesorado a nivel regional, nacional e internacional.
- ¿Por qué no se hace uso del concepto de sabáticos y se favorece su utilización por parte de la Institución? Sería una buena forma de incentivación en vez de las que se acostumbran actualmente.

#### Profesorado y docencia:

- Hay que cambiar la mentalidad colectiva para colocar la educación en el debate público para generar conciencia de la necesidad del cambio para intentar crear algo nuevo o al menos diferente.
- Los planes de estudios son el reflejo más vergonzante de la endogamia universitaria. Se toman decisiones en base al prestigio personal en vez de pensar de manera racional.
- Cuando las formas se pierden, y las referencias también, las instituciones flaquean.
- Las encuestas han perturbado la docencia. Hay profesores que disminuyen su nivel de exigencia, sobretodo en asignaturas optativas en (grado) y asignaturas normales en (máster)

#### Profesorado y profesionalidad:

- En parte del profesorado hay una falta absoluta de profesionalidad. ¿A qué se debe? ¿Falta ilusión? ¿Están aburridos? ¿Hay desencanto?

- Hay profesores que no investigan, ¡inaudito!
- ¿Por qué puede haber gente que no pega ni golpe?
  
- Hay entornos universitarios que son muy exigentes y curtidores, pero también los hay que maltratan a las personas. Aún existen los mandarines PDI.
  
- Todavía hay que recordar en algunas ocasiones que los doctorandos no son los esclavillos de sus directores.
  
- Hay un uso abusivo y perverso de la figura del asociado, lo que de paso precariza la universidad.

Profesorado y técnicos:

- Hay técnicos en zona de confort y además algunos son manzanas podridas.
  
- A veces hay miedo a las venganzas de ciertos técnicos. Por lo que hay impotencia en la relación con ciertos técnicos.

**Una lectura recomendable [Tarrach, et al., 2011]**

## 12. Personal de Administración y Servicios (gestión y burocracia)

*«Las burocracias no toleran el disenso,  
la unanimidad conduce más rápidamente al estancamiento»*

**Warren Bennis**

*«Se puede hacer la revolución dondequiera, salvo en las administraciones,  
incluso para acabar con todo hará falta destruir el universo  
y sólo acto seguido las administraciones»*

**Karel Capek**

*«La burocracia es como el tráfico en una ciudad:  
cuanto más se ensanchan sus calles para evitar embotellamientos,  
mayor es el aumento de su parque automovilístico»*

**Anónimo**

*«Con la creación del Espacio Europeo de Educación Superior (EEES), también conocido como proceso de Bolonia, se nos ofreció la oportunidad de diseñar unos planes formativos nuevos. grados y máster que tratasen de estar a la altura de los tiempos, que pudieran emular a los mejores de Europa y permitiesen así cierta equivalencia entre los estudios. A la vista del resultado podemos preguntarnos en qué medida el diseño de los nuevos planes de estudio se ha hecho sólo pensando en la calidad de la formación o ha sido mediatizado por el reparto de créditos ECTS» [CUyCGPU, 2010]. Si bien Bolonia nos ha traído la evaluación continua, las guías docentes, los seminarios, las tutorías, etc... ¿es todo eso suficiente cuando ni tan siquiera es sencillo el reconocimiento de títulos dentro de los diferentes países?*

Comentarios con respecto a la Institución:

- Hay que profesionalizar la gestión. Es decir, la gestión hay que dejarla en manos de los gestores. A veces no se escuchan/respetan las opiniones del PAS en temas en los que son especialistas.
- La relación sueldo/responsabilidad no es adecuada en ciertos puestos PAS de alto nivel de responsabilidad.
- Hay que profesionalizar la gestión evitando que el PDI se meta en camisa de once varas.
- La gestión en la Universidad de Zaragoza no está reconocida para el PDI.
- ¿Quién manda en los sindicatos?
- Habría que repensar la jornada laboral del PAS y del PDI. Hay demasiadas tardes vacías.
- Habría que graduar/controlar a quién se le envía la información.

Con respecto a la propia burocracia:

- En busca de la calidad, la confianza, la responsabilidad y de las justificaciones nos hemos embarcado en una excesiva burocracia, poca velocidad de respuesta y una gestión poco ágil.
- Se han protocolarizado demasiado los procedimientos. La gestión es lenta, pesada y anticuada. Hay excesivas comisiones y burocracia. Por lo que hay que simplificar la normativa y agilizar los procesos asociados.
- Falta ayuda para la gestión en determinadas situaciones.
- Los directores de departamento se dejan abducir por la gestión y no realizan ningún tipo de análisis crítico positivo o negativo de sus actividades ni de las actividades de los profesores.
- La gestión de la I+D+i genera una sensación de estar basada fundamentalmente en la sospecha.

Con respecto al PAS:

- Los procesos de selección del PAS habría que racionalizarlos, pensando en necesidades y no en el escalafón. Debería haber contratación selectiva en vez de evolución piramidal. ¿Por qué en el PAS casi siempre se promociona de manera interna? Se echa en falta más transparencia en los concurso de plazas del PAS.
- Hay una excesiva generación de normativas que van de los Servicios Centrales hacia el resto de los servicios y muchas veces sin preguntar. Habría que contar más con los Administradores de cada Centro. De esta manera es posible que se mejorase la coordinación de los Centros con los Servicios Centrales.
- Hay que mejorar la organización del PAS y la valoración de las cargas de trabajo. ¿Los recursos del PAS están bien distribuidos? ¿Hay sobredimensionamiento de ciertos servicios PAS? Y ¿Hay servicios infradotados en el PAS? ¿Habría que repensar las estructuras organizativas de gestión?
- Hay que mejorar la formación del PAS adaptándolo a los nuevos tiempos, para potenciar la mejora del desempeño, imbricarlo en la provisión de puestos/carrera profesional y como resultado profesionalizar más algunos puestos de PAS.
- La estructura del PAS es excesivamente rígida lo que en ciertas situaciones lo incapacita tanto para premiar como para resolver problemas de ineficacia. La polivalencia se desconoce en el entorno del PAS ¿Se necesita una plantilla más flexible del PAS?
- El PAS de la universidad de Zaragoza tiene un exceso de días en los que no trabaja.
- Se demuestra habitualmente que no hay mejor cosa que demostrar que eres poco eficiente, ni peor que demostrar que eres eficiente.
- Hay PAS que está en puestos de atención al público que es antipático. ¿No se ve?

Con respecto a ciertos servicios:

- El SICUZ sigue siendo una caja negra y su relación con los Servicios Centrales no es la más adecuada. Hay que realizar una gran reflexión sobre el SICUZ.
- Habría que acelerar la administración electrónica y concienciar a todos sobre su uso.
- Hay que visibilizar muchos servicios que mantienen el sistema universitario operativo y son completamente desconocidos.
- Hay que repensar el papel de las bibliotecas y su plantilla.
- No tiene ningún sentido que las bibliotecas dependan de los centros.

### 13. Sentido de pertenencia

*«Los individuos marcan goles, pero los equipos ganan partidos».*

**Zig Ziglar**

*«Ser parte de un grupo, organización o comunidad es una de las necesidades básicas de los individuos». «El sentido de pertenencia, la adscripción a un grupo social es crucial». Somos animales sociales, gregarios, orientados a vivir en comunidad, sea próxima o imaginada. Y sigue siendo válido aquello de la insociable sociabilidad. «Procuramos la satisfacción de nuestras necesidades y la realización de proyectos de manera recíproca». Pero nunca estamos libres de las tensiones e intereses.*

*«Toda organización necesita crear y mimar esa sensación, esa dimensión emocional de pertenencia en sus integrantes. Las organizaciones que invierten en hacer sentir a sus trabajadores que pertenecen a dicha organización, son más eficientes. “No es lo mismo trabajar con un amigo que con alguien con quien tienes problemas”. Son procesos y modos de acción que introducen más reflexividad en la organización y en sus partícipes. No se debe improvisar, se debe construir y revisar de forma permanentemente. Los valores se aprenden, se gestionan y se vigilan. Por ello, hay que trabajar la vinculación con la institución y transmitir entusiasmo para conseguir que la mayor parte de los miembros de la institución estén orgullosos de pertenecer a la Universidad de Zaragoza y vengan cada día a hacer su trabajo con ilusión» [FJSA-2009].*

A pesar de que La Institución da libertad, espacio y estabilidad... El sentido de pertenencia a la institución es muy variado entre su personal. Lo hay que está fuertemente involucrado, normalmente de manera bastante altruista, pero también lo hay fuertemente desmotivado hacia su institución [FJSA-2018-2].

*«El sentido de pertenencia de los académicos a las diferentes estructuras es muy variable»:*

- *«Con sus actividades específicas, sean las que sean, suelen ser muy fuertes.*
- *«Con su entorno administrativo cercano (departamento, facultad/escuela, instituto) son más débiles.*
- *«Con su institución, son más que débiles.*

*«Por ello el conjunto formado por los académicos, suele ver como alteración cualquier intrusión sobre sus actividades producida desde los órganos de gobierno». Posiblemente ese comportamiento se debe a que no ven la dimensión de la caja grande que sería la Institución, pero sí la de una caja pequeña, los árboles no dejan ver el bosque. Por lo que habría que superar el concepto de compartimentos estancos. Aunque normalmente los prejuicios contra la institución se suelen desvanecer con el conocimiento mayor de la estructura universitaria.*

También se detecta una cierta falta de afecto por parte de algunos estudiantes con respecto a la institución universitaria.

*«En nuestras universidades los métodos que se utilizan para conseguir generar dinámicas de pertenencia son incompletos, suelen estar diseñados de manera intuitiva y se despliegan basados en la buena voluntad de unas pocas personas». Ni se piensan, ni se planifican y cuando se aplican, tampoco se evalúan. Falta conciencia y decisión. Es evidente que hacen*

falta más «palmaditas en la espalda» y reconocer que el agradecimiento no es una tarea habitual que realice la Institución.

*«Si Vd. coincide con estas apreciaciones, también coincidirá en la necesidad de reflexionar sobre cómo avanzar en esa dirección. Hemos de trabajar en la profundización de los elementos que definen a nuestra organización. Hemos de dedicar el tiempo adecuado a su transmisión a quienes pertenecemos a la misma institución».* Hay que mejorar el espíritu corporativo para que la imagen de la Universidad de Zaragoza que se transmite sea la de una institución libre, entusiasta, competitiva y dinámica.

Lo que invirtamos en esta dirección contribuirá de forma proporcional a conseguir aumentar la sensación de pertenencia. El fin es conseguir un aumento en la calidad, eficacia y eficiencia de nuestras actuaciones, así como una mejora del bienestar en el puesto de trabajo.

Ahora bien, existe un cierto efecto perverso que consiste con confundir lo público y lo privado. En ocasiones se privatizan los beneficios de pertenecer a la institución y, cuando vienen mal dadas o hay alguna dificultad, se socializan las pérdidas para que sea la institución la que asuma los riesgos o los defectos, rasgo común en la economía liberal.

El sentido de pertenencia en relación con la Institución también se manifiesta en los diferentes comportamientos de los miembros de la comunidad universitaria. A continuación, algunas opiniones de los entrevistados:

- Somos una universidad clasista en nuestros comportamientos internos. Se suele anteponer el derecho a la obligación. A veces hay falta de compañerismo en el trato. No hay un excesivo número de personas desinteresadas. Hay demasiado victimismo. Muchos profesores piensan en el «yo» y en «qué puedo sacar» más que en la institución, lo que justifica el dicho ¡qué hay de lo mío!
- Hay que fomentar la vinculación mediante la reflexión sobre las características de su puesto de trabajo, de su nómina y la situación de la Sociedad a la que pertenecemos. A pesar de todo, siempre habrá profesores que no se sientan recompensados con su sueldo frente a la labor que realizan.
- A veces existen comportamientos que manifiestan una clara deslealtad institucional.
- Nos falta percibir lo mucho del beneficio de lo colectivo. ¿Cómo explicarlo?
- ¿Cuántos profesores que no realizan actividades de gestión reflexionan sobre la Universidad en general y sobre la Universidad de Zaragoza en particular?

El sentido de pertenencia que se genere entre los grupos que conforman una comunidad está relacionado directamente con la transmisión de información. En relación con la comunicación se detecta que:

- Faltan puntos de encuentro para generar relaciones sociales entre el profesorado.
- Cuando alguien empieza su actividad en la Universidad de Zaragoza, le falta sentirse acogida, y que alguien le oriente, le explique y le anime.
- No hay mensajes habituales dirigidos a los miembros de la comunidad universitaria.

- Los procedimientos de comunicación deberían ser más ágiles.
- Los procedimientos de comunicación deben ser siempre leales y constructivos.

## 14. Gobernanza

*«Ser Rector no es un mérito, es una profesión temporal que, si se realiza bien, siempre tiene consecuencias. Normalmente buenas para la institución y en el mejor de los casos antipáticas para el Rector».*

**F. J. Serón, 2015**

Rector magnificus —en latín— es la máxima autoridad académica de una universidad, además ostenta su representación y es también el responsable ante la justicia. Al rector le corresponden muchos tipos de labores. El Consejo de Gobierno es el órgano ejecutivo colegiado que dirige la política universitaria hacia mejores singladuras. Está formado por el/la rector/a y los/las Consejeros/as. Por último, el Consejo Social es el órgano de participación de la sociedad en la Universidad que debe ejercer como elemento de interrelación entre ambos.

Tanto el Rector, como el Consejo de Gobierno, como el Consejo Social, son los que de una manera u otra toman las decisiones que muchas de las veces pueden ser incómodas, y en consecuencia, es una tarea ingrata. Como dijo **J.J. Dewey**, *«Donde no hay decisiones, no hay vida»*.

Es evidente que cualquier política que apunte hacia la mejora pasa por invertir más en el sistema, aspecto que no depende de la institución. *«Pero también pasa por exigir que los órganos de gobierno de la universidad tomen medidas más estratégicas que cuantitativas» [Docplayer-2003]*. Por ejemplo, discriminar según los resultados, dedicar esfuerzo para reclutar talento (profesores, pas y alumnos), alcanzar los compromisos propuestos en los programas... Pero todo ello conlleva la toma de decisiones muchas veces selectivas para mejorar la eficacia de los recursos. Así como ha de formularse con nitidez los objetivos institucionales. *«La comunidad universitaria debe tener claro el qué, el cómo y el para qué de su labor académica y científica» [Climent, et al., 2013]*.

*«La universidad es probablemente la institución social que más se acerca al control obrero democrático, pero en esa virtud también hay un pecado. ¿Existen posibilidades reales de cambio? Veamos los condicionantes» [Docplayer-2014]:*

- *«Los órganos de gobierno de las universidades públicas son transitorios y sus decisiones dependen de los votos, por tanto, no se suelen aplicar políticas selectivas sin sufrir un coste político».*
- *«No existe una libertad real de actuación. A los órganos principales los eligen los empleados y tienen que rendir cuentas. A su vez, esos órganos tienen que rendir cuentas a la ciudadanía. Por tanto, no pueden aplicar políticas selectivas sin sufrir un coste político».*
- *«Los cambios desde adentro, o desde abajo, son difíciles cuando el personal no desea cambiar e identifica la inercia con la mejor alternativa de futuro».*
- La cultura universitaria no entiende qué si se pisan charcos, se salpica, pero eso significa que se camina.
- La desmotivación es un problema habitual en el mundo laboral que está causada por diferentes motivos y que se refleja en los diferentes campos de la actividad de un

profesional. Entre ellos está la baja participación en los procesos democráticos que se utilizan para el gobierno.

### ***Aspectos de Gobernabilidad***

La gobernabilidad de una Universidad, supera la cuestión técnica de gestión y administración ya que incorpora factores relacionados con la necesidad de:

- Construir consensos y respetar acuerdos (lo que da credibilidad).
- Gestionar relaciones de poder internas (lo que proporciona representatividad).
- Buscar el reconocimiento social (lo que le da legitimidad).

Pero:

- Los modelos basados en la autogestión tienden a la igualdad y no hay autoridad jerárquica. Hay demasiada horizontalidad, por lo que su mejora se basaría en:
  - Reconocer a los órganos de gobierno la capacidad moral para emitir opiniones calificadas. En caso contrario el sistema es ingobernable y se rige por modos y costumbres difíciles de cambiar en entornos funcionariales.
  - Saber y poder exigir responsabilidades. El comportamiento de muchos funcionarios es el de no mojarse.
  - Huir de una gobernanza basada en el corporativismo.
- Se improvisa mucho. La gestión por ocurrencia es habitual. No hay previsiones ni planteamientos. Lo que lleva a estar siempre apagando fuegos y genera un cierto comportamiento errático. Se necesita una mayor coordinación entre las distintas estructuras universitarias.
- Se arrastra un comportamiento condescendiente con mucho miedo a perder la paz social, lo que hace que se politice todo.
- Los órganos de gobierno deberían dedicarse a optimizar los procesos que se realizan en la institución, buscar los problemas concretos importantes hacia los que se debería prestar atención y ser más operativos.
- Hay que profesionalizar la Gobernanza haciéndola más abierta, profesional e independiente, explorando nuevas formas.
- Hay que revisar la Gobernanza Universitaria. Los estatutos actuales son demasiado garantistas y detallados. No son flexibles y no se han planteado la factibilidad de hacer más descentralizable la estructura universitaria, ni tampoco se incentivan estructuras cooperativas no piramidales.

**Lecturas recomendables [Rosovsky, 2010], [Tarrach, et al., 2011]**

## 15. Hacia un nuevo modelo.

«Conocer y reflexionar para llegar más lejos».

F. J. Serón, 2016

Si la Universidad quiere adelantarse al cambio, necesita realizar actividades de reflexión en el marco de una nueva cultura universitaria capaz al menos de analizar la posibilidad del cuestionamiento de los paradigmas clásicos en entornos imprevisibles buscando los elementos intelectualmente más atractivos, venciendo la inercia de la institución. Sólo desde la libertad, la ética y la democracia podremos intentar responder a los problemas de la sociedad en continuo cambio.

El paso de una universidad tradicional a una institución más compleja debe contemplar nuevos aspectos administrativos, organizativos y culturales. El cambio dependerá especial del profesorado, que debería tener una visión intelectual menos conservadora y más acorde con los tiempos.

Hay que fomentar la cultura de la I+D+i, de la docencia y de la divulgación, en un marco global de excelencia. Entendiendo que la excelencia universitaria es tener un profesorado respetable y respetado, con programas claros y unas directrices pensadas.

*«La Universidad pública debe diseñar estrategias propias y construir un proyecto educativo riguroso y de excelencia, que sirva para dar una verdadera respuesta a las necesidades educativas de la población teniendo en cuenta que en el futuro deberá competir con la oferta de formación de las empresas y otras universidades en un marco internacional. Para conseguir esto es necesario que realice cambios a todos los niveles» [DM-2017].*

Por lo tanto, como nadie tiene la capacidad de predecir el futuro, lo que se puede intentar es mejorar las condiciones de contorno para que los cambios en sus estructuras y su funcionamiento, si se producen, sean asimilables de la mejor manera posible. Teniendo en cuenta que, no se puede cambiar todo de golpe, hay que hacerlo paso a paso, estructura tras estructura.

Después de todo lo que se ha dicho previamente se pueden decir que un cambio de modelo, lo van a sufrir todas las universidades. El cambio no sólo va a estar motivado por una predecible reducción en la aportación pública al presupuesto, sino también por la necesidad de dar respuestas a las nuevas exigencias de la sociedad, manteniendo nuestras propias señas de identidad. Aptitudes le sobran a las universidades para definir su destino, pero lo que necesitan es la voluntad de hacerlo, teniendo en cuenta que los primeros pasos van a estar marcados por la resistencia al cambio e incluso por discusiones que nazcan de fuertes discrepancias, pero si se favorecen procesos de diálogo lo más amplios y sinceros posibles, se podrá hacer uso de la inteligencia colectiva. El cambio necesita diálogo, y todos sabemos que lo inteligente es contemplar el cambio como una nueva oportunidad. Plantear los temas es la primera medida para analizarlos.

*«Abordar nuevas tareas requiere hacer un balance entre aplicar lo que sabemos y aquello de lo que tenemos experiencia, y descubrir que también hay cosas que aún desconocemos o no hemos vivido, y que pueden ser útiles».* Las universidades han de planificar su respuesta a esas y otras exigencias.

Hay que reinventar/adaptar su funcionamiento mejorando y en su caso ampliando las actividades. Para ello se debe hacer uso inteligente de la autonomía y de la libertad académica.

Hay que colaborar más en el desarrollo regional. Es fundamental crear alianzas estratégicas efectivas entre la universidad, los gobiernos, la industria y la sociedad en general, evitando acabar realizando funciones impropias o acomodaticias.

Un avance hacia un nuevo modelo universitario más adaptado no debería apoyarse en el crecimiento de su tamaño, aspecto prácticamente imposible por el entorno social nacional actual, sino que debería apoyarse en **[DM-2017]**:

- *«Exigir y defender una investigación que solucione los graves problemas que tienen los ciudadanos y ahora de una forma ya muy preocupante, también los problemas del planeta en donde vivimos».*
- *«Reconstruir de forma prioritaria la figura de profesor como educador excepcional del aprendizaje integral del estudiante».*
- Mejorar el sentido de pertenencia, para ello como paso inicial, mejorar los procesos de comunicación para:
  - Aprovechar la inteligencia colectiva.
  - Transmitir mejor nuestras actividades y logros a la sociedad.
  - Internacionalizar la imagen de la Universidad.
- Ser cada vez más transparente de cara:
  - A la comunidad universitaria.
  - A la sociedad que nos acoge.
- Realizar un análisis y selección en su caso de nuevos procesos de enseñanza, sin olvidar aquellos que se conocen, se dominan y se es experto, con objeto de promover nuevos servicios educativos.
- Esforzarse buscando la especialización de los centros y repensar la oferta de grados y másteres. Cada universidad debe mostrar que posee calidad, competencia y organización suficientes para brindar una oferta de formación a la altura entre otros condicionantes del mercado. Favoreciendo los aspectos multi\_trans\_interdisciplinares.
- Intentar mejorar nuestro impacto en la sociedad teniendo en nuestro punto de vista la cultura, el ocio,... la opinión; intentando que la universidad sea un referente.
- Mejorar la internacionalización de esta manera toda la universidad entraría en el marco de la diversidad, lo que aseguraría una educación para la tolerancia y la independencia intelectual.
- Generar entre sus egresados mentalidades innovadoras, creativas y emprendedoras. Muchos profesores universitarios piensan que eso es tarea de otros.
- Mejorar los procesos de selección del profesorado para huir de la endogamia, entendiéndola como aquellas personas que se quedan, que no se mueven y que además no aportan ideas nuevas. Es evidente que en España hay equipos de investigación estupendos. Tampoco tiene sentido descapitalizarlos por la obligación de

salir fuera y no volver, hay que pensar y decidir si los que se marchan luego quieren volver cómo se puede favorecer la vuelta.

- Ofrecer tipos de contratación más flexibles, en los que se valore lo que el contratado pueden aportar, por su creatividad ¿Cómo se puede contratar a un premio Nobel?
- Repensar los procesos de rejuvenecimiento y renovación del profesorado.
- Mejorar el prestigio, aspecto basado en la calidad, atrayendo a los:
  - Estudiantes más capaces
  - Profesores más interesantes
  - Investigadores más eficaces
- Equilibrar el tiempo de dedicación del profesorado entre el esfuerzo en la generación de conocimiento, el dedicado a su enseñanza y el dedicado a su transferencia. Es decir, hay que intentar establecer una distribución equilibrada del tiempo entre I+D+i y enseñanza. En estos momentos existe un desequilibrio evidente entre dichos aspectos, reflejo de un fuerte intervencionismo legislativo que ha conducido a diferente toma de posturas por parte de los profesores universitarios en el cumplimiento del esfuerzo de trabajo anual acordado por contrato.
- Aumentar el esfuerzo relacionado con la **[XF-2016]**:
  - Transferencia tecnológica
  - Consultoría
  - Formación continua
  - Competición por los fondos del mercado de la I+D+i
  - Búsqueda de donaciones
- El uso real de las nuevas tecnologías de procesamiento de la información. Hay que utilizar el ciberespacio para una parte significativa de la actividad docente habitual, así como para la formación continua dedicada a las personas que buscan una evolución profesional o tan sólo por placer cuando enriquecen sus vidas **[Pétriz]**. La oferta virtual es la solución para aquellos que no pueden desplazarse al campus o seguir sus horarios de impartición de clases o acudir a sus férreos calendarios de exámenes.

La respuesta de la universidad que se adapta a los posibles cambios que le ocurran debería tener en cuenta su:

- Localización geográfica, entorno socioeconómico e historia particular, con objeto de ofrecer un servicio de alto nivel añadido, ya que la mayor parte de su financiación va a provenir de ese entorno. De cara a reforzar su desarrollo económico, habrá que analizar sus necesidades e intentar que haya áreas de investigación e innovación importantes que tengan que ver con ellas.
- Actividad que no se puede reducir sólo al del conocimiento, debe intentar ejercer un papel de líder en el cambio de la sociedad en la que vivimos.

- Capacidad para seleccionar:
  - Unas pocas áreas de interés, concretando esfuerzos humanos y materiales, en las cuales, poder ejercer un liderazgo real, no sólo a nivel local, sino global.
  - Un cierto número de perfiles humanos de los siguientes tipos:
    - Influenciadores: Dicen qué hacer.
    - Expertos: Saben hacer.
    - Facilitadores: Saben cómo hacer.
    - Pioneros: Lo intentan hacer.

Y se tiende a pensar que *«El tiempo lo cambia todo. Eso es lo que dice la gente, pero no es cierto. Hacer cosas lo cambia todo. No hacer nada lo deja todo exactamente igual que antes»*..

Como nota final, resulta obligado tener en cuenta que cualquier renovación en la universidad conlleva muy frecuentemente un alto riesgo ya que no deja de ser el paso entre dos estados estables a través de uno que implica una inestabilidad que puede resultar inquietante.

Al ser este apartado un a modo de resumen, las referencias concretas son las mismas que ya se han utilizado en los apartados previos.

#### **Lecturas recomendables**

[Ferrer, 2010]

[Fundación CYD, 2017]

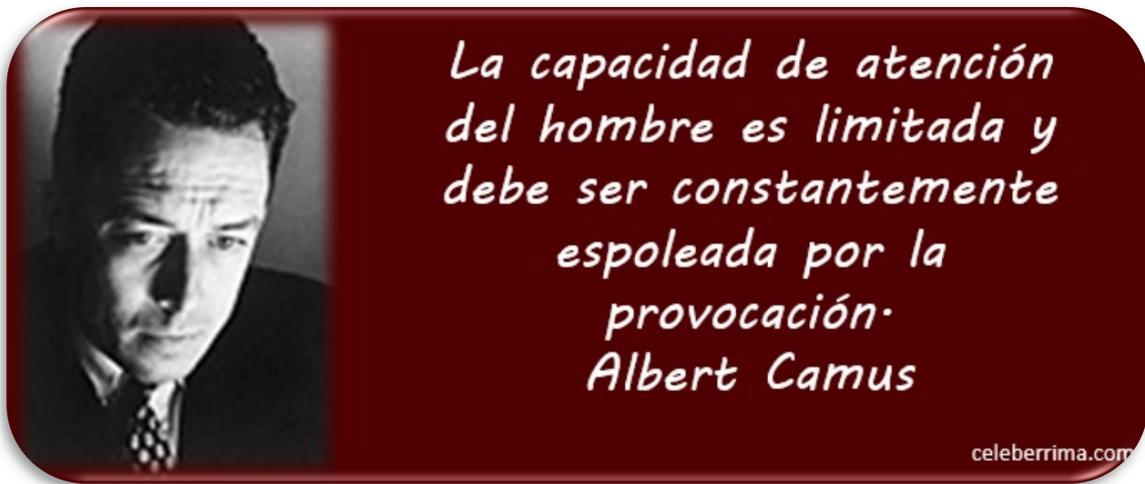
[Klein, <https://cci.mit.edu/klein/research/> ]

## 16. Epílogo

Como diría Antonio Muñoz Molina, está bien llegar a los sitios, a una ciudad o a una casa, a una cierta página reconocida y familiar, pero también está bien irse, y como sugiere Antonio Machado en un poema, puede que la alegría del que se marcha sea superior a la del que llega. Está bien contar algunas cosas que importan con claridad y reflexión, pero también es bueno callarse, y si agrada descubrir que alguien se ha reconocido en lo que uno ha escrito a solas, callarse es un acto de prudencia, una medida terapéutica, una silenciosa afirmación. Y uno de los rasgos cruciales de cualquier cosa que se escribe es el punto final: el punto final de esta memoria asociada a la **Fase de diagnóstico del proyecto de prospectiva planteado** ha llegado ahora.

23 de julio de 2019

*Los autores*



## 17. Bibliografía de referencia

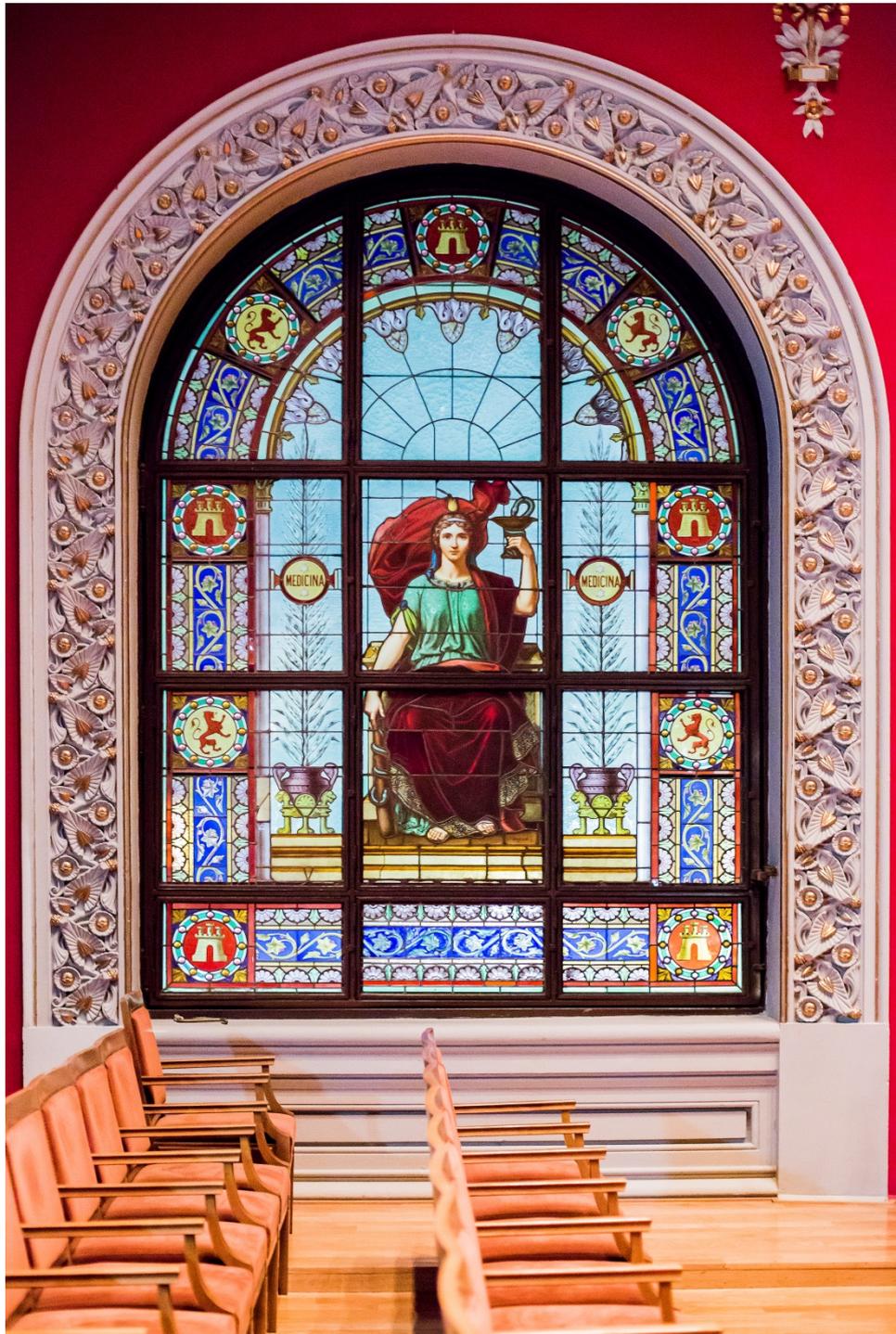
- **AAC-2017:**  
<http://deva.aac.es/include/files/deva/informes/memorias/memoria2017.pdf?v=2019714133820>
- **Barrechea, G.:** <https://b-talent.com/es/blog/recibes-bien-criticas-aprende-hacerlo-en-10-pasos/>, 2016.
- **BBVA-lvie:** [https://documentop.com/universidad-universitarios-y-productividad-en-espaa-fundacion-bbva\\_5a0ff9df1723dd9adfd95e0d.html](https://documentop.com/universidad-universitarios-y-productividad-en-espaa-fundacion-bbva_5a0ff9df1723dd9adfd95e0d.html)
- **Climent, V., Michavila, F. y Ripollés, M.:** El gobierno de las universidades. Reformas necesarias y tópicos manidos. ISBN: 978-84-309-6705-6, Editorial Tecnos (Grupo Anaya, S. A.), 2013.
- **Cory, W.:** (1861) Eton Reform. Longman. London. Está disponible en: <https://archive.org/details/etonreform02cory/page/6>. La traducción al español está tomada de Pérez Díaz, V. (1996) Elogio de la Universidad liberal. ASP. Research Paper 13(a)/1996, disponible en: <http://www.asp-research.com/sites/default/files/pdf/Asp13a.pdf>
- **COTEC:** Informe 2016. Edita Fundación Cotec para la innovación. ISBN: 978-84-92933-34-1, 2016.
- **COTEC:** Informe 20167. Edita Fundación Cotec para la innovación. ISBN: 978-84-92933-36-5, 2017.
- **COTEC:** Informe 2018. Edita Fundación Cotec para la innovación. ISBN: 978-84-92933-39-6, 2018.
- **CUyCGPU.** Consejo de Universidades y Conferencia General de Política Universitaria. Eje de la estrategia Universidad 2015. <http://univnova.org/documentos/443.pdf>, 2010
- **DIRCE-2018:**  
[https://www.aragon.es/documents/20127/674325/Comunicado\\_DIRCE18.pdf/f07da854-6d23-3ed4-05c7-349fc1aa4630](https://www.aragon.es/documents/20127/674325/Comunicado_DIRCE18.pdf/f07da854-6d23-3ed4-05c7-349fc1aa4630)
- **DM-2017:** <https://www.universidadsi.es/hacia-una-universidad-liquida-homenaje-zygmunt-bauman/>
- **Docplayer:** <https://docplayer.es/66661533-Campusvirtualucm2-como-integrar-investigacion-y-docencia.html>
- **Docplayer-2003:** <https://docplayer.es/86378945-La-sociedad-de-la-informacion-en-espana-20-03.html>
- **Docplayer-2007:** <https://docplayer.es/8864166-A-5049-06-universidad-y-sociedad-del-conocimiento-es-el-e-learning-la-unica-respuesta.html>
- **Docplayer-2014:** <https://docplayer.es/69134-La-universidad-del-futuro-cuando-lo-urgente-empana-lo-importante-el-caso-universitario.html>

- **Doczz:** <https://doczz.net/doc/314014/el-hombre-cooperativo.-pensamiento-de-arizmendiarieta>
- **Duran, I.:** Todo comienza ahora: Buen viaje por el siglo XXI. Versión Kindle, Amazon, 2019.
- **Dolado, J. J.:** Disfunciones en el sistema universitario español: diagnóstico y propuestas de reforma, en Propuestas para la reforma de la Universidad Española. ISBN. 978-84-92957-18-7, pp. 13-26, 2010.
- **EdIC-2012:** <https://eruditosdelacomunicacion.blogspot.com/>
- **EDOC:** <https://edoc.pub/comportamiento-organizacional-la-dinamica-del-exito-en-las-organizaciones-pdf-free.html>
- **Ferrer, L.:** Gacelas y leones: reflexiones sobre gobernanza y estrategia de las universidades españolas, en Propuestas para la reforma de la Universidad Española. ISBN. 978-84-92957-18-7, pp. 27-38, 2010.
- **FS-1998:** [https://elpais.com/diario/1998/12/08/sociedad/913071627\\_850215.html](https://elpais.com/diario/1998/12/08/sociedad/913071627_850215.html)
- **FJSA-2003:** [http://webdiis.unizar.es/~seron/archivos/pres\\_entradas/050.\\_criterios\\_docentes\\_generales.pdf](http://webdiis.unizar.es/~seron/archivos/pres_entradas/050._criterios_docentes_generales.pdf)
- **FJSA\_2003\_2:** [http://webdiis.unizar.es/~seron/en/archivos/pres\\_entradas/010.\\_tareas\\_de\\_un\\_profesor\\_universitario.pdf](http://webdiis.unizar.es/~seron/en/archivos/pres_entradas/010._tareas_de_un_profesor_universitario.pdf)
- **FJSA-2009:** [http://webdiis.unizar.es/~seron/archivos/pres\\_entradas/070.\\_sentido\\_de\\_pertenencia.pdf](http://webdiis.unizar.es/~seron/archivos/pres_entradas/070._sentido_de_pertenencia.pdf)
- **FJSA-2018:** <https://www.universidadsi.es/cambio-pasa-no-seguir-igual/>
- **FJSA\_2018\_2:** <https://www.universidadsi.es/la-universidad-de-las-mil-y-una-noches/>
- **FJSA-2019:** <https://www.universidadsi.es/algunas-razones-de-las-situaciones-atipicas-de-los-entornos-universitarios/>
- **Fundación CYD:** La reforma de la gobernanza en los sistemas universitarios europeos. Los casos de Austria, Dinamarca, Finlandia, Francia, Países Bajos y Portugal. ISBN: 978-84-16989-50-8, 2017.  
<https://www.fundacioncyd.org/publicaciones-cyd/reforma-gobernanza-en-los-sistemas-universitarios-europeos/>
- **GID-1995:** <https://es.scribd.com/document/348996271/Como-hacer-un-proyectoDocente-pdf>
- **Gimenez-Salinas, E.:** La selección y atracción de estudiantes, en Propuestas para la reforma de la Universidad Española. ISBN. 978-84-92957-18-7, pp. 39-60, 2010.
- **MECD-2017:** <http://estadisticas.mecd.gob.es/EducaDynPx/educabase/index.htm?type=pcaxis&path=/Universitaria/Personal/Curso%202017-2018/PDI/Indicadores/&file=pcaxis>

- **MVSN-2017:** [https://retina.elpais.com/retina/2017/04/13/talento/1492078887\\_764987.html](https://retina.elpais.com/retina/2017/04/13/talento/1492078887_764987.html)
- **Ortega Castro, V.:** Tendencias de la Educación universitaria en el siglo XXI, Arbor CLXXIII, 681, pp. 67-81, <http://arbor.revistas.csic.es>, septiembre de 2002.
- **País-2019:** [https://elpais.com/sociedad/2019/02/27/actualidad/1551285363\\_939435.html](https://elpais.com/sociedad/2019/02/27/actualidad/1551285363_939435.html)
- **Pétriz, F.:** <http://www.unizar.es/felipepetriz/PROGRAMA.pdf>
- **Russell, C.:** La libertad académica. Cátedra Unesco-UNU de la Universidad de Palermo. ISBN: 978-987-24967-6-0, 2009.
- **Heuer Jr., R. J., Pherson, R. H.:** Técnicas Analíticas Estructuradas para el análisis de inteligencia. Editorial Plaza y Valdés, S. L. ISBN: 978-84-15271-67-3, 2015.
- **Klein, M.:** <https://cci.mit.edu/klein/research/>
- **Ramio, C.:** Manual para los atribulados profesores universitarios. Ed. Catarata. Madrid, ISBN: 978-84-8319-947-3, 2014.
- **Rojo, Juan M.:** El estímulo y apoyo a la investigación, en Propuestas para la reforma de la Universidad Española. ISBN. 978-84-92957-18-7, pp. 103-120, 2010.
- **Rosovsky, H.:** La Universidad. Cátedra Unesco-UNU de la Universidad de Palermo. ISBN: 978-987-1716-02-9, 2010.
- **Sanz, J. M.:** Medio siglo de reformas en la Universidad, ¿hemos acabado?, en Propuestas para la reforma de la Universidad Española. ISBN. 978-84-92957-18-7, pp. 121-138, 2010.
- **Serón, F. J., Marcuello. Ch., G. Bedia, M.:** XVII Jornadas Internacionales sobre asociacionismo en los programas universitarios de mayores, pp. 121-132, 2018.
- **Tarrach, R., Egron-Polak, E., Maret, P., Rapp, J-M., Salmi, J.:** Audacia para llegar lejos: universidades fuertes para la España del mañana. Informe de la Comisión de Expertos Internacionales de la EU2015, 21 de septiembre de 2011. [http://www.observatoriuniversitari.org/es/files/2014/05/Tarrach\\_R-et-al-2011-Audacia-para-llegar-lejos--EU-2015.pdf](http://www.observatoriuniversitari.org/es/files/2014/05/Tarrach_R-et-al-2011-Audacia-para-llegar-lejos--EU-2015.pdf)
- **Taylor, S. J., Bogdan, R.:** Introducción a los métodos cualitativos. Ediciones Paidós. Tercera edición, 2000.
- **Tello, Manuel J.:** La universidad en el siglo XXI: retos e incertidumbres, pp. 295-363. En La Universidad. Una historia ilustrada. Edición de Fernando Tejerina. Banco de Santander/Turner, D.L.; M-32-619-2010, 2010.
- **USC-2006:** <https://docplayer.es/8864166-A-5049-06-universidad-y-sociedad-del-conocimiento-es-el-e-learning-la-unica-respuesta.html>
- **Unizar:** <https://unizar.es/universidad-futuro>

- **Varios autores.** Enseñar en la Universidad, pp. 40-73, en Cuadernos de Pedagogía, n.º 476, marzo de 2017. ISSN: 0210-0630.
- **Vilalta, Josep M., Báguena, A., Díaz G., Gavalda, J., Peregrina, M., Rodríguez, R.:** La rendición de cuentas de las universidades a la sociedad. Editorial Agencia Nacional de Evaluación de la Calidad y Acreditación. D.L.; M-30623-2006, 2006.
- **VPD-2016:** <https://www.universidadsi.es/y-si-las-mejores-universidades-del-mundo-no-fueran-lo-bastante-buenas-i-las-universidades-americanas/>
- **XF-2016:** <https://xavierferras.com/2016/06/universidades-disruptivas/>

## Apéndices



## **Apéndice I**

### **Personas Entrevistadas**

## ÍNDICE

- Selección de las personas
- ExRectores
- Personal Docente e Investigador.
- Investigadoras.
- Investigadores ECRs.
- Consejo Superior de Investigaciones Científicas.
- Decanos y directores de centro.
- Directores de institutos.
- Vicegerentes
- Jefes de servicio y directores de unidades.
- Administradores de facultades y escuelas.
- Otros.
- Estudiantes.
- Mesa Sectorial del PDI.
- Representantes Sindicales Mesa del PAS.
- Instituciones, asociaciones y empresas.

### **Selección de las personas**

- Las personas que en el momento de la conversación desarrollaban sus labores fuera de la Universidad de Zaragoza fueron seleccionadas por el Rector de la Universidad.
- Las personas que en el momento de la conversación desarrollaban sus labores dentro de la Universidad de Zaragoza fueron seleccionadas por el Vicerrector de Prospectiva, Sostenibilidad e Infraestructuras la Universidad.

En todos los casos se ha buscado que pertenezcan a diferentes sectores y estamentos, que se correspondan con diferentes intervalos de edad, que su actividad les permita opinar sobre la Institución y que hayan puesto de manifiesto su sentido de pertenencia o preocupación por la Universidad de Zaragoza.

**Comentario:** La comunidad universitaria es muy grande y había mucho donde elegir, pero las agendas y la duración del trabajo, nos privó de hablar con más personas adecuadas a los intereses de este estudio. Rogamos que nadie se sienta agraviado por ello, pero el tiempo es finito y las agendas todavía más.

## **Exrectores**

- Juan José Badiola.  
Facultad Veterinaria (Dpto. Patología Animal).
- Felipe Pétriz Calvo.  
EINA (Dpto. Matemática Aplicada).
- Manuel López Pérez.  
Facultad Veterinaria (Dpto. Bioquímica y Biología Molecular y Celular).

## Personal Docente e Investigador

- Ángel Lanas Arbeloa  
Facultad Medicina (Dpto. Medicina, Psiquiatría y Dermatología)
- Luis Alberto Moreno Aznar  
Facultad Ciencias de la Salud (Dpto. Fisiatría y Enfermería)
- Juan de Dios Escolar Castellón  
Facultad Medicina (Dpto. Anatomía e Histología Humanas)
- Arturo Vera Gil  
Facultad Medicina (Dpto. Anatomía e Histología Humanas)
- Luis Pablo Júlvez  
Facultad Medicina (Dpto. Cirugía, Ginecología y Obstetricia)
- Francesca Monticelli  
Facultad Ciencias de la Salud y del Deporte (Dpto. Cirugía, Ginecología y Obstetricia)
- Carlos Aibar Remón  
Facultad Medicina (Dpto. Microbiología, Medicina Preventiva y Salud Pública)
- Jesús Fernando Escanero Marcén  
Facultad Medicina (Dpto. Farmacología y Fisiología)
- José Javier Naval Iraberri  
Facultad Ciencias (Dpto. Bioquímica y Biología Molecular y Celular)
- Ernesto Fabre González  
Facultad Medicina (Dpto. Cirugía, Ginecología y Obstetricia)
- Antonio Lobo Satúe  
Facultad Medicina (Dpto. Medicina, Psiquiatría y Dermatología)
- Alfonso Tarancón Lafita  
Facultad Ciencias (Dpto. Física Teórica)
- Luis Oro Giral (Emérito)  
Facultad Ciencias (Dpto. Química Inorgánica)
- Vicente Ferreira González  
Facultad Ciencias (Dpto. Química Analítica)
- Antonio María Casas Sáinz  
Facultad Ciencias (Dpto. Ciencias de la Tierra)
- Juan José Mazo  
Facultad Ciencias (Dpto. Física de la Materia Condensada)

- Héctor Artigas Lafaja  
Facultad Ciencias (Dpto. Química Física)
- José Muñoz Embid  
Facultad Ciencias (Dpto. Química Física)
- Ana Isabel Allueva Pinilla  
Facultad Veterinaria (Dpto. Matemática Aplicada)
- Justiniano Aporta Alfonso  
Facultad Ciencias (Dpto. Física Aplicada)
- María Elisabet Pires Ezquerro  
Facultad Ciencias (Dpto. Química Orgánica)
- María Consolación Cristina Nerín de la Puerta  
EINA (Dpto. Química Analítica)
- Andrés Cruz Flor  
Facultad Ciencias (Dpto. Física Teórica)
- Luis Mario Floría Peralta  
Facultad Ciencias (Dpto. Física Materia Condensada)
- Guillermo Fatás Cabeza  
Facultad Filosofía y Letras (Dpto. Ciencias de la Antigüedad)
- Francisco Marco Simón  
Facultad Filosofía y Letras (Dpto. Ciencias de la Antigüedad)
- José María Rodanés Vicente  
Facultad Filosofía y Letras (Dpto. Ciencias de la Antigüedad)
- Fernando Sabirón Sierra  
Facultad Educación (Dpto. Ciencias de la Educación)
- Paloma Ibarra Benlloch  
Facultad Filosofía y Letras (Dpto. Geografía y Ordenación del Territorio)
- José Luis Rodríguez García  
Facultad Filosofía y Letras (Dpto. Filosofía)
- Concepción Lomba Serrano  
Facultad Filosofía y Letras (Dpto. Historia del Arte)
- Julián Casanova Ruiz  
Facultad Filosofía y Letras (Dpto. Historia Moderna y Contemporánea)
- María Antonia Martín Zorraquino  
Facultad Filosofía y Letras (Dpto. Lingüística General e Hispánica)

- Nieves Ibeas Vuelta  
Facultad Filosofía y Letras (Dpto. Filología Francesa)
- José Luis Corral Lafuente  
Facultad Filosofía y Letras (Dpto. Historia Medieval, Ciencia y Técnicas Historiográficas y Estudios Árabes e Islámicos)
- Aurora Gloria Egido Martínez  
Facultad Filosofía y Letras (Dpto. Filología Española)
- Natividad Blasco de las Heras  
Facultad Economía y Empresa (Dpto. Contabilidad y Finanzas)
- Vicente Cóndor López  
Facultad Economía y Empresa (Dpto. Contabilidad y Finanzas)
- José Luis Bermejo Latre  
Facultad Derecho (Dpto. Derecho Público)
- José María Gimeno Feliú  
Facultad Derecho (Dpto. Derecho Público)
- Marcos Sanso Frago  
Facultad Economía y Empresa (Dpto. Análisis Económico)
- Isabel Brusca Alijarde  
Facultad Economía y Empresa (Dpto. Contabilidad y Finanzas)
- Manuel González Labrada  
Facultad Ciencias Sociales y del Trabajo (Dpto. Derecho de la Empresa)
- José Alberto Molina Chueca  
Facultad Economía y Empresa (Dpto. Análisis Económico)
- Andrés García Inda  
Facultad Derecho (Dpto. Derecho Penal, Filosofía del Derecho e Historia del Derecho)
- Ángel Cristóbal Montes  
Facultad Derecho (Dpto. Derecho Privado)
- Manuel Álvarez Alcolea  
Facultad Derecho (Dpto. Derecho de la Empresa)
- Víctor Escartín Escudé  
Facultad Derecho (Dpto. Derecho Público)
- Elvira Luengo Gascón  
Facultad Educación (Dpto. Didáctica de las Lenguas y de las Ciencias Humanas y Sociales)
- Begoña Pelegrín Martínez de Pisón  
Facultad Economía y Empresa (Dpto. Contabilidad y Finanzas)

- Vicente Salas Fumás  
Facultad Economía y Empresa (Dpto. Dirección y Organización de Empresas)
- Vicente José Pinilla Navarro  
Facultad Economía y Empresa (Dpto. Estructura e Historia Económica y Economía Pública)
- Juan Ramón Barrada González  
Facultad Ciencias Sociales y Humanas (Teruel) (Dpto. Psicología y Sociología)
- Chaime Marcuello Servós  
Facultad Ciencias Sociales y del Trabajo (Dpto. Psicología y Sociología)
- Francisco Javier Trivez Bielsa  
Facultad Economía y Empresa (Dpto. Análisis Económico)
- César Dopazo García (Emérito)  
EINA (Dpto. Ciencia y Tecnología de Materiales y Fluidos)
- José Manuel Colom Piazuelo  
EINA (Dpto. Informática e Ingeniería de Sistemas)
- Antonio Valdovinos Bardají  
EINA (Dpto. Ingeniería Electrónica y Comunicaciones)
- Rafael Navarro Linares  
EINA (Dpto. Ciencia y Tecnología de Materiales y Fluidos)
- Estefanía Peña Baquedano  
EINA (Dpto. Ingeniería Mecánica)
- Juan José Aguilar Martín  
EINA (Dpto. Ingeniería de Diseño y Fabricación)
- Luis Pardos Castillo  
Escuela Politécnica Superior (Dpto. Ciencias Agrarias y del Medio Natural)
- José Ramón Beltrán Blázquez  
EINA (Dpto. Ingeniería Electrónica y Comunicaciones)
- Manuel Silva Suárez  
EINA (Dpto. Informática e Ingeniería de Sistemas)
- José Francisco Sanz Osorio  
EINA (Dpto. Ingeniería Eléctrica)
- Jesús María Arauzo Pérez  
EINA (Dpto. Ingeniería Química y Tecnología del Medio Ambiente)
- Francisco Javier Campos Laclaustra  
EINA (Dpto. Informática e Ingeniería de Sistemas)

- Víctor Viñals Yufera  
EINA (Dpto. Informática e Ingeniería de Sistemas)
- José María Yusta Loyo  
EINA (Dpto. Ingeniería Eléctrica)
- Manuel Doblaré Castellano  
EINA (Dpto. Ingeniería Mecánica)
- Luis Agustín Hernández  
EINA (Unidad Predepartamental de Arquitectura)
- José Antonio Yagüe Fabra  
EINA (Dpto. Ingeniería de Diseño y Fabricación)
- Manuel González Bedia.  
EINA (Dpto. Informática e Ingeniería de Sistemas).
- Eduardo Mena.  
EINA (Dpto. Informática e Ingeniería de Sistemas).
- Luis Fernández Ledesma.  
EINA (Dpto. Ingeniería Mecánica) Investigador Ramón y Cajal.

## Investigadoras

- Laia Alegret Badiola  
Facultad Ciencias (Dpto. Ciencias de la Tierra)
- Belén Masiá Corcoy  
EINA (Dpto. Informática e Ingeniería de Sistemas)
- María Ángeles Pérez Ansón  
EINA (Dpto. Ingeniería Mecánica)
- Elena Barlés Báguena  
Facultad Filosofía y Letras (Dpto. Historia del Arte)
- Concepción Gimeno Floría.  
Instituto Univ. de Investigación Mixto de Síntesis Química y Catálisis Homogénea (ISQCH).
- Rosario Osta Pinzolas.  
Facultad Veterinaria (Dpto. Anatomía, Embriología y Genética Animal).
- Nunilo Cremades Casasin  
Instituto Universitario de Investigación de Biocomputación y Física de Sistemas Complejos (RAMÓN Y CAJAL).
- María Pilar Catalán Rodríguez.  
Escuela Politécnica Superior (Dpto. Ciencias Agrarias y del Medio Natural).
- Rosa Monge.  
Biomimetic Environment on Chip (BEOnChip).
- Magdalena Méndez López.  
Facultad Ciencias Sociales y Humanas de Teruel (Dpto. Psicología y Sociología).

### **Investigadores ERCs**

- Jesús Martínez de la Fuente  
Facultad Ciencias (Dpto. Química Orgánica)
- Manuel Arruebo Gordo  
Facultad Ciencias (Dpto. Ingeniería Química y Tecnología del Medio Ambiente)
- José Manuel García Aznar  
EINA (Dpto. Ingeniería Mecánica)
- Jesús Marcos Santamaría Ramiro  
Facultad Ciencias (Dpto. Ingeniería Química y Tecnología del Medio Ambiente)
- Esther Pueyo Paúles  
EINA (Dpto. Ingeniería Electrónica y Comunicaciones)
- Igor García Irastorza  
Facultad Ciencias (Dpto. Física Teórica)

## **Consejo Superior de Investigaciones Científicas CSIC**

- Luis Martín Moreno.  
Instituto Universitario de Investigación Mixto ICMA (Instituto de Ciencia de Materiales de Aragón).

### **Decanos y directores de centro**

- José Ángel Castellanos Gómez.  
Director de la Escuela de Ingeniería y Arquitectura.
- Francisco Javier Castillo García.  
Decano de la Facultad de Medicina.
- Manuel Gascón Pérez.  
Decano de la Facultad de Veterinaria.
- Julio Latorre Peña.  
Decano de la Facultad de Educación.
- José Mariano Moneva Abadía.  
Decano de la Facultad de Economía y Empresa.
- Eliseo Serrano Martín.  
Decano de la Facultad de Filosofía y Letras.
- Francisco León Puy.  
Decano de la Facultad de Ciencias de la Salud.
- Luis Teodoro Oriol Langa.  
Decano de la Facultad de Ciencias.
- Ruth Vallejo Dacosta.  
Decana de la Facultad de Ciencias Sociales y del Trabajo.
- Javier López Sánchez  
Decano de la Facultad de Derecho

## **Directores Institutos**

- Gloria CuencaBescós  
Directora del Instituto Universitario de Investigación en Ciencias Ambientales de Aragón (IUCA)
- Javier Sancho Sanz  
Director del Instituto Universitario de Investigación de Biocomputación y Física de Sistemas Complejos (BIFI)
- Juan Ignacio Montijano Torcal  
Director del Instituto Universitario de Investigación de Matemáticas y Aplicaciones (IUMA)
- Juan Ignacio Garcés Gregorio  
Director del Instituto Universitario de Investigación de Ingeniería en Aragón (I3A)
- Rafael Pagán Tomás  
Director del Instituto Universitario de Investigación Mixto Agroalimentario de Aragón (IA2)
- Fernando José Lahoz Díaz  
Director del Instituto Universitario de Investigación Mixto de Síntesis Química y Catálisis Homogénea (ISQCH)
- Jesús Javier Campo Ruiz  
Director del Instituto Universitario de Investigación Mixto de Ciencia de los Materiales de Aragón (ICMA)
- Ricardo Ibarra García  
Director del Instituto Universitario de Investigación en Nanociencia de Aragón (INA)
- Antonio Valero Capilla  
Director del Instituto Universitario de Investigación Mixto de Centro de Investigación de Recursos y Consumos Energéticos (CIRCE)
- Ana Rosa Abadía Valle  
Directora del Instituto de Ciencias de la Educación (ICE)

## **Vicegerentes**

- Ángel Pascual Sanz  
Vicegerente de Recursos Humanos
- Carmen Baras Escolá  
Vicegerenta de Investigación
- Kermit Macpherson  
Vicegerente Académico
- Dolores Roche Gil  
Vicegerenta Económica y Financiera

## **Jefes de Servicios y Directores de Unidades**

- Ramón Abad Hiraldo  
Director de la Biblioteca General Universitaria
- Carmen Pastor Esteban  
Directora Técnica del Servicio de Informática y Comunicaciones
- Fernando Latorre Dena  
Técnico Responsable de la Oficina Universitaria de Atención a la Discapacidad
- Beatriz Alcalde Ezquerro  
Jefe del Servicio de Gestión de la Investigación
- Raquel Rodríguez Bailera  
Directora Técnica de la Oficina de Transferencia de Resultados de la Investigación (OTRI)
- Estefanía Serrano García  
Jefe del Gabinete de Imagen y Comunicación
- Celia Cañadas Blasco  
Jefe de la Unidad de Calidad y Racionalización
- Rosa María Cercós Cucalón  
Jefe del Servicio de Planificación Académica
- Pedro Rújula López  
Director de Prensas Universitarias
- Luis Alberto Angurel  
Director del Servicio General de Apoyo a la Investigación (SAI)
- Alberto Sánchez Biec  
Director del Servicio de Actividades Deportivas (SAD)
- Francisco Palomar Ramón  
Director del Servicio Jurídico
- Luis Laspuertas Sarvisé  
Director de la Unidad de Seguridad
- Nieves García Casarejos  
Directora de Universa
- Luis Cásedas Uriel  
Jefe de la Unidad de Prevención de Riesgos Laborales
- Luis Sánchez Pelayo  
Director del Servicio de Mantenimiento

- Elena Pérez Álvarez  
Jefe del Servicio de Personal de Administración y Servicios y Nóminas
- Pedro Pardo Aznar  
Jefe del Servicio de Personal Docente e Investigador
- María Antonia Gil Gajón  
Jefe del Servicio de Patrimonio, Compras y Contratación
- Carlos González Martínez  
Jefe de la Unidad Técnica de Construcciones y Energía

## **Administradores de Facultades y Escuelas**

- María Ángeles Alonso Llana  
Administradora de la Facultad de Ciencias Sociales y del Trabajo
- Carmen Plou Sanz  
Administradora de la Facultad de Educación
- María Luisa Sánchez Lasmarías  
Administradora de la Facultad de Economía y Empresa
- María Luisa Luengo Gascón  
Administradora de la Facultad de Derecho
- Eduardo Munárriz Bermudo  
Administrador de la Facultad de Veterinaria
- Soledad Pérez Pérez  
Administradora de la Escuela de Ingeniería y Arquitectura
- Félix Santamaría de Miguel  
Administrador de la Facultad Ciencias de la Salud
- Manuel Paramio Bresme  
Administrador de la Facultad de Medicina
- Jesús Samper Fernández  
Administrador de la Facultad de Ciencias
- Pilar Ortigosa Lahuerta  
Administradora de la Facultad de Filosofía y Letras

## **OTROS**

- Enrique Luna García  
Secretaría EINA

## **Estudiantes**

- Laura Peiró Márquez  
Presidenta del Consejo de Estudiantes
- José Antonio Gadea López  
Miembro del Consejo de Estudiantes y del Consejo de Gobierno
- Iván Ubico  
SEI
- Lara Gutiérrez  
CEPA
- Laura de Luis Leonarte, Noemí Toro, Carmen Gallardo  
Feminismo Unizar
- Sofía Minguillón  
AEGEE

### **Mesa Sectorial PDI**

- CSIF Pascual López Buesa  
Facultad de Veterinaria (Dpto. Producción Animal y Ciencia de los Alimentos)
- CC.OO Carmen Agustín Lacruz  
Facultad de Filosofía y Letras (Dpto. Ciencias de la Documentación e Hª de la Ciencia)
- SOMOS Luis Bernúes Vázquez  
Facultad de Ciencias de la Salud (Dpto. Fisiatría y Enfermería)
- UGT Josefina Jiménez Villar  
Facultad de Ciencias (Dpto. Química Inorgánica)
- CGT Carmen Marcuello Servós  
Facultad de Economía y Empresa (Dpto. Dirección y Organización de Empresas)

## **Mesa Sectorial PDI**

- CGT Manuel Tricas Moreno  
Servicio General de Apoyo a la Investigación (SAI)
- CCOO Silvia Andrés Blasco  
Facultad de Medicina (Dpto. de Anatomía e Histología Humanas)
- CSIF José Manuel Gregorio Benedí  
Facultad de Veterinaria (Área de Administración Secretaría)
- SOMOS José Antonio González Martínez  
Facultad de Ciencias (Dpto. Ciencias de la Tierra)
- UGT Pilar Torres Lisa  
Servicio de Informática y Comunicaciones (SICUZ)

## Instituciones

- Luisa Fernanda Rudi  
Expresidenta del Gobierno de Aragón
- Dolores Serrat Moré  
Exconsejera Dpto. Educación, Cultura y Universidad
- Pilar Ventura Contreras  
Secretario General Técnico. Exconsejera Dpto. de Ciencia, Tecnología y Universidad
- Arturo Aliaga López  
Exconsejero del Gobierno de Aragón
- Fernando Beltrán Blázquez  
Secretario General Técnico. Dpto. Innovación, Investigación y Universidad
- Julio César Tejedor Bielsa  
Secretario General Técnico. Presidencia Gobierno de Aragón
- María Teresa Gálvez Jaqués  
Directora General de Investigación e Innovación. Dpto. Innovación, Investigación y Universidad
- José Antonio Beltrán Cebollada.  
Director General de Universidades. Dpto. Innovación, Investigación y Universidad.
- Fernando García Mongay  
Director General de Administración Electrónica y Sociedad de la Información. Dpto. Innovación, Investigación y Universidad.
- Luis Lanaspá Santolaria.  
Director General de Economía. Dpto. Economía, Industria y Empleo.
- Tomás Martínez Terror  
Exdirector General de Universidades.
- Jesús Jiménez Sánchez.  
Exdirector General de Enseñanza Superior.
- Darío Villagrasa Villagrasa.  
Cortes de Aragón. Presidente Mesa Comisión de Innovación, Investigación y Universidad.  
Grupo P. Socialista.
- Isabel García Muñoz.  
Cortes de Aragón. Miembro Mesa Comisión de Innovación, Investigación y Universidad.  
Grupo P. Socialista.
- Jesús Guerrero de la Fuente.  
Cortes de Aragón. Miembro Mesa Comisión de Innovación, Investigación y Universidad.  
Grupo P. Aragonés

- María Eugenia Díaz Calvo  
Cortes de Aragón. Miembro Mesa Comisión de Innovación, Investigación y Universidad.  
Grupo P. Podemos Aragón
- Carmen Martínez Romances  
Cortes de Aragón. Miembro Mesa Comisión de Innovación, Investigación y Universidad.  
Grupo P. Mixto
- Eduardo Peris Millán  
Cortes de Aragón. Vicepresidente Mesa Comisión de Innovación, Investigación y Universidad. Grupo P. Popular
- Modesto Lobón Sobrino.  
Cortes de Aragón. Miembro Mesa Comisión de Innovación, Investigación y Universidad.  
Grupo P. Popular.
- José Javier Martínez Romero.  
Cortes de Aragón. Miembro Mesa Comisión de Innovación, Investigación y Universidad.  
Grupo P. Ciudadanos.
- Ramón Tejedor Sanz.  
Director Gerente. Instituto Aragonés de Fomento.
- José Antonio Domínguez Andreu.  
Director Gerente del Centro de Investigación y Tecnología Agroalimentario (CITA).
- Antonio Serrano González.  
Director Agencia de Calidad y Prospectiva Universitaria. Dpto. Innovación, Investigación y Universidad.
- Ángel Fernández Cuello.  
Director Instituto Tecnológico de Aragón (ITAINNOVA).
- María Teresa Ortín Puértolas.  
Directora de Aragonesa de Servicios Telemáticos.
- María Jesús Lázaro Elorri.  
Delegada CSIC en Aragón.

## Asociaciones

- Manuel Rodríguez Chesa  
Presidente de la Cámara de Comercio, Industria y Servicios de Huesca
- Manuel Teruel Izquierdo  
Presidente de la Cámara de Comercio, Industria y Servicios de Zaragoza
- Jesús Blasco Marqués  
Presidente de la Cámara de Comercio e Industria de Teruel
- Aurelio López de Hita  
Presidente de la CEPYME Aragón
- Ricardo Mur Monserrat  
Presidente de la Confederación de Empresarios de Zaragoza
- Fernando Callizo Oliván  
Presidente de la Confederación de Empresarios de Aragón
- Antonio Becerril Royo  
Presidente de la Federación Aragonesa de Jóvenes Empresarios
- Salvador Arenere García  
Presidente de la Asociación de Directivos y Ejecutivos de Aragón
- Álvaro Bajén García  
Secretario General de la Asociación de Autónomos de Aragón
- María Jesús Lorente Ozcáriz  
Presidenta de la Asociación Regional Aragonesa de Mujeres Empresarias
- Daniel Rey Saura  
Presidente de la Asociación de Empresa Familiar de Aragón
- Carlos Bistuer Pardina  
Presidente de la Confederación de Empresarios de Huesca

## **Empresas**

- Amado Franco Lahoz  
Expresidente de Ibercaja
- Ignacio Blanco  
Director General ENDESA
- Santiago Pérez  
Director General TERVALIS
- Rubén Orera  
Director General SAMCA
- Eduardo Gálvez Lisón  
Director Técnico Corporativo. Construcciones y Auxiliar de Ferrocarriles, S.A.

## Apéndice II

### Medio siglo de reformas en la Universidad española

Antonio Peiró Arroyo

A la actual estructura de la Universidad española, tanto de centros como de profesorado, se ha llegado tras numerosos cambios legislativos, los más importantes de los cuales han tenido lugar durante el último medio siglo. La estructura de las universidades es heredera de la creada por la Ley General de Educación, aprobada en 1970; mientras que la regulación de la autonomía universitaria y de los órganos de gobierno de las universidades se llevó a cabo por primera vez mediante la Ley de Reforma Universitaria, aprobada en 1983 (aunque han tenido numerosos cambios posteriores) y la actual estructura de personal docente e investigador se definió en la Ley Orgánica de Universidades, de 2001, y la posterior Ley Orgánica de Modificación de la LOU, de 2007.

Vamos a realizar un breve repaso de estas leyes, centrándonos en el gobierno de las universidades y en la estructura de personal docente e investigador

#### 1. La Ley General de Educación

**1.1.** La Ley 14/1970, de 4 de agosto, General de Educación y Financiamiento de la Reforma Educativa (BOE de 6 de agosto), aprobada por iniciativa del ministro José Luis Villar Palasí, fue la primera iniciativa de regulación del marco legal del sistema educativo tras la Ley Moyano, de 1857, un marco que hacía tiempo que se había quedado obsoleto y que no respondía a las nuevas necesidades de la sociedad. Tampoco lo hacía la Ley de 20 de julio de 1943 sobre ordenación de la Universidad española (BOE de 31 de julio), aprobada apenas cuatro años después del final de la Guerra Civil, y en plena Segunda Guerra Mundial.

La insuficiencia del modelo diseñado a mediados del siglo XIX para frente a las nuevas necesidades llevó al Gobierno la aprobación del Decreto-ley 5/1968, de 6 de junio, sobre medidas urgentes de reestructuración universitaria (BOE de 7 de junio). Su exposición de motivos constata las graves deficiencias de la Universidad española:

La estructura de nuestra enseñanza superior, creada bajo el principio de distritos universitarios con una sola universidad, resulta insuficiente para atender las exigencias de una población creciente en las grandes ciudades, lo que ha dado lugar a la aparición de dificultades pedagógicas e incluso de espacio en los Centros Docentes con todas las consecuencias que ello implica.

De otra parte el régimen uniforme de regulación universitaria resulta inadecuado a las peculiares necesidades de cada Universidad e incluso de cada unidad facultativa.

Ante esta situación, el Decreto-ley se planteaba como un ensayo que debía llevar a una regulación definitiva:

...una modificación a fondo de la universidad requiere alteraciones absolutamente esenciales de la misma y no simples retoques de detalle en su funcionamiento. Un cambio tan sustancial del modo en que la Universidad oficial es concebida debe requerir un proceso, necesariamente laborioso.

Sin embargo, es evidente que la gravedad de determinados problemas suscitados por la masificación de la enseñanza en las grandes ciudades, no permite demorar la solución a tal proyecto de Ley.

De otro lado es necesario ensayar en tales medidas de urgencia alguno de los criterios que pueden informar la futura Ley a fin de contar con la necesaria experiencia de un nuevo sistema de formación universitaria.

El Decreto-ley creaba varias nuevas facultades, pero –y esto es lo importante– tres nuevas universidades en Madrid, Barcelona y Bilbao (que, con el tiempo, serían llamadas autónomas, las dos primeras, y del País Vasco, la tercera). También creaba los Institutos Politécnicos Superiores de Barcelona y Valencia (futuras universidades politécnicas). Los nuevos centros se regirían provisionalmente por un Estatuto singular aprobado por el Gobierno. Se creaba una nueva figura, con tareas de gerencia («ProRector»), antecedente de los actuales gerentes. Por otra parte, incrementaba en doscientas plazas la plantilla del Cuerpo de Catedráticos Numerarios de Universidad, así como las dotaciones de profesores adjuntos, en una cuantía sin concretar.

Cuando se aplicaron estas medidas, se vio que era necesaria (y posible) una reforma del sistema universitario de mayor calado. La Ley General de Educación, de 1970, no es exclusivamente universitaria, sino que se refiere a los diversos niveles educativos (Educación Preescolar, Educación General Básica, Bachillerato y Educación Universitaria), así como a otras enseñanzas (Formación profesional, Educación permanente de adultos, Enseñanzas especializadas, Modalidades de enseñanza y Educación especial).

La Ley concedía a las universidades con personalidad jurídica y patrimonio propios (art. 63.3), estando regida cada una de ellas por un Estatuto, elaborado por la Junta de Universidad, oído su Patronato, y aprobado por decreto a propuesta del Ministerio de Educación y Ciencia (art. 66). Entre las novedades que incluía estaba la creación del Curso de Orientación Universitaria (arts. 31 y 35) y la posibilidad de que las universidades estableciesen criterios de valoración para el ingreso en sus centros (art. 36.2) (las pruebas de aptitud para el acceso se regularían más tarde, con carácter general, por la Ley 30/1974, de 24 de julio).

**1.2.** Uno de los cambios más importantes de la Ley fue el relativo a la estructura de centros, constituye la base de la actual:

La Ley permitía la creación de escuelas universitarias (art. 75). Las disposiciones transitorias integraban en las universidades las escuelas normales, las de Arquitectura Técnica, las de Ingeniería Técnica y las Escuelas Profesionales de Comercio. También podrían incorporarse (o transformarse en centros de Formación Profesional) las escuelas de Idiomas, de Ayudantes Técnicos Sanitarios, los centros de Formación Profesional Industrial y las escuelas de Artes Aplicadas y Oficios Artísticos.

También se integraban en la Universidad las escuelas superiores de Bellas Artes, los conservatorios de Música, las escuelas de Arte Dramático y los estudios de Periodismo. El Instituto Nacional de Educación Física lo hacía con el rango de instituto universitario. Los Institutos Politécnicos Superiores tendrían provisionalmente el mismo régimen económico y administrativo que las universidades, convirtiéndose en ellas una vez que cuenten con centros y departamentos universitarios.

Asimismo, se creaban colegios universitarios, que solo impartirían enseñanzas de primer ciclo.

La ley regula por primera vez los departamentos, cuyos directores serán nombrados por el rector de entre los catedráticos numerarios (arts. 70 y 71).

El cambio que la ley produjo en la estructura de la Universidad fue muy importante, al integrarse en ella numerosas enseñanzas que anteriormente no lo eran: todas las técnicas, Periodismo, INEF y todas las de tres años de duración. La posibilidad de creación de colegios universitarios llevó a la aparición de estudios de primer ciclo de licenciaturas en numerosas capitales de provincia que antes no contaban con ellos. La aplicación de la ley, combinada con la creación de nuevas universidades y facultades, generó una estructura universitaria completamente nueva: en 1967 había en España 12 universidades públicas y en 1973 eran ya 23 (incluyendo la U. Nacional de Educación a Distancia, creada en 1972). Sus centros ya no estaban concentrados en una única ciudad, sino dispersos por todo el territorio. Así, la Universidad de Zaragoza contaba en el momento de la aprobación de la ley con cinco facultades de una sola ciudad, y en el curso 1981-1982 tenía 34 centros en 7 ciudades.

**1.3.** Sin embargo, a esta nueva estructura territorial no correspondía otra política, más descentralizada. Todos los órganos de gobierno importantes de la Universidad tenían que estar ocupados por catedráticos numerarios de Universidad, correspondiendo el nombramiento de dichos órganos al Ministro de Educación y Ciencia, aunque en ocasiones lo fuesen a propuesta de otro organismo. El rector era nombrado por el Ministro, ostentaba la condición de procurador en Cortes (art. 77) y estaba asistido por una Junta de gobierno y/o por comisiones universitarias (art. 85). También los decanos y directores de escuelas técnicas superiores eran nombrados por el Ministro, oído el órgano de gobierno del centro (art. 80), mientras que los vicerrectores y los directores de institutos universitarios lo eran, a propuesta del rector (art. 78 y 82), y el Gerente, de conformidad con el rector y oído el Patronato (art. 79).

El Patronato era un órgano de control fundamental, siendo sus miembros nombrados por el Ministro a propuesta de las corporaciones locales, colegios profesionales, procurados en Cortes de representación familiar, la Organización Sindical, el profesorado de los centros docentes, las asociaciones de padres de alumnos, de alumnos y ex alumnos, de entidades públicas y personas privadas propuestas por el propio Patronato y la Junta de Gobierno de la Universidad (art. 83). Cada centro tendría una Comisión de Patronato, con un presidente nombrado por el Ministro a propuesta del Patronato de la Universidad y vocales que reúnan las condiciones para ser miembro del Patronato (art. 86).

De esta manera, se establecía un régimen de gobierno fuertemente controlado, a pesar de lo cual se preveía la suspensión del régimen estatutario de la Universidad cuando lo hiciesen aconsejable perturbaciones graves de orden académico, administrativo o financiero (art. 67).

**1.4.** La nueva estructura universitaria hacía también necesaria una nueva definición del profesorado universitario, que estaría constituido por funcionarios pertenecientes a los cuerpos de catedráticos numerarios, profesores agregados y profesores adjuntos de Universidad, catedráticos y profesores agregados de Escuelas Universitarias, y por profesores ayudantes y otros profesores contratados (art. 114). Estas dos últimas categorías eran nuevas y en ellas se integraría profesorado de las escuelas universitarias. También podrían nombrarse, con carácter honorífico, colaboradores de cátedras.

## **2. La Ley de Reforma Universitaria**

**2.1.** La Ley General de Educación cambió la estructura de la Universidad española, pero no fue capaz de resolver sus problemas. A la muerte de Franco, apenas había desarrollado la investigación, no estaba implicada en su territorio y carecía de cauces democráticos que diesen respuesta a las reivindicaciones de participación de los estudiantes y del cada vez

mayor número de profesores no numerarios, que se encontraban en una situación de precariedad laboral y completamente ausentes del proceso de toma de decisiones. La integración de centros y el aumento del número de profesores y estudiantes contribuyó a agravar estos problemas.

Era previsible que esta situación cambiase con la aprobación de la Constitución, en diciembre de 1978, pero esta prestó escasa atención a la Universidad, dejando su regulación para más adelante. Las únicas referencias a ella son las recogidas en los artículos 27.1 («Se reconoce la libertad de enseñanza») y 27.10 («Se reconoce la autonomía de las Universidades, en los términos que la ley establezca»).

Por tanto, tras la aprobación de la Constitución era necesario elaborar una ley orgánica que regulase las universidades. El proyecto de Ley de Autonomía Universitaria fue aprobado por el Consejo de Ministros el 14 de agosto de 1979 y, aún antes de ser hecho público, comenzó a recibir críticas de todos los sectores universitarios, de la oposición y del propio partido del gobierno (la UCD). Las críticas se centraban en la creación de los consejos sociales como órgano de control, la regulación de universidades privadas, la escasez de competencias de las comunidades autónomas, las tasas que debían tender a cubrir los costes reales de la enseñanza... Esta oposición generalizada llevó a que el Gobierno elaborase hasta cinco borradores de Ley, en una situación de permanente movilización en contra de la misma (que alcanzó su punto álgido cuando el 13 de diciembre de 1979, cuando murieron dos estudiantes en Madrid por disparos de la policía), con el resultado de que el Gobierno no llegase a presentar la Ley al Parlamento. Cuando, tras las elecciones de octubre de 1982, el PSOE llegó al Gobierno fue una de las cuestiones que heredó.

Con José María Maravall como ministro de Educación y Ciencia, el proceso legislativo fue mucho más rápido y, aunque con críticas, fue aprobada la Ley Orgánica 11/1983, de 25 de agosto, de Reforma Universitaria (BOE de 1 de septiembre).

El art. 3.2 de la Ley establecía el contenido de la autonomía universitaria que incluía la elaboración de los Estatutos y demás normas de funcionamiento interno; la elección, designación y remoción de los órganos de gobierno y administración; la elaboración, aprobación y gestión de sus presupuestos y la administración de sus bienes; el establecimiento y modificación de sus plantillas; la selección, formación y promoción de su personal, así como la determinación de las condiciones en que ha de desarrollar sus actividades; la elaboración y aprobación de planes de estudio e investigación; la creación de estructuras específicas que actúen como soporte de la investigación y la docencia; la admisión, régimen de permanencia y verificación de conocimientos de los estudiantes; la expedición de sus títulos y diplomas; y el establecimiento de relaciones con otras instituciones.

Un elemento clave de la nueva Ley era la concesión de autonomía a las universidades. En el plazo de seis meses desde la publicación de la Ley cada Universidad elegiría un Claustro Universitario Constituyente, que a su vez elegiría al Rector y a continuación elaboraría los Estatutos en el plazo de un año a partir de su constitución (D.T. Segunda). Los Estatutos serían aprobados por el Consejo de Gobierno de la Comunidad Autónoma correspondiente (art. 12).

**2.2.** El Título segundo de la Ley enumeraba los órganos de gobierno de las universidades, que podían ser colegiados (Consejo Social, Claustro Universitario, Junta de Gobierno, juntas de centro, y consejos de departamentos y de institutos universitarios) y unipersonales (rector, vicerrectores, secretario general, gerente, decanos y directores de departamentos e institutos).

El Claustro (al menos tres quintas partes de sus miembros habían de ser profesores) elaboraba los Estatutos, elegía al rector y aprobaba las líneas generales de actuación de la Universidad. La Junta de Gobierno era el órgano ordinario de gobierno, estando presidida por el Rector y formada por los vicerrectores, secretario general y gerente, así como por representantes de decanos y directores, profesores, estudiantes y personal de administración y servicios. También se regulaban los correspondientes órganos de centros y departamentos. La Ley establecía que en el plazo de cinco años se integrarían en las universidades los colegios universitarios adscritos que lo solicitaran.

Este modelo de organización era completamente diferente del de la Ley General de Educación, ya que el Ministerio perdía cualquier capacidad de nombramiento de los cargos universitarios o de suspensión de la autonomía universitaria.

Los antiguos patronatos eran sustituidos por los consejos sociales, correspondiéndoles la aprobación del Presupuesto y de la programación plurianual de la Universidad, a propuesta de la Junta de Gobierno, la supervisión de las actividades de carácter económico y del rendimiento de los servicios de la Universidad y la propuesta de creación de institutos universitarios, entre otras competencias. Su composición se determinaba por ley de la Comunidad Autónoma (dos quintos de sus miembros habían de pertenecer a la Universidad), siendo esta la que nombrada a su presidente.

Precisamente, la puesta en marcha de las comunidades autónomas determinó importantes cambios en el sistema universitario español. El mapa de comunidades autónomas se había cerrado definitivamente en 1983 y, progresivamente, todas ellas recibieron las competencias universitarias. Desde el curso 1992-1993 todas las comunidades autónomas contaban al menos con una Universidad pública. El proceso tuvo aspectos positivos (una mayor cercanía de las universidades a las preocupaciones del territorio en que estaban implantadas, y una relación más cercana con los órganos de toma de decisión), pero también generó la aparición de nuevas universidades por motivos estrictamente políticos (como la creación de universidades en ciudades que habían aspirado, sin conseguirlo, a la capitalidad de la Comunidad; o que estaban en abierta competencia con ellas).

**2.3.** El Título quinto de la Ley simplificaba las categorías de funcionarios docentes, estableciendo únicamente cuatro: catedráticos de Universidad, profesores titulares de Universidad, catedráticos de Escuela Universitaria y profesores titulares de Escuela Universitaria. Además, había otros tipos de profesores no funcionarios, como asociados y ayudantes.

De especial importancia eran las disposiciones transitorias. La Séptima transformaba en plazas de catedráticos de Universidad las plazas de profesores agregados de Universidad. Pero más importante era la Novena, cuyo objetivo era dar respuesta a la estabilidad profesional del número creciente de profesores contratados o interinos. Establecía que el Ministerio de Educación y Ciencia convocaría en el plazo de seis meses desde la publicación de la ley, pruebas de idoneidad para acceder a la categoría de profesor titular, en las que podrían participar los profesores que el 30 de septiembre de 1983 llevasen cumplidos cinco cursos de docencia universitaria o investigación, y que el 10 de julio de ese año fuesen doctores. El mismo plazo se establecía para las pruebas de idoneidad para acceder a la categoría de profesor titular de Escuela Universitaria, para las que no era necesario el título de doctor.

### **3. La Ley Orgánica de Universidades**

**3.1.** La Ley de Reforma Universitaria fue derogada por la Ley Orgánica 6/2001, de Universidades, que fue aprobada el 21 de diciembre de 2001 (BOE de 24 de diciembre), con una fuerte oposición de la comunidad universitaria, que llevó a cabo masivas manifestaciones contra ella. Los cambios más importantes de la Ley apenas afectaron a la estructura de la Universidad, pero sí, y mucho, a su gobierno.

También se produjo un cambio muy importante en lo relativo a las universidades privadas, que no necesitaban contar con más de la cuarta parte de su profesorado en posesión del título de doctor con evaluación positiva de su actividad por parte de la Agencia Nacional de Evaluación de la Calidad y Acreditación, o del órgano de evaluación externa que la ley de la Comunidad Autónoma determinase (art. 72.2), para lo que se les concedía un plazo de cinco años (D.T. Tercera). Mientras que la oferta de plazas en las universidades públicas era aprobada por las comunidades autónomas, las privadas quedaban en libertad para fijarla (art. 43). Sus rectores pasaban a ser miembros del Consejo de Coordinación Universitaria (art. 29), que sustituía al anterior Consejo de Universidades (del que únicamente eran miembros los rectores de universidades públicas, así como los responsables de la enseñanza universitaria en las comunidades autónomas con competencia en Universidad y representantes elegidos por el Congreso, el Senado y el Gobierno).

Otros cambios importantes de la Ley eran el establecimiento por el Gobierno de los títulos universitarios con carácter oficial y las directrices generales de los planes de estudios, que se integrarían en un catálogo (art. 34), la referencia al Espacio Europeo de Enseñanza Superior (Título XIII), y el establecimiento de procedimientos de evaluación de acreditación, que incluía la creación de la citada ANECA (Título V).

**3.2.** Por lo que respecta al gobierno universitario, una novedad importante es que la elección de Rector dejaba de corresponderle al Claustro, pasando a ser elegido por sufragio universal libre y secreto, mediante voto ponderado, estando prevista una segunda vuelta si ningún candidato obtenía más de la mitad de los votos a candidaturas tras la primera (art. 20). La medida reforzaba la estabilidad de los rectores en su cargo que, de este modo, eran mucho más difícilmente revocables. Se eliminaba la moción de censura, pero se mantenía un leve resquicio de control: la posibilidad de que el Claustro convocase elecciones a rector a iniciativa de un tercio de sus miembros y con la aprobación de dos tercios, lo que no impedía (salvo que se estableciese en los Estatutos) que volviese a presentarse que volviese a ser rector el que lo había sido anteriormente (art. 16.2).

Otro cambio de importancia es el referido al Consejo de Gobierno, que sustituye a la anterior Junta de Gobierno, pasando a estar compuesto por el rector, que lo presidirá, el secretario general y el gerente, y por un máximo de cincuenta miembros de la propia comunidad universitaria. De éstos, el 30 por ciento sería designado por el Rector; el 40 por ciento elegido por el Claustro, de entre sus miembros, reflejando la composición de los distintos sectores del mismo, y el 30 por ciento restante elegido o designado de entre decanos y directores de centros, departamentos e institutos universitarios de investigación, según establezcan los Estatutos. Además, serían miembros del Consejo de Gobierno tres miembros del Consejo Social, no pertenecientes a la propia comunidad universitaria (art. 15.2). Esta redacción impedía la elección directa de los representantes de la comunidad universitaria en el Consejo de Gobierno, que se practicaba en algunas universidades, teniendo que ser elegidos en segunda vuelta por los claustales.

La parte no universitaria del Consejo Social quedaba fuertemente reforzada: si en la Ley de Reforma Universitaria se señalaba que era las tres quintas partes de sus miembros, ahora solo se decía que estaría formado por seis representantes de la Universidad (rector, secretario general y gerente, un profesor, un estudiante y un representante del PAS, elegidos por el Consejo de Gobierno de entre sus miembros), pero el número de personas ajenas a la Universidad es indeterminado y se fija por ley de la Comunidad Autónoma (art. 14.3).

Otros cambios en el gobierno universitario son la obligación de que los vicerrectores sean profesores doctores (art. 21), la creación de una junta consultiva, presidida por el rector y constituida por el secretario general y un máximo de cuarenta miembros designados por el Consejo de Gobierno entre profesores e investigadores de reconocido prestigio (art. 17) y la extensión a todas las universidades del defensor universitario (D.A. Decimocuarta), que ya existía en algunas.

La Disposición Transitoria segunda fijaba un plazo de seis meses para la constitución del nuevo Claustro Universitario, que tendría nueve meses para elaborar nuevos Estatutos. Tras la constitución del Claustro debería constituirse un Consejo de Gobierno provisional. Los Estatutos podrían determinar la continuación del rector que no hubiese finalizado su mandato o la elección de uno nuevo.

**3.3.** Por lo que respecta al personal docente e investigador, la Ley regula detalladamente los aspectos relativos tanto al contratado, como al perteneciente a los cuerpos docentes universitarios. Con respecto a este último, mantiene los cuatro cuerpos que había regulado la Ley de Reforma Universitaria (art. 56), estableciendo un procedimiento de habilitación nacional para el acceso a los mismos, sistema que se regulará por el Gobierno (arts. 57 a 60). Las universidades públicas aprobarán las plazas, que serán provistas mediante concurso de acceso entre habilitados (art. 62).

Con respecto a los profesores titulares de Escuela Universitaria, se limita la convocatoria de pruebas de habilitación y concurso de acceso a las áreas de conocimiento que establezca el Gobierno. Para obtener la habilitación se requiere estar en posesión del título de licenciado, arquitecto o ingeniero, pero en aquellas áreas que establezca el Gobierno la titulación puede ser de diplomado, arquitecto técnico o ingeniero técnico (art. 58).

En cuanto al personal docente e investigador contratado, su régimen se establecerá por las comunidades autónomas, en las figuras de ayudante, profesor ayudante doctor, profesor colaborador, profesor contratado doctor, profesor asociado y profesor visitante (arts. 48 a 54, incluyendo este último a los profesores eméritos). Sus retribuciones serán reguladas por las comunidades autónomas (art. 55).

El personal docente e investigador contratado no podría superar el 49% del total de personal docente e investigador de la Universidad (art. 48).

#### **4. La Ley Orgánica de Modificación de la LOU**

**4.1.** La puesta en marcha de la LOU generó varias cuestiones de aplicación (muchas de las cuales se habían manifestado ya en el momento de su aprobación), que hicieron necesaria su modificación parcial, llevada a cabo aprobación de la Ley Orgánica 4/2007, de 12 de abril, por la que se modifica la Ley Orgánica 6/2001, de 21 de diciembre, de Universidades (BOE de 13 de abril). Se cambiaron numerosos artículos, a veces con simples mejoras de redacción, pero en otros con cambios de contenido importantes o con una mayor precisión de los mismos.

Para realizar estos cambios, las universidades dispondrían de tres años para adaptar sus Estatutos a la ley.

**4.2.** Uno de los cambios que introdujo la Ley fue el relativo a la elección de rector, que en la anterior Ley se llevaba a cabo mediante elección directa por sufragio ponderado y ahora podía seguir realizándose así, o hacer por el Claustro, según determinase cada Universidad.

También modificó la composición del Consejo de Gobierno, que ahora estaría constituido por el rector, el secretario general y el gerente, y por un máximo de 50 miembros. Del mismo formarían parte los vicerrectores, una representación de la comunidad universitaria reflejando la composición de los sectores en el Claustro, y una representación de decanos y directores. Además, cuando lo determinasen los Estatutos, podrían formar parte del mismo hasta tres miembros del Consejo Social que no perteneciesen a la comunidad universitaria. Se eliminaba la obligatoriedad de que las universidades tuviesen una Junta Consultiva. A nivel global, el Consejo de Coordinación Universitaria es sustituido por el Consejo de Universidades, con una menor participación política.

**4.3.** En materia de profesorado, el cambio más importante lo constituyó la supresión de los cuerpos de catedráticos de Escuela Universitaria y de profesores titulares de Escuela Universitaria. Los catedráticos de Escuela Universitaria podrían integrarse en el cuerpo de profesores titulares de Universidad, mientras que los profesores titulares de Escuelas Universitarias que tuviesen título de doctor a la entrada en vigor de la ley o con posterioridad a ella accederían directamente al cuerpo de profesores titulares de Universidad. La ley también regulaba de forma mucho más precisa los diversos procesos de acreditación y otras figuras de profesorado.

Con respecto a las universidades privadas, se modifican las condiciones de composición de su profesorado, de forma que al menos el 50% del total del mismo hubiese de estar en posesión del título de doctor y, al menos, el 60% del total este hubiese obtenido la evaluación positiva de la ANECA o del órgano de evaluación externa de la Comunidad Autónoma. El plazo de adaptación es de seis años desde la entrada en vigor de la Ley.

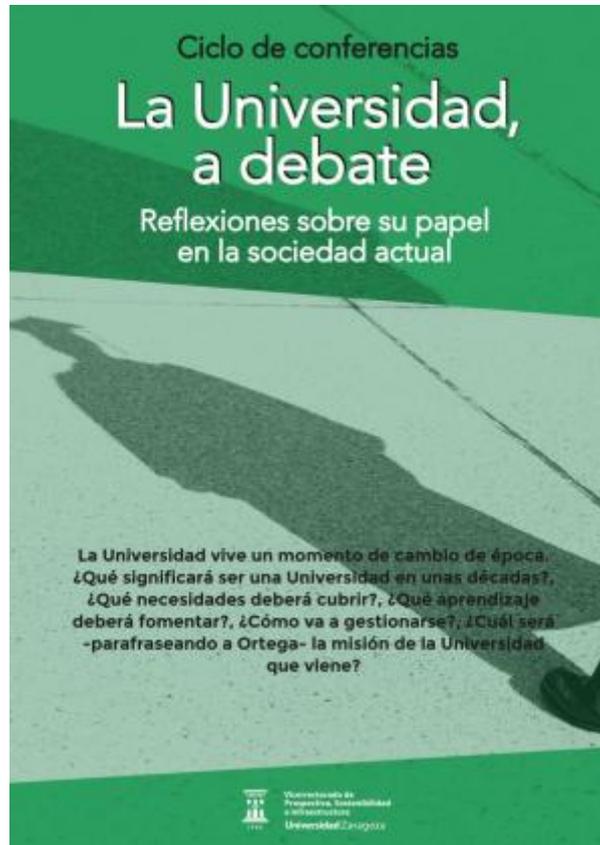
**4.4.** La ley también establece una mejor regulación del Espacio Europeo de Enseñanza Superior y de la Agencia Nacional de Evaluación de la Calidad y Acreditación, definen mejor los aspectos relativos a la estructura de las enseñanzas oficiales y a la transferencia de conocimiento, e incluye nuevos artículos sobre deporte, cooperación internacional y cultura. Asimismo, se establece que las universidades deben contar entre sus estructuras con unidades de igualdad, la aprobación de un Estatuto del estudiante universitario (y la creación de un Consejo del Estudiante) y la elaboración de planes destinados a personas con necesidades especiales.

## Apéndice III

### Ciclo de conferencias

### «La Universidad, a debate»

Manuel G. Bedia, F. J. Serón



Este ciclo de conferencias se enmarca dentro de un amplio conjunto de actividades relacionadas con el **trabajo de prospectiva** que el Equipo de Dirección de la Universidad de Zaragoza ha asumido de acuerdo con las propuestas presentadas por su Rector a la comunidad universitaria en su programa electoral.

Todos somos conscientes de que la Universidad vive un momento de **cambio de época**. ¿Qué significará ser una Universidad en unas décadas?, ¿Qué necesidades deberán cubrir y qué deberían ofrecer?, ¿Qué aprendizaje deben fomentar?, ¿Cómo van a gestionarse?, ¿Cuál será –parafraseando a Ortega– la misión de la Universidad que viene?

Con esta iniciativa que ahora se presenta, se busca crear y estimular espacios para reflexionar sobre el futuro de la Universidad española. Se abordará esta realidad desde múltiples puntos de vista. Mensual o bimensualmente, tendremos un conferenciante invitado para exponer sus reflexiones. Los ponentes provendrán desde diferentes ámbitos, Ciencias, Ingeniería, Ciencias sociales y Humanidades. Todos ellos han tenido relevantes responsabilidades en puestos de gestión académica y son reconocidos por sus reflexiones sobre el ámbito académico.

**Jueves, 2 de mayo 2019**

**Sala Pilar Sinués. Paraninfo 17.30 hs.**

**«La transferencia del conocimiento y el hombre/mujer orquesta»**



**Ponente: Senén Barro Ameneiro  
(Universidad de Santiago de Compostela)**

### **Conferenciante**

Senén Barro (As Pontes, 1962) es doctor en Física (premio extraordinario) e investigador del área de Ciencias de la Computación e Inteligencia Artificial en la Universidad de Santiago de Compostela (USC). Fue rector de la USC (2002-2010), época en la que impulsó el perfil innovador y emprendedor de la universidad y se desarrolló «Campus Vida», reconocido como Campus de Excelencia Internacional. Vicepresidente de la «Conferencia de Rectores de Universidades Españolas» (2008-2010). Fue presidente y director general de RedEmprendia – red de 28 de las mejores universidades de 8 países de América Latina, España y Portugal–, orientada a la transferencia de I+D y emprendimiento universitario desde 2010 a 2017. Actualmente es Director Científico del CITIUS, Centro de Investigación en Tecnologías Inteligentes de la USC. Ha sido editor o autor de siete libros –el último titulado: «+Universidad –Especulación»– y autor de más de 300 artículos científicos. Es socio fundador de la Spin-off SITUM Technologies y miembro de la Real Academia Gallega de Ciencias. Entre sus compromisos más firmes está el de ayudar a mejorar el sistema y modelo educativos y se considera emprendedor, intraemprendedor y metaemprendedor, modestia aparte.

### **Resumen**

La universidad española ha pasado de ser en unas pocas décadas una institución escasamente investigadora a ser el principal pilar de la excelente posición de nuestro país en cuanto a producción científica. La transferencia de los resultados de dicha investigación a la sociedad y, en particular, al tejido productivo, ya es otro cantar. Al no haber una razón sino muchas y con responsabilidades compartidas dentro y fuera de la Universidad, mejorar esta situación no es nada fácil ni será rápido. Precisamente por ello mayor debe ser nuestro empeño y menos el tiempo que perder. Además, si pensamos que los investigadores e investigadoras debemos saber y hacer de todo, no olvidemos que los hombres y mujeres orquesta también necesitan ensayar.

**Lunes, 1 de abril de 2019.**

**Sala Pilar Sinués. Paraninfo 17.30 hs.**

**«La compleja tarea de ser profesor en una universidad pública»**



**Ponente: Javier Vidal García  
(Universidad de León)**

### **Conferenciante**

Javier Vidal es Doctor en Filosofía por la Universidad de Salamanca y Profesor Titular de la Universidad de León en el área de Métodos de Investigación y Diagnóstico en Educación. En la Universidad de León ha sido Director del Programa Institucional de Calidad (1996-2004) y Vicerrector de Planificación y Evaluación (2004-2006). Ha colaborado con la ANECA (Agencia Nacional de Evaluación de la Calidad y Acreditación) en las áreas de Evaluación Institucional y Acreditación, así como del Observatorio de Inserción Laboral. Desde junio de 2006 hasta abril de 2008 ha sido Director General de Universidades del Ministerio de Educación y Ciencia, y desde abril de 2008 a abril de 2009, Director General de Evaluación y Ordenación del Sistema Educativo del Ministerio de Educación, Política Social y Deporte. Como investigador, sus trabajos se encuentran en el ámbito de estudio de la educación superior, especialmente evaluación de la investigación, la evaluación institucional y las relaciones entre formación y empleo. Ha colaborado con la Comisión Europea como consultor en varias ocasiones. En la actualidad participa en proyectos internacionales sobre indicadores y tercera misión de la universidad.

### **Resumen**

Las diferentes misiones de la universidad son desarrolladas por su personal: crear conocimiento, transmitir conocimiento y ser útil a la sociedad. El profesorado, como agente principal de las actividades de estas instituciones, adquiere diversas obligaciones en sus tareas que no siempre son compatibles. En tanto universidades públicas, estas instituciones se mueven entre las obligaciones e incentivos que establece la normativa de las administraciones educativas (españolas y autonómicas) y la normativa de las propias universidades (autorregulación). ¿Cómo encajan estas obligaciones e incentivos en los tres niveles? ¿Está suficientemente incentivada la labor de la transmisión de conocimiento, la docencia? ¿Qué demanda la sociedad al profesorado? ¿Qué demandan las Administraciones Públicas?.

**Jueves, 28 de febrero de 2019.**

**Sala Joaquín Costa. Paraninfo, 17.00 hs.**

**«Tiempos de cambio para las universidades españolas»**



**Ponente: Aurelia Modrego Rico  
(Universidad Carlos III de Madrid)**

### **Conferenciante**

Aurelia Modrego Rico es licenciada en Matemáticas por la universidad de Zaragoza y licenciada en Económicas y doctora en Económicas por la Universidad del País Vasco. Actualmente es Profesora Titular de Economía Aplicada de la Universidad Carlos III de Madrid. Es una especialista reconocida en ámbitos como la Economía del Cambio Técnico, la Evaluación de Políticas Públicas de Investigación Científica o la Economía de la Educación. Acumula una extensa experiencia en gestión académica y de la I+D, en particular desde sus puestos de Directora Adjunta de la Agencia Nacional de Evaluación y Prospectiva (1998-2001), Subdirectora General de Promoción General del Conocimiento (2003-2006), o como Coordinadora del Informe DECIDES de seguimiento y análisis de las políticas científicas anunciadas y ejecutadas de la Confederación de Sociedades Científicas Españolas (COSCE).

### **Resumen**

Los cambios económicos, sociales y tecnológicos que a diario se están produciendo en el mundo han tenido una gran repercusión en el planteamiento estratégico de múltiples instituciones de educación superior, y son objeto de debate en foros en los que participan políticos, gestores universitarios, académicos, empresarios, estudiantes, representantes de los medios y de los ciudadanos. En ellos se trata de analizar, por un lado, en qué medida estos cambios exigen reformas en la investigación, aprendizaje, gobierno y gestión de los centros universitarios, y, por otro, cuáles son los beneficios que pueden derivar de ellos. Esta realidad contrasta con el escaso interés en debatir estas cuestiones en España y, por tanto, en dar más autonomía a las universidades para que cada una de ellas pueda experimentar y redefinir su propia estrategia y proyecto colectivo, y beneficiarse de las oportunidades que comportan dichos cambios.

**Jueves, 17 de enero de 2019.**

**Sala Pilar Sinués. Paraninfo 12.30 hs.**

**«Manifiesto en defensa de la Universidad Pública»**



**Ponente: John Holmwood  
(University of Nottingham)**

### **Conferenciante**

John Holmwood es profesor de sociología en la Facultad de Ciencias Sociales de la Universidad de Nottingham. Fue presidente de la Asociación Británica de Sociología, cofundador de la «Campaign for the Public University» y coeditor de Discover Society. Uno de sus libros más recientes como editor, «Manifiesto por la universidad pública», explica cuáles han sido los cambios recientes en la educación superior en Inglaterra, —a partir del Informe Browne de 2010— provocando una gran transformación en la universidad británica. En esta obra, Holmwood reúne a algunas de las principales figuras de la educación superior en el Reino Unido para exponer lo que consideran respecto del papel de la universidad en la vida pública. Aboga por una Universidad que no se valore únicamente en términos de su contribución al crecimiento económico y al capital humano de los individuos, sino también en términos de su contribución a lo público. Los capítulos abordan la importancia cultural de la universidad, el papel del gobierno en la financiación de la investigación, la desigualdad en la educación superior, el papel de las instituciones en la vida pública y el lugar de la investigación en ciencias sociales.

### **Resumen**

En esta conferencia el profesor Holmwood abordará cómo la privatización de la educación superior es parte de la política pública en muchos países. Ésta dinámica ha ido más lejos en Inglaterra con las reformas radicales que han tenido lugar desde 2010. Con este «Manifiesto por la Universidad Pública» se plantea una exploración oportuna, importante y considerada del papel de las universidades en la vida pública y un recordatorio de lo que debemos valorar y proteger en nuestro sistema de educación superior.

**Miércoles, 28 de noviembre de 2018**

**Aula Magna. Paraninfo 17.30 hs.**

**«Dos responsabilidades universitarias inseparables: Docencia e Investigación»**



**Ponente: Felipe Pétriz Calvo  
(Universidad de Zaragoza)**

### **Conferenciante**

Felipe Pétriz Calvo es Doctor en Ciencias Matemáticas por la Universidad de Zaragoza donde trabaja como Catedrático de Matemática Aplicada desde 1991. Ha sido profesor en la Universidad de Pau como Maitre de Conférences Associé y Profesor Adjunto en la ETS de Ingenieros de Telecomunicación de la Universidad Politécnica de Madrid. Ha ocupado diferentes cargos de gestión universitaria entre los que destacan los de Vicerrector de Profesorado y el de Rector Magnífico de la Universidad de Zaragoza entre los años 2000 y 2008. Fue Director General de Universidades del Ministerio de Ciencia e Innovación, Director General de Política Universitaria en el Ministerio de Educación y Secretario de Estado de Investigación, cargo que ostentó hasta diciembre de 2011. Desde mayo de 2012 hasta enero de 2014 presidió el Consorcio del Campus de Excelencia Internacional Iberus constituido por las Universidades de Zaragoza, Lleida, Pública de Navarra y La Rioja.

### **Resumen**

En esta conferencia se señalan algunas consideraciones de carácter general que tienen que ver con la misión y responsabilidades de la Universidad, con el reconocimiento institucional y social de la actividad docente e investigadora y con la relación entre docencia e investigación. Se plantean algunas reflexiones sobre la actividad académica del profesorado universitario incidiendo en particular en aspectos que influyen en la relación docencia-investigación como son: el marco legal y jurídico, la adaptación de las actividades a las necesidades sociales y productivas, el sistema organizativo y la financiación, el doctorado, la percepción de los estudiantes y del profesorado y la consideración en los estudios comparativos de rendimiento. A modo de conclusión, se concretan posibles líneas de actuación.

**Lunes, 15 de octubre de 2018**

**Aula Magna. Paraninfo 10.30 hs.**

**«Innovación del modelo universitario»**



#### **Ponentes:**

##### **Dña. Cristina Garmendia**

Presidenta de la Fundación Cotec para la Innovación. Ministra de Ciencia e Innovación, 2008-2011.

##### **D. Miguel Ángel Quintanilla**

Catedrático de la Universidad de Salamanca. Secretario de Estado de Universidades e Investigación 2006-2008.

#### **Conferenciantes**

**Cristina Garmendia** fue Ministra de Ciencia e Innovación entre 2008 y 2011 y, desde 2015, preside la Fundación Cotec para la Innovación. Es doctora en Biología por la Universidad Autónoma de Madrid. Ocupó la presidencia de la Fundación Inbiomed y de la Asociación Española de Bioempresas. En 2000 fundó Genetrix, empresa del sector de la biotecnología y en 2008 la sociedad de capital riesgo YSIOS, especializada en salud y biotecnología. Ha sido miembro de la Junta Directiva de la Confederación Española de Organizaciones Empresariales (CEOE).

**Miguel Ángel Quintanilla** ocupó el puesto de secretario de Estado de Universidades e Investigación desde 2006 a 2008 y es responsable de la adaptación de la Ley Orgánica de Universidades para la incorporación de España al Espacio Europeo de Educación Superior. Entre 1991 y 1995 fue secretario general del Consejo de Universidades. Catedrático de Lógica y Filosofía de la Ciencia en la Universidad de Salamanca, fue senador desde 1982 hasta 1989. Ocupó la presidencia de la «Comisión mixta Congreso-Senado de Investigación Científica y Desarrollo Tecnológico (I+D)» que fue la encargada de llevar a cabo el Plan Nacional de Investigación científica y Desarrollo tecnológico.

#### **Resumen**

La Universidad de siglo XXI debe ser una universidad abierta a los nuevos retos y exigencias. Que no olvide su espíritu fundacional pero que esté comprometida con su modernización y adaptación a la nueva realidad que se presenta. Que preserve y genere conocimiento, a la vez que sirva de motor intelectual a la sociedad en su conjunto. Mantenemos la convicción de que el concepto sobre «qué es o debe ser una universidad» cambiará en los próximos años. En esta sesión, los conferenciantes nos plantearán cómo deberían ser unos modelos universitarios más innovadores.

**Jueves, 10 de mayo 2018**

**Aula Magna. Paraninfo 17.30 hs.**

**«Universidad: el futuro no es lo que fue»**



**Ponente: Teodoro Luque Martínez  
(Universidad de Granada)**

### **Conferenciante**

Teodoro Luque es Catedrático de la Universidad de Granada. Es Licenciado y Doctor en Ciencias Económicas y Empresariales por Universidad de Sevilla y director del grupo de investigación ADEMAR. Autor de más de 20 libros y de más de 50 artículos de investigación, su investigación más reciente se centra en la planificación y marketing estratégico de universidad, el estudio de las percepciones de los egresados y el análisis de los rankings universitarios. Ha sido Director de departamento, coordinador de máster oficial, de programa de doctorado, vicerrector de Plan Estratégico y Relaciones con la Empresa de la Universidad de Granada (2004-2007), director del Plan Estratégico de la Ciudad de Granada, coordinador del Campus de Excelencia Internacional CEI BioTic de la Universidad de Granada (2009-2016), director del estudio de impacto económico de la UGR y de estudios de egresados de la UGR y editor de la revista de investigación (REIM). Ha realizado estancias en las universidades de Texas (Austin), Ottawa (Canadá) e Indiana (Bloomington), entre otras.

### **Resumen**

La Universidad se enfrenta actualmente a retos y desafíos de gran calado. Por ello, es pertinente llevar a cabo un proceso de reflexión sobre qué estrategias son posibles y sobre cuáles son las grandes tendencias que se vislumbran en la enseñanza superior. Comenzaremos por el análisis de las iniciativas de cambio reciente en la universidad española, con especial referencia a los campus de excelencia internacional y al aprendizaje que se puede extraer de los mismos. En lo que respecta a los rankings, tan diversos y sujetos a limitaciones, y que han irrumpido con fuerza en el contexto universitario, es necesario conocer su papel y su seguimiento. Finalmente se apuntarán algunas de las tendencias y desafíos más relevantes en las universidades a medio plazo.

**Jueves, 26 de abril de 2018**

**Aula Magna. Paraninfo 12.30 hs.**

**«Una mirada neutra sobre la información que aportan los rankings e indicadores bibliométricos»**



**Ponente: Domingo Docampo Amoedo  
(Universidad de Vigo)**

### **Conferenciante**

Domingo Docampo es Doctor en Ciencias Matemáticas por la Universidad de Santiago de Compostela (1984) y Catedrático en la Universidad de Vigo desde 1992. Ha sido Director de la ETS de Ingenieros de Telecomunicación entre 1988 y 1990, y Rector de la Universidad de Vigo entre 1998 y 2006. Con respecto a su ámbito de investigador, ha sido profesor visitante en la Charles Darwin University, la Australian National University (Australia), la University of New Mexico (EE.UU.) y la Paris Sciences et Lettres Université (Francia). A lo largo de su carrera ha sido conferenciante en más de 70 universidades de Europa, Estados Unidos e Iberoamérica. En los últimos años ha centrado su esfuerzo investigador en el uso de las herramientas y métodos del procesado estadístico de señales en el análisis de los sistemas de educación superior.

### **Resumen**

En esta charla se intentará abordar de la manera más neutra posible las características de las clasificaciones internacionales de universidades. El ponente comenzará analizando si de verdad los rankings miden algo, y en su caso, qué es lo que realmente miden. Las siguientes preguntas se derivan lógicamente de las dos primeras: ¿Tiene interés lo que los rankings miden?, ¿Pueden ser útiles en la adopción de políticas científicas?. Finalmente, todas estas cuestiones y sus respuestas serán de interés al tratar de combinar la información que aportan los rankings con otros datos bibliométricos con el fin de informar y fundamentar la toma de decisiones de carácter institucional.

**Viernes, 16 de marzo 2018**

**Aula Magna. Paraninfo 17.30 hs.**

**«Políticas de investigación en la universidad. Por un modelo dinámico y cooperativo»**



**Ponente: Francisco Marcellán Español  
(Universidad Carlos III de Madrid)**

### **Conferenciante**

Francisco Marcellán es Catedrático de Matemática Aplicada en la Universidad Carlos III de Madrid así como investigador adscrito al Instituto de Ciencias Matemáticas (ICMAT, Madrid). Ha sido investigador en las Universidades Paul Sabatier (Toulouse, Francia), Pierre et Marie Curie (Paris, Francia), Denis Diderot (Paris, Francia), Sciences et Techniques (Lille, Francia), Georgia Institute of Technology (Atlanta, USA) y Coimbra (Portugal). En la actualidad es académico de la Real Academia de Ciencias Exactas, Físicas y Naturales de Zaragoza, Academia de Ciencias Exactas, Físicas y Naturales de Colombia y Academia de Ciencias Matemáticas, Físico-Químicas y Naturales de Granada, y presidente de la Real Sociedad Matemática Española (RSME) desde octubre de 2015. En tareas de gestión ha sido Vicerrector de Investigación en la Universidad Carlos III de Madrid (1995-2004), Director de la Agencia Nacional de Evaluación de la Calidad y Acreditación (ANECA) (2004-2006) y Secretario General de Política Científica y Tecnológica en el Ministerio de Educación y Ciencia de España (2006-2008).

### **Resumen**

España es el país de la OCDE donde la reducción en las partidas de investigación ha sido más acusada en los últimos años. Sin embargo, tras la crisis, la investigación es la base sobre la que poder asentar una recuperación económica fuerte y hacer una transición hacia un modelo económico diferente. En este contexto, la investigación realizada en las universidades se constituye como un elemento imprescindible para el futuro. Esta charla pretende abordar diferentes aspectos de la investigación universitaria sobre los que es esencial reflexionar. Primero, se partirá de una mirada retrospectiva sobre la universidad española hasta el inicio de la crisis. Segundo, se analizarán cuáles son las fortalezas y debilidades actuales del sistema investigador en el panorama universitario español. En tercer lugar, se remarcará el rol que debe jugar la investigación en la identidad de una institución universitaria. Para finalizar, se plantearán modelos alternativos que abordan aspectos poco explorados en los procesos de investigación y generación de conocimiento, y que suponen cuestionar algunas de las dinámicas asentadas: modelos cooperativos en investigación y dinámicas entre lo local y lo global.

**Jueves, 8 de febrero de 2018**

**Sala Pilar Sinués. Paraninfo 19 hs.**

**«¿Universidades en las “Nubes”? El conocimiento como bien público»**



**Ponente: Javier Echeverría Ezponda**  
**(Fundación Ikerbasque - Universidad del País Vasco)**

### **Conferenciante**

Javier Echeverría es licenciado en Matemáticas, obtuvo el título de doctor en Filosofía por la Universidad Complutense de Madrid y el «doctorat ès lettres et sciences humaines» en la Universidad de París I Panthéon-Sorbonne. Profesor en la Politécnica madrileña y catedrático de Filosofía y Lógica de la Universidad del País Vasco (UPV/EHU), ha sido profesor investigador en el Instituto de Filosofía del Consejo Superior de Investigaciones Científicas (CSIC). Actualmente ocupa un puesto como investigador en la Fundación Vasca de Ciencia (vinculada a la UPV/EHU). Es especialista en las relaciones entre la tecnología, ciencia, nuevas tecnologías de la información y el papel del ser humano y la sociedad como conjunto. Es un prolífico autor de ensayos en torno a su labor investigadora, con los que ha conseguido algunos premios destacados: Premio Nacional de Ensayo (2000), Premio Anagrama de Ensayo (1995), Premio Euskadi de Investigación en Humanidades y Ciencias Sociales (1997), y Premio Eusko Ikaskuntza-Laboral Kutxa de Humanidades, Cultura, Artes y Ciencias Sociales (2016).

### **Resumen**

El futuro de las universidades tradicionales está amenazado. A sus problemas económicos, se ha añadido la aparición de «competidores en la nube», es decir, grandes empresas tecnocientíficas especializadas en economía del conocimiento. Gestionar el capital intelectual de las universidades y el conocimiento que generan es trascendental en esta época, en la que los datos, la información y el conocimiento se convierten fácilmente en mercancía y en capital. En esta charla se reflexionará sobre el futuro universitario en un ecosistema en el que las Universidades compiten con empresas especializadas en la acumulación, gestión y capitalización de datos, informaciones y conocimientos, pero no en su producción. Está en juego el carácter del conocimiento científico como un bien cuya producción puede ser pública o privada, pero cuyo uso y distribución ha de estar regulado por autoridades democráticamente elegidas.

**Viernes, 26 de enero de 2018**

**Aula Magna. Paraninfo 17:30 hs.**

**«Los científicos frente a su evaluación: víctimas y cómplices»**



**Ponente: Bruno Maltrás Barba**  
**(Instituto eCyT-Usal, Fundación Cotec)**

### **Conferenciante**

Bruno Maltrás es investigador en el Instituto ECyT (Estudios sobre la Ciencia y la Tecnología) de la Universidad de Salamanca, además de uno de los asesores pertenecientes al equipo «100 de COTEC», conjunto de expertos seleccionados por la Fundación COTEC para la Innovación. En Cotec, colabora como especialista en evaluación bibliométrica y en diseño y análisis de indicadores para la evaluación de la producción en I+D+i. En la década de los 90, fue uno de los participantes en el primer informe sobre producción científica española y en el diseño del primer programa experimental de evaluación de las universidades españolas. Ha sido director en el Programa Institucional de Calidad de la Universidad de Salamanca (2001-2003) y promotor del desarrollo de las plataformas Prometeo (premio nacional de calidad en universidades) y Nexus, para la gestión integral de los datos sobre investigación y docencia universitaria.

### **Resumen**

En esta conferencia se expondrán varias de las inconsistencias en el sistema de evaluación de la producción científica y de la actividad académica actual. En particular se reflexionará acerca de cómo la comunidad investigadora ha participado en la devaluación de su propia actividad asumiendo criterios de evaluación que dejan fuera aspectos esenciales de la ciencia, aspectos que desde su origen como actividad colectiva en el siglo XVII se habían preservado hasta la actualidad.

**Jueves, 30 de noviembre de 2017**  
**Aula Magna. Paraninfo 19:30 hs.**  
**«La universidad: entre el archivo y el mercado»**



**Conferenciante: Fernando Broncano Rodríguez**

**Catedrático de Filosofía en el Departamento de Humanidades de la Universidad Carlos III de Madrid.**

Su campo de trabajo es la noción de racionalidad tanto en sus aspectos teóricos, epistémicos, como prácticos, especialmente en la racionalidad de las comunidades científicas. En los aspectos epistémicos ha trabajado en los problemas de la racionalidad en la ciencia y en la racionalidad de las comunidades científicas. En cuanto a la racionalidad práctica, se ha orientado hacia la filosofía de la técnica: habilidades, planes, capacidad de diseño colectivo, etc. Entre sus libros figuran: «Mundos artificiales» (Paidós, 2000), «Saber en condiciones» (Antonio Machado, 2003), «Entre ingenieros y ciudadanos» (Montesinos, 2006), «La melancolía del ciborg» (Herder, 2009) y «La estrategia del simbiote» (Delirio Editorial, 2012). Mantiene una actitud militante contra la división de la cultura entre cultura científica y humanística. Varios de sus trabajos se han orientado a reflexionar sobre tecnología y cultura y sobre cómo tejer las imágenes científica y humanística del mundo.

**Apéndice IV**  
**«Contextos, Límites y Personas»**

## CONTEXTOS, LÍMITES Y PERSONAS

Chaime Marcuello Servós  
Profesor de Trabajo Social  
Depto. Psicología y Sociología  
UNIVERSIDAD de ZARAGOZA

### Un punto de partida

En el mes de junio de 2017 la Comisión Europea publicó el informe Eurydice<sup>1</sup> sobre la «Modernización de la Educación Superior en Europa: Personal Docente» (European Commission/EACEA/Eurydice, 2017). El propósito del documento era mostrar «una visión de las realidades a las que se enfrenta el personal académico de la educación superior en un momento de rápidos cambios y de creciente demanda social» (p.9).<sup>2</sup> El documento de ciento sesenta y ocho páginas se divide en seis capítulos, además de una síntesis previa a la introducción junto los apartados finales de anexos y referencias. Merece la pena leer ese trabajo, del cual presentan su estructura y contenido con tres frases: «*Un capítulo introductorio proporciona información contextual sobre el entorno de la educación superior. En los capítulos siguientes se examinan los requisitos de cualificación del personal académico, el proceso de contratación, las condiciones de empleo y de trabajo en el mundo académico, los procedimientos de garantía externa de calidad y las estrategias de internacionalización de alto nivel. El informe también incluye diagramas nacionales que muestran las características clave de las categorías de personal académico*» (p. 9). En esas mismas páginas de resumen inicial se muestran los principales resultados de un informe clave para entender el papel que juega en el sistema educativo europeo de educación superior el personal académico. Eso mismo que en nuestra Universidad de Zaragoza, como en otras universidades españolas, denominamos Personal Docente e Investigador (PDI) está en el centro de atención del informe. Así, comienza recalcando la necesidad de conocer cómo afectan los cambios al PDI derivados de la «*la fluctuación del número de estudiantes y los nuevos mecanismos de financiación y dirección*» (p.9). Y destacan ocho resultados para ser considerados por los responsables de la elaboración de políticas, a saber:

- «i. El personal académico es un grupo heterogéneo en la enseñanza superior europea.*
- ii. En general, las instituciones de educación superior son responsables de sus actividades políticas de recursos humanos, pero algunos aspectos suelen estar sujetos a normas de alto nivel.*
- iii. Las carreras académicas conllevan esfuerzos sustanciales en términos de mejora de las cualificaciones y de rendimiento.*
- iv. La seguridad laboral garantizada ya no es la norma en el mundo académico.*
- v. La igualdad de género sigue siendo una aspiración y no una realidad para el personal académico de la mayoría de los sistemas de educación superior.*
- vi. Si bien los sistemas externos de garantía de calidad se centran en la enseñanza y la investigación, a menudo se descuidan las cuestiones relacionadas con la gestión de los recursos humanos.*

---

<sup>1</sup> Tal y como se puede ver en la web: «*The Eurydice network supports and facilitates European cooperation in the field of lifelong learning by providing information on education systems and policies in 38 countries and by producing studies on issues common to European education systems. It consists of:*

- *42 national units based in 38 countries participating in the Erasmus+ programme (28 Member States, Albania, Bosnia and Herzegovina, the former Yugoslav Republic of Macedonia, Iceland, Liechtenstein, Montenegro, Norway, Serbia, Switzerland and Turkey)*
- *a coordinating unit based in the Education, Audiovisual and Culture Executive Agency in Brussels*

*Since 1980, the Eurydice network has been one of the strategic mechanisms established by the European Commission and Member States to support European cooperation in the field of education. Since 2014, Eurydice has been included in Erasmus+, the EU programme for education, training, youth and sport. It is an action of Key Action 3 (Support for policy reform) of the programme».*

Disponibile en, [https://eacea.ec.europa.eu/national-policies/eurydice/about\\_es](https://eacea.ec.europa.eu/national-policies/eurydice/about_es), último acceso diciembre 2018.

<sup>2</sup> La traducción de las citas es propia. Si no se indica lo contrario, el número de página remite al informe European Commission/EACEA/Eurydice, (2017)

vii. Si se quiere que la internacionalización sea una característica importante de los sistemas de educación superior, se necesitan más incentivos para el personal académico.

viii. Es necesario mejorar la recogida de información sobre una serie de aspectos relacionados con el personal académico para que sirva de base a la elaboración de las políticas nacionales y europeas» (pp. 9-12).

Estas afirmaciones dibujan un horizonte de transición y de mutaciones respecto de lo que las instituciones de educación superior han sido y son en el contexto de los países europeos. Quedan retos por alcanzar y problemas por resolver que, por otra parte, son comunes y transnacionales, tal como hemos mostrado con John Holmwood al analizar tres patógenos de las universidades públicas: digitalización, mercantilización y precariedad.<sup>3</sup> En nuestro caso decimos que *«el uso excesivo de las clasificaciones, la evaluación del rendimiento y la mercantilización de la enseñanza y la investigación son tres elementos básicos que impulsan un proceso de desacoplamiento global del conocimiento y los valores públicos en las instituciones de educación superior (IES). La cascada de recortes presupuestarios tras la crisis financiera de 2008 aceleró un proceso de reconstrucción neoliberal de las IES, especialmente en las universidades públicas, que en muchos lugares están sufriendo procesos de privatización y financiarización. Además del lento y constante proceso de "flexibilización", desinversión y competencia, las Tecnologías de la Información y la Comunicación (TIC) han introducido una fuerte ideología de reorganización del nexo enseñanza-aprendizaje. La idea de una sociedad digital se alinea con la educación superior digital para producir un nuevo paraíso de bajo costo. La utopía de la promesa esconde la distopía de sus consecuencias»*. Es decir, estamos en un tiempo donde el presente augura un futuro complicado en el cual las inercias no serán suficientes para responder a las demandas crecientes de la sociedad respecto de la universidad, ni de la universidad respecto de la sociedad. Estamos en un tiempo donde las amenazas parecen pesar más en la balanza que las expectativas optimistas. Estamos en un tiempo de transformación de las formas tradicionales de entender, de hacer y de gestionar la universidad. Y de eso somos conscientes tanto quienes formamos parte de la comunidad universitaria como quienes nos ven desde fuera en distintos planos de interacción, sea la clase política, las organizaciones de la sociedad civil, las empresas o las propias familias de las y los estudiantes que llegan a nuestras aulas.

Teniendo en cuenta estas coordenadas de partida, en los apartados que siguen pretendo responder a la pregunta planteada por el Vicerrector de Prospectiva, Sostenibilidad e Infraestructura, Francisco Serón Arbeloa, respecto del papel que juega nuestra forma de organización universitaria en las personas que formamos parte de ella. Como es obvio lo que somos y hacemos, el comportamiento de las gentes que formamos parte de esta universidad viene condicionado por el entorno donde vivimos. Y aquí, para intentar una respuesta, conviene recordar el conocido dilema de Comte: cómo es posible que los seres humanos seamos a la vez productores y productos de la sociedad en la que vivimos. Algo que es trasladable a las organizaciones de forma directa. Es decir, en qué medida la acción individual está atada a las estructuras organizativas en las que nos insertamos y viceversa, cómo el sistema condiciona a los sujetos. Las organizaciones sociales tienen efectos directos en la configuración de las expectativas de las personas que las forman. Es un debate clásico de las ciencias sociales. Éste se ha de incardinar en contextos y personas particulares. Por eso, en este ensayo de respuesta, abordaremos de forma crítica qué pasa cuando alguien se incorpora

---

<sup>3</sup> Esto lo hemos desarrollado en la ponencia común de John Holmwood y Chaime Marcuello, *«Public Universities Pathogens: Digitalisation, Commodification and Precarity»*, presentada en el Congreso Mundial de Sociología de Toronto, 2018, en la sesión del RC07 Futures Research Roles and Responsibility of the University in Shaping Future Societies, coordinada por Zsuzsanna GERING y Gabor KIRALY de la Budapest Business School, Hungary.

a la universidad de Zaragoza de este siglo XXI. Propondré un marco de análisis para entender esta doble interacción en el contexto de nuestra universidad.<sup>4</sup>

### Estructuras y personas

*«La producción del hombre de ciencia, como toda actividad del espíritu, hállese rigurosamente condicionada por el medio físico y moral».*

**Santiago Ramón y Cajal, (1905) Reglas y consejos sobre investigación científico: los tónicos de la voluntad<sup>5</sup>. (edición CSIC 2005, p. 99)**

Sólo hace falta entrar en los edificios y facultades para tener una primera impresión de las diferencias estructurales de nuestra institución. Ahí, entre esas paredes, pero sobre todo en el modo con el que responde el personal de las conserjerías o de las secretarías de cada centro, encontramos un anticipo de por dónde se mueve el resto de la organización. No hay un patrón homogéneo de respuesta. Lo común es la heterogeneidad. La disparidad caracteriza este sistema discreto de formas de respuesta. Son discontinuas tanto en el modo de tratar a las personas, como en el tono de voz, la disponibilidad y receptividad ante quienes se acercan a consultar, quejarse o pedir un favor. Y esto, en cierta manera, es previsible en una sociedad como la aragonesa. Aquí no procede entrar en una descripción etnográfica de los usos y costumbres, basta con considerar las experiencias personales para que cada quien saque sus conclusiones.

Nuestra universidad no se presenta uniforme ni uniformada. Esto tiene múltiples lecturas. Desde quienes pondrán en valor la ausencia de un patrón común, pues prefieren que sea así, rechazando visceralmente la homologación formal y cualquier modo de marca compartida. Hasta lo contrario, de quienes aspirarían a tener algo para distinguirse como parte de una gran institución con siglos de historia a sus espaldas. Mientras los primeros rechazarán destacar emblemas y signos externos propios de la organización, los segundos buscarán pautas y una marca identificable en sociedad. En la práctica, nuestra universidad es una organización que no tiene definida de forma eficaz la expresión externa de su modo de ser. Este modo estructural de organizarnos promueve la ausencia de un patrón homogéneo de respuesta. Y esto pese al hecho de contar con un logo y una web institucional, incluidas en la carta de servicios del gabinete de comunicación. Esto genera un ambiente que posibilita la creatividad y el trabajo vocacional, pero requiere de personas responsables y comprometidas con su tarea. Cualquiera puede constatar que practicamos una forma de presencia y de aparecer en público que transmite tanto libertad como desidia. Las valoraciones posteriores son personales e intransferibles. Quizá sería pertinente, como organización, tomar conciencia y adoptar una posición al respecto. Hasta la fecha, no parece que sea un asunto que se haya sometido a un debate en profundidad ni que esté en la agenda de gestión institucional.

Externamente no se distingue al bedel recién llegado para hacer una sustitución de la persona responsable de la administración de un centro, ni al profesor asociado del ayudante

---

<sup>4</sup> Como nota antes de seguir, es menester recordar el significado de la palabra «estructura». Según el DLE de la RAE: *«estructura Del lat. structūra. 1. f. Disposición o modo de estar relacionadas las distintas partes de un conjunto; 2. f. Distribución y orden de las partes importantes de un edificio; 3. f. Distribución y orden con que está compuesta una obra de ingenio, como un poema, una historia, etc.; 4. f. Armadura, generalmente de acero u hormigón armado, que, fija al suelo, sirve de sustentación a un edificio».* Además, en ciencias sociales la noción de estructura social, se utiliza desde distintos autores (Simmel, Tönnies...) para referirse a ese conjunto de relaciones entre personas, entidades o grupos a modo de patrones de relación duraderos y relativamente estables en el tiempo, de tal manera que con su análisis se puede explicar el funcionamiento del sistema social, de las organizaciones y de los grupos considerando sus distintos códigos de significado, funciones y objetivos.

<sup>5</sup> Es recomendable leer directamente la obra de don Santiago, para ello se puede recurrir a la versión editada por el CSIC Y disponible en formato PDF: [http://libros.csic.es/product\\_info.php?products\\_id=533](http://libros.csic.es/product_info.php?products_id=533).

doctor o de los catedráticos eméritos. Salvo el personal de limpieza, el de seguridad y el de mantenimiento a su manera uniformados, ni la edad ni la apariencia física pueden aventurar signos de jerarquía académica e institucional. Porque incluso podemos encontrar estudiantes de edad avanzada que superan con creces a las y los docentes. Da la impresión de que conformamos un sistema auto-organizado que produce resultados heterárquicos. Sin embargo, tanto profesional, salarial como estructuralmente hablando la universidad no es un sistema heterárquico, al contrario, es jerárquico, meritocrático y con expectativas diferenciadas en función de la posición que se ocupa en la organización.

Las estructuras existentes se han construido desde una aspiración igualitaria que tiene su génesis como respuesta a la universidad franquista donde el sistema se organizaba en un 'mandarinato' a modo de sistema de castas indubitables. Frente aquellas formas autoritarias se ha desarrollado durante los últimos cuarenta años un modelo igualitario en deseos y en apariencias, pero no en el fondo del sistema. Si la adquisición de conocimiento 'superior' es el centro de la vida universitaria, de suyo se construye una escala de posiciones. No es lo mismo la ignorancia que la sabiduría. Otra cosa es cómo se concretan estos extremos y se gradúan los peldaños en la vida cotidiana.

Hemos construido una estructura donde el conocimiento y los méritos que permiten comprobar su dominio nos colocan en distintos lugares de la escala funcional. Algunos se adquieren con el mero paso del tiempo, como los quinquenios de docencia. Otros tienen una dosis de selección, como sucede con los sexenios de investigación. Éstos comenzaron siendo un incentivo a la productividad ahora son un criterio de clasificación y «eugenesia-gestora».<sup>6</sup> La posición en la escala se describe con los puestos de PDI que conocemos —catedrático, titular, contratado doctor...— y correlaciona con los salarios, pero no de manera biunívoca con la capacidad de influencia en la gestión de la organización. Podría pensarse que, a mayor número de estos indicadores, mayor sabiduría, más visión del conjunto de la organización, mejor identificación con su misión y valores, más compromiso con la propia institución y su futuro. Esto hoy no es necesariamente así.

En nuestra forma de organización actual, podemos distinguir a personas «sabias» e incluso caer en la tentación de «medir» su sabiduría utilizando indicadores que supuestamente objetivan la valoración. Sin embargo, se constatan paradojas donde esa sabiduría se hace escurridiza. Por ejemplo, encontramos quienes disponen de alta dosis de fuerza moral, resultado de su «autoritas» en el campo de conocimiento, y poca «potestas» porque no cuenta con el poder administrativo necesario para tomar decisiones. Frente a otros sujetos que sí cuentan con poder, sin tener ninguna autoridad moral. O incluso casos donde se ha conseguido llegar alto en la escala por vericuetos singulares que hacen dudar de los mecanismos del sistema. En la medida que se producen esas paradojas y crece la distancia entre autoridad y poder, entre conocimiento y posición, la estructura presenta contradicciones que han de gobernarse para no causar daños organizativos irreparables. En una institución basada en el saber la responsabilidad en la toma de decisiones y en la gestión de personas no puede recaer sólo en la fuerza del puesto, los votos de la mayoría o el cargo administrativo, se necesita siempre una alta dosis de autoridad moral y de conocimiento. Esto se puede regular y establecer en las estructuras organizativas, pero nunca estará plenamente asegurado sin el compromiso reflexivo de las personas que pertenecemos a la institución; porque, además, en cierto sentido la Verdad o la Ciencia no son democráticas.<sup>7</sup>

<sup>6</sup> Por eugenesia-gestora entiendo la restricción en el acceso a determinadas posiciones organizativas dependiendo del número de sexenios acreditados. Sirven de ejemplo el puesto de director o secretario de la escuela de doctorado (3 sexenios), coordinador de programa de doctorado (2 sexenios), director de tesis doctoral, de trabajo de fin de master...

<sup>7</sup> En este punto no puedo detenerme a explicar los detalles. Utilizo a sabiendas 'Ciencia' en mayúscula y singular para mostrar un punto crucial de debate respecto del conocimiento. Éste sólo es aceptado cuando se contrasta intersubjetivamente y como fruto del consenso; pero en un momento dado el valor de 2 + 2 no es resultado de una votación, como bien sabemos.

Nuestra forma de organización es heredera de la definición clásica: *universitās magistrōrum et scholārium*.<sup>8</sup> Somos una ‘comunidad’ académica de profesores y estudiantes. Ese es el núcleo esencial. Los primeros han recorrido el camino del conocimiento, llegando a ser expertos en un área específica, y su función es acompañar a los segundos, chicos y chicas que quieren aprender, pero también a adultos y gentes de edad que quieren estudiar. Ambos somos estructuralmente necesarios. Ambos tenemos que sentir que hay algo mayor que el interés individual cuando se participa de la comunidad universitaria. Eso no se aprende por ciencia infusa, pero sí por ósmosis en la relación intergeneracional que habita dentro de esos edificios y en la interacción entre personas. Sin embargo, éste es un aspecto intangible que ni se siembra, ni se cuida en la estructura organizacional existente de nuestra universidad.

Más allá de los límites de la propia institución, la universidad de Zaragoza actual es una pieza del sistema español de administración pública, para lo bueno y para lo malo. Es garantista y procedimental, rígida y lenta. Las dinámicas de este tipo de administración tienen unas formas encorsetadas en los procedimientos de gestión regulados para asuntos que la vida universitaria desborda de manera diaria. Basta mencionar la *Ley 9/2017, de 8 de noviembre, de Contratos del Sector Público...* que tanto bien iba a traer y tanto daño está causando. Este tipo de procedimientos frenan la innovación, la adaptación, la flexibilidad y la capacidad de creación de nuevas ideas que produzcan beneficios a la institución y a la sociedad.

La universidad es pública en tanto tal cumple una ‘función pública’, aunque como dice Holmwood (2016: 1): *«the idea of the public university is itself rather imprecise»*. Esa imprecisión del rol de las universidades públicas trasciende al contexto aragonés y español. Lo público no es patrimonio de nadie y es responsabilidad de todos (Marcuello, 2007). No es sólo una propiedad del Estado. Es algo más. Y en ese plus radica precisamente el valor de nuestra universidad pública como servicio. Tenemos la tarea de producir conocimiento, de transmitir conocimiento y de avanzar en el conocimiento. Pero también la función de formar una ciudadanía crítica que, al pasar por las aulas, sea capaz de asumir el principio ilustrado de *«sapere aude»*, i.e. de atreverse a pensar. Cualquier estructura universitaria que se precie tiene que estimular la crítica, la curiosidad, la duda, del mismo modo que la honestidad, el profesionalismo, la lealtad y la responsabilidad. La universidad está al servicio de la sociedad y más en un sistema social y democrático de derecho como el nuestro que nutre financieramente a la institución. Por eso mismo debemos retornar las inversiones y multiplicar lo que se nos aporta, sobre todo en este mundo cada vez más digitalizado donde el acceso al conocimiento se ha diversificado y ampliado. Hoy es evidente que las universidades estamos lejos del monopolio del conocimiento que algún tiempo pudo ser.

Estructuralmente seguimos siendo la principal organización certificadora del conocimiento acreditada por el Estado en una sociedad que sigue siendo credencialista (Collins, 1989). No se puede ser médico sin haber obtenido un certificado de una facultad de Medicina, jurista sin un título en Derecho, etc. Mientras el Estado nos siga confiando esa función, mantendremos una posición dominante y privilegiada. Lo cual es necesario reflexionar y anticipar, para que las personas que formamos la ‘comunidad universitaria’ no cometamos errores que hipotequen el futuro inmediato. En esto no somos independientes ni autónomos, dependemos de las reglas

---

<sup>8</sup> Aquí, como antecedente, cabe hacer mención al Título XXXI de la Segunda Partida de Alfonso X el Sabio (1252-1284), «De los estudios, en que se aprenden los saberes, e de los maestros, e de los escolares» donde se dice: *«Estudio es ayuntamiento de maestros y escolares, que es hecho en algún lugar con voluntad y con entendimiento de aprender los saberes, y hay dos maneras de él: la una es la que dicen estudio general, en que hay maestros de las artes, así como de gramática y de lógica y de retórica y de aritmética y de geometría y de música y de astronomía, y otrosí en que hay maestros de decretos y señores de leyes; y este estudio debe ser establecido por mandato del papa o del emperador o del rey. La segunda manera es la que dicen estudio particular, que quiere tanto decir como cuando algún maestro amuestra en alguna villa apartadamente a pocos escolares; y tal como este puede mandar hacer prelado o concejo de algún lugar»*. Existe una versión facsímil digitalizada en <http://fama2.us.es/fde/ocr/2006/sietePartidasT2.pdf>, p.310.

generales. Las decisiones sistémicas que se puedan adoptar estarán condicionadas por el marco político que regula a las universidades públicas españolas. La pregunta en este punto es ¿Cuánto margen tenemos para la creatividad y la gestión alternativa? ¿Nos atrevemos a ello? Aunque la autonomía es mucha, ésta no es absoluta, ni en las formas de administración de los fondos ni en los modelos de contratación pueden disponer los gestores universitarios de mecanismos particulares. Ésta es una cuestión que también tiene su complicación posterior. Quizá preferimos continuar en esta inercia que asumir el reto de la libertad y de la autonomía organizacional. Es más cómodo seguir bajo tutela que estar emancipados y asumir el riesgo de la independencia.

### Personas y estructuras

*«Insistir de pasada en esta verdad capital: para la obra científica los medios son casi nada y el hombre lo es casi todo».*

**Santiago Ramón y Cajal, (1905) Reglas y consejos sobre investigación científico: los tónicos de la voluntad (edición CSIC 2005, p.100).**

Las personas hacemos las instituciones. Las organizaciones imponen estructuras y lógicas institucionalizadas, pero somos las personas quienes las interpretamos trazando rumbos y llevando el barco en una dirección u otra. Los ejemplos son innumerables. Cualquiera que haya vivido cuenta en su memoria con casos donde mostrar el peso que tenemos en el funcionamiento de las entidades. Unas veces como meros espectadores, otras como protagonistas. El tiempo nos muestra que las mejores reglas requieren de personas que las lleven a la práctica. Los mejores propósitos se quedan en nada si no hay quien empuje la maquinaria. No hay organización humana que funcione *per sé* eternamente. El cambio es consustancial a la vida, tanto de las personas como de las instituciones; el reto está en saber gestionarlo y alcanzar las metas propuestas. Porque siempre hay margen para lo inesperado y para el error; incluso en los sistemas automatizados ambos aspectos se han de considerar.

Si las personas dotamos de vida a las instituciones entonces tendremos que preguntar cómo es en la universidad de Zaragoza, cómo modelamos nuestra institución. Hemos llegado a donde estamos en función de decisiones institucionales adoptadas en el pasado, pero también de pequeños gestos individuales cotidianos. Hemos hecho nuestra universidad con distintos ingredientes y desde distintas posiciones. Por eso también se podría trazar la genealogía de las decisiones. A poco que se pretenda podemos averiguar quién redactó qué, con qué propósito, cómo y qué resultados ha producido. Otra cuestión es que esto merezca la pena y que queramos mejorar a partir de lo aprendido. Algo, por otra parte, intrínseco a cualquier universidad contemporánea, pues no sólo son transmisoras de la tradición y del conocimiento consolidado, una función de la universidad es la auto-reflexividad y experimentación que crea nuevos saberes. Pero esto requiere de personas apasionadas con el conocimiento y la investigación. Personas cuya pasión es aprender y enseñar, cuyo referente axiológico es el espíritu crítico que cuestiona el propio conocimiento, sin esto no hay universidad ni universitarios.

La universidad no es un centro de adoctrinamiento, estandarización y adocenamiento; al contrario, la función social es la incentivación de la crítica que busca certezas y la belleza del conocimiento desde la libertad y la independencia. Estas tareas ideales forman parte de la columna vertebral de la organización, pero están en manos de las personas que conformamos la institución. De ese conglomerado de gentes, una buena parte somos funcionarios públicos, con las ventajas y desventajas que esto supone. La 'funcionarización' permite la estabilidad y la

seguridad. Ambas son condiciones de posibilidad que potencian la independencia necesaria para la libertad de actuación y pensamiento. Pero también pueden derivar en lo contrario, en falta de actividad y de auto-exigencia. Esto, como otras muchas cuestiones, tiene múltiples interpretaciones. Para algunos la meta es conseguir el puesto de funcionario que permita descansar y relajarse; para otros es el punto de partida para trabajar en lo que realmente se quiere. La acción individual no dependerá sólo de la voluntad particular, la dinámica de la propia comunidad potenciará unas tendencias u otras. En un entorno de trabajo exigente, la pereza es una actitud despreciable. En un grupo que aspira al mínimo, trabajar es una provocación. O una amenaza, como cuando alguien investiga y publica regularmente en un contexto ágrafo. O un insulto cuando se recomiendan nuevas lecturas entre quienes siguen reproduciendo los contenidos que alguien le contó en su tiempo de estudiante.

La cuestión entonces es qué respuestas son las que predominan, qué hechos, qué cosas, qué datos se pueden poner sobre la mesa para saber dónde estamos y hacia dónde vamos. En este asunto los indicadores no sirven de nada si no se interpretan, aumentan la conciencia y se adoptan decisiones consecuentes. En la medida que una institución cuenta con personas motivadas y con ganas de trabajar, es más plausible que se alcancen las metas propuestas. Si sólo se pasean los cuerpos, sin espíritu ni voluntad de ir a más, esperando a que sople el viento es muy improbable que se consigan objetivos. Ir en una dirección u otra depende de la responsabilidad individual, insustituible por la toma de decisiones colectivas, pero también es dependiente del liderazgo institucional e instituido. Y tanto el talante individual como el contextual se modifican con el tiempo, requieren de una conciencia de comunidad, de universidad que sabe que el conocimiento se adquiere con esfuerzo, con tiempo y dedicación. Sin personas que tomen su trabajo como vocación más allá de una 'colocación' es difícil. Por eso una pieza esencial del sistema radica en la captación, incorporación y formación permanente del PDI.

El acceso a la función pública en el marco constitucional español está regido por tres principios: igualdad, mérito y capacidad. Esto se aplica y se debe seguir aplicando en las universidades públicas españolas. Es la puerta de entrada de las personas al sistema. Por eso mismo debemos preguntar cómo es en la universidad de Zaragoza y qué características particulares, si las hay, permiten tipificar lo que somos.

Primero, nuestro sistema es rígido, centrado en baremos que constatan resultados pasados, pero no describen actitudes, ni anticipan talante ni talento futuro. Segundo, una vez cruzada la puerta de acceso es muy raro que se vuelva a salir. Los contratos provisionales se hacen eternos, se prima la posición en la fila y la fidelidad al poder dominante, antes que los elementos señalados en apartados anteriores. Tercero, la lealtad institucional se interpreta en términos de proximidad; a lo sumo se es leal con los próximos. Así hay abismos entre áreas de un mismo departamento y, en ocasiones, fosas abisales entre departamentos. Mientras tanto 'la universidad' parece un alguien desconocido, alejado, del que hay que defenderse. Más de una y de uno se sienten ajenos a la organización de la que forman parte. Posiblemente, porque se producen sentimientos encontrados entre quienes gestionan y el resto. Cuarto, los gestores y sus equipos, en los distintos niveles, sufren la soledad e incompreensión de quienes son gestionados y viceversa. Esto es más evidente y complicado cuando la distancia entre unos y otros se aumenta en función del modelo de comunicación y las formas adoptadas para tomar decisiones. Quinto, la distinción clave para definir comportamientos es la categoría instituida de profesor permanente vs. no permanente. Esa permanencia traza un límite simbólico y práctico entre quienes están dentro de manera 'segura' y quienes están fuera, bien como aspirantes precarizados bien como asociados que se pluriemplean consiguiendo un complemento salarial a su ocupación principal. Los roles, las tareas, las funciones son distintas en función de ese estar o no dentro de manera permanente. Sexto, otro elemento que

caracteriza la relación de las personas con la organización es su dedicación, instituida en la categoría tiempo completo vs. tiempo parcial. Pero, paradójicamente, el tiempo efectivo de dedicación no es el tiempo que se dedica a estar en el puesto de trabajo. Es de sobras conocido que el PDI no fichamos, lo cual tiene sus pros y contras. Las únicas horas que se miden son las asignadas a la docencia. El resto queda a libre disposición de cada persona. Y en esto se repite la heterogeneidad indicada al comienzo, desde la dedicación adictiva superando las horas del reloj hasta lo contrario, se llega incluso al absentismo. Séptimo, la autonomía individual supera a las obligaciones estructurales de tal manera que una vez conseguido el puesto permanente cada quién se convierte en una célula independiente a modo de isla que puede optar por el mínimo esfuerzo sin mayor presión estructural que la que le imponga su ética personal. Con inteligencia y habilidades sociales adecuadas, hay quienes al conseguir la posición permanente adaptan a su conveniencia el deber de residencia que como funcionarios públicos estamos obligados a cumplir.<sup>9</sup> Se puede ser profesor de nuestra universidad y tener el domicilio a cientos de kilómetros de distancia cuando no son miles, como se ha dado en alguna ocasión. Sin embargo, esta misma autonomía sirve para todo lo contrario, para facilitar el desarrollo de conocimiento, de mejores investigaciones y mejor docencia porque se ha superado la presión de la inseguridad.

Conseguir estabilidad profesional es una aspiración cada vez más complicada de materializarse en el sistema laboral contemporáneo, lo cual también afecta a las instituciones de educación superior (European Commission/EACEA/Eurydice, 2017). Por un lado, se prima la movilidad como requisito necesario de productividad, de la competitividad asociada a ello y del éxito en la carrera personal. Por otro, es una muestra de la precarización de las relaciones laborales subsumidas en procesos de transformación tecnológica y de digitalización que arrasan con los patrones tradicionales. En las universidades españolas, estas condiciones afectan al aspirante a PDI, con un elemento específico: el miedo a la pérdida del puesto de trabajo. Es el miedo a no conseguir la permanencia. No dejan de ser relaciones de poder asimétricas que se reproducen con el paso del tiempo e independientemente de generaciones, disciplinas y signos políticos. Lo cual tiene más que ver con el talante y moral de las personas que con las estructuras organizativas.

En la universidad, como en el resto de la sociedad, encontramos todos los tipos de temperamento y de moralidad. Encontramos personas generosas, amables, leales y entregadas, pero también personajes egoístas, desagradables, desleales y aprovechados. El conocimiento experto en un determinado campo del saber no garantiza la calidad humana ni los valores asociados a la sabiduría que mencionábamos antes. Es más, como el proceso de acceso y conquista de la permanencia suele estar sembrado de complicaciones es también habitual generar alteraciones emocionales. Abunda el estrés, la tensión y ciertas percepciones paranoides donde lo sentimental condiciona lo académico. Y es comprensible, otra cosa es que contribuya a una mejor universidad.

Hay quienes desarrollan un alto grado de servilismo, cuasi vasallaje debido a las condiciones laborales que rinden pleitesía y tributo a su señor feudal o a la emperatriz correspondiente. No es materia de género ni de genes, tiene que ver con la inteligencia y la moral individual. Alimentan el poder de quien lo tiene y cuando alcanzan la seguridad que buscaban reproducen los mismos hábitos que padecieron. Es difícil salirse de esa dinámica mientras se sufre. Y es difícil generar estructuras de intervención que consigan evitar los abusos que, sin ser muchos,

---

<sup>9</sup> El derecho fundamental a la libertad de residencia está limitado en el caso de los funcionarios públicos. En el Real Decreto Legislativo 5/2015, de 30 de octubre, por el que se aprueba el texto refundido de la Ley del Estatuto Básico del Empleado Público, no se dice nada al respecto, por tanto se mantiene lo previsto el artículo 77 de la ley de Funcionarios Civiles del Estado de 1964. Se puede consultar el informe disponible en: [http://www.hacienda.gob.es/AreasTematicas/FuncionPublica/Otra\\_documentacion\\_de\\_interes/Bodeco/Bolet%C3%ADn%2025/04-%20Derechos%20y%20deberes/C25\\_4\\_1.pdf](http://www.hacienda.gob.es/AreasTematicas/FuncionPublica/Otra_documentacion_de_interes/Bodeco/Bolet%C3%ADn%2025/04-%20Derechos%20y%20deberes/C25_4_1.pdf) (última consulta 29/12/2018).

cuando suceden son flagrantes. Porque también se pueden dar en sentido inverso, quienes durante su proceso de 'meritaje' adoptan las formas suaves de lo que se necesita, incluso yendo más allá de lo necesario y en cuanto consiguen su estabilidad se convierten en un problema estructural en todos los sentidos. Y ejemplos haberlos haylos, ud. que está leyendo estas líneas seguro que tiene en este momento alguien en su mente.<sup>10</sup>

Las patologías psicosociales existen también dentro de las instituciones públicas. Como existen las luchas intestinas por espacios de micro poder, por horarios y docencia, por fondos que no se reparten equitativamente, por espacios para desarrollar la actividad universitaria, por tantas cosas como se nos puedan ocurrir. Y también existen las buenas relaciones, las dinámicas de integración y construcción de clima laboral sano. La cuestión es cómo generar miradas de segundo orden que permitan la reflexividad estructural y la 'salud socioemocional'. A posteriori es más fácil identificar cuáles son las dinámicas malsanas que echan a perder grupos humanos y equipos. El reto es anticiparse y crear mecanismos de mejora de las relaciones humanas que son la materia prima desde la que se modela cualquier universidad. La lealtad, la generosidad, la amabilidad, la entrega, la pasión e incluso la vocación se pueden estimular, promover y cuidar. Sólo hace falta voluntad política y organizacional para comenzar, porque las relaciones estructurales están en manos de personas que deben pensar cómo quieren llevar el barco. Aunque en este caso, la complejidad estructural sea enrevesada por dimensiones e inercias, el reto será cómo coordinar estas islas y células independientes.

### **Las cuestiones de fondo**

La mejor forma de anticipar el futuro es construirlo, especialmente en aquellos asuntos donde tenemos posibilidades de intervenir. En este ensayo hemos intentado explorar la relación entre personas y estructuras en la universidad de Zaragoza de este siglo XXI. Son muchas las condiciones de contorno que han cambiado respecto del siglo pasado, fundamentalmente de la mano de las TIC, pero también del contexto político y social. La digitalización de los procesos sociales y de los recursos docentes nos obliga a pensar en su repercusión en el campus. Las formas de interacción, de producción y transmisión del conocimiento, pero también las de administración y gestión han sido modificadas con la incorporación de las TIC. Sin embargo, los asuntos esenciales siguen siendo los mismos. La universidad es el lugar de la pasión por el saber y el querer aprender, por la belleza y la justicia. Esto va acompañado de un 'ethos' marcado por la búsqueda de la Verdad, por el servicio a la sociedad y a la mejora de las condiciones de vida comunes. No puede haber universidad sin utopía. Es más, la universidad es el lugar de las eutopías que enfrentan distopías haciendo posible lo imposible. No es sólo una pieza más de las administraciones públicas con unos burócratas que administran un bien público.

Tenemos el reto de nutrir nuestra propia organización de las mejores personas para hacer el mejor servicio. Como organización nos podemos quejar de los recursos escasos de los que disponemos, podemos pedir más hasta llegar al infinito. Pero sabemos, en nuestro fuero interno, que todavía es posible hacer mejor las cosas con lo que ya se tiene. En el futuro inmediato tenemos que plantearnos cómo respondemos a los retos de la sociedad aragonesa contemporánea. Y esto son sitúa en un mundo globalizado, donde la acción local no es ajena a las inercias mundiales.

Tenemos y somos una universidad que ha de pensar más allá de los chicos y chicas que llegan por primera vez. Pues también debemos ser una institución capaz de responder a

---

<sup>10</sup> Consultando a varios docentes con experiencia como directores de departamento, consideran que no llega al 10% los casos de personas problemáticas. Para obtener una cifra más precisa necesitaríamos realizar un estudio ad hoc para el cual no es el momento.

quienes quieren seguir estudiando. Si somos el lugar social del conocimiento superior, de las preguntas y las investigaciones más avanzadas, tenemos que saber transmitir y compartir socialmente esos avances. La transferencia del conocimiento no es sólo un asunto de patentes o de colaboración con empresas, es también una manera de divulgar en la sociedad lo que somos capaces de descubrir y crear. La universidad del s. XXI no es sólo la prolongación del instituto, ni nuestras clases han de ser una prolongación de la enseñanza secundaria. Quizá debamos pensar en qué queremos ser; quizá por eso debamos preguntar qué es ser un centro de educación superior en el s. XXI. Y otras cuestiones de fondo: ¿Quiénes forman nuestro público? ¿Qué estudiantes podemos convocar a nuestras aulas? ¿Nos debemos conformar con quienes buscan la certificación para iniciar su carrera profesional? ¿Podemos atraer a quienes cuentan con credenciales pero quieren seguir formándose? ¿Qué tipo de profesorado se va a requerir? ¿Qué tipo de estructuras organizativas necesitamos para seguir siendo la referencia del conocimiento en nuestra sociedad?

Nos sobran normas y nos faltan principios. Necesitamos liderazgos organizacionales, que aporten el espíritu de una empresa común que se alimenta, impulsa y dirige en busca de sentido a partir de la estructura de la que se dota. Nos sobran baremos y reglas que cuentan detalles absurdos. No nos hace falta llenar las estanterías de modos de regulación y *normas-hasta-para-ir-al-baño* como gusta a quienes se quedan en eso pequeño y limitante. Hay personas que solo quieren que existan muchas reglas para no tener que pensar, para no tener que decidir, y, sobre todo, para saltárselas *ad libitum*. En este contexto, los límites hay que ponerlos para que los más débiles no sufran a los poderosos. Nos faltan sistemas de reconocimiento y de reprobación que permitan mantener sana la organización. Quién haga bien su trabajo, con esfuerzo y dedicación, ha de recibir el reconocimiento pertinente. Si no es así, se cansará y aplicará la ley del mínimo esfuerzo, confirmando el refrán «en la feria de Valverde, el que más pone, más pierde». Y viceversa, quien obra mal a sabiendas —en nuestra universidad la inteligencia media es alta— y no ve que nadie repruebe su conducta, perseverará en su mal comportamiento pues considerará que sus prácticas son admisibles en la organización. La apuesta ha de ser la generación de sabiduría, independencia, libertad. Reconociendo que saber mucho de algo, no significa que se sepa de todo.

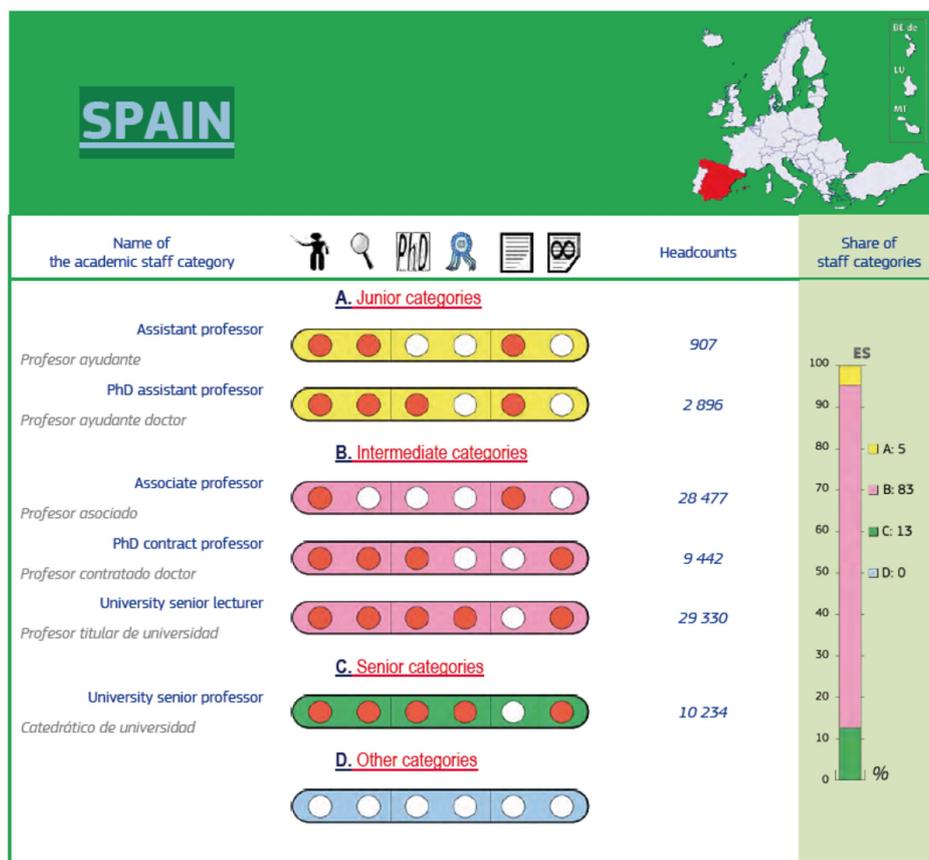
No sabemos cómo serán las necesidades formativas del futuro. No sabemos qué demandarán las empresas, las administraciones públicas, ni tampoco sabemos qué tecnologías desplazarán a las actuales. Pero sí sabemos cuáles son los pilares sobre los que formar personas autónomas, críticas y reflexivas, capaces de enfrentar cualquier reto del conocimiento que sea posible aprehender.

Como dice Holmwood (2016) «La razón pública en una sociedad democrática requiere más que un sistema eficaz de educación superior al servicio del conocimiento democrático, pero esa es al menos una de sus condiciones (Holmwood 2011). Podemos ver que esto es así tan pronto como entendemos que la comercialización de la universidad reemplaza el razonamiento dialógico con opciones de mercado y medios de mercado para agregar información. Es vital que apliquemos el entendimiento sociológico a las prácticas y funciones de producción de conocimiento, incluyendo las universidades en las que se encuentran la mayoría de los sociólogos».

Para terminar, estamos en un momento de transformación por eso hemos de pensar el futuro que queremos y formular qué soñamos. Y esto pasa por saber qué debemos mantener de lo que somos y tenemos, qué piezas son insustituibles, qué debemos cambiar, dentro de qué límites, cómo se ha de gestionar y cómo será el sistema organizacional que queremos legar a las generaciones futuras. Sea cual sea la estructura somos las piezas que han de sustentar el edificio

## Referencias

- European Commission/EACEA/Eurydice, 2017. Modernisation of Higher Education in Europe:
- Academic Staff – 2017. Eurydice Report. Luxembourg: Publications Office of the European Union.
- Collins, Randall (1989) La sociedad credencialista. Sociología histórica de la educación y de la estratificación. Ed. Akal. Madrid.
- Holmwood, John (2016): The university, democracy and the public sphere,
- British Journal of Sociology of Education, DOI: 10.1080/01425692.2016.1220286
- Holmwood, John (2011). «The Idea of a Public University»- In A Manifesto for the Public University, edited by John Holmwood. London: Bloomsbury Academic. Traducción española publicada en PUZ
- Marcuello Servós, Ch. (2007) La (re)construcción de la cosa pública, en García Inda, A. y Marcuell, C. (2007) Conceptos para pensar el siglo XXI, Los Libros de la Catarata, BCN. pp.167-187.



Source: Eurydice, statistics based on MECD, 2015 (reference year of data: academic year 2014/15).

### Typical career path:

Assistant professor ► PhD assistant professor ► PhD contract professor ► University senior lecturer ► University senior professor



Teaching



Doctoral degree legally required



Fixed-term contract



Research



Postdoctoral qualification legally required



Indefinite contract

**José Antonio Mayoral Murillo y Francisco José Serón Arbeloa**  
**1.ª edición. Zaragoza, 2019**  
**Edita: Servicio de Publicaciones. Universidad de Zaragoza**  
**ISBN: ISBN: 978-84-16723-78-2**



**Servicio de  
Publicaciones**  
**Universidad Zaragoza**