

GERENCIA

7 de febrero de 2006

LOS OBJETIVOS EN LA MODERNIZACIÓN DE LA GESTIÓN EN LA U.P.M.

Quisiera empezar, para quien todavía no lo haya hecho, recomendando vivamente una lectura atenta del documento elaborado por el Vicerrectorado. Es completo. Si lo veis de totalidad, se muestra toda su riqueza.

Cuando se aplica un enfoque genuino y metódico de calidad a instituciones, se ven con otra luz, se iluminan los tangibles y también los intangibles subyacentes y si se produce, verdaderamente, el enfoque no resulta ni episódico ni retórico. Este es el caso presente desde mi punto de vista. Puedo manifestarme así porque se trata del trabajo del Vicerrectorado, con el que me identifico totalmente.

El título de mi intervención se ciñe a "los objetivos en la modernización de la gestión en la U.P.M.". Visto el despliegue de las jornadas, mi exposición solo puede ser generalista, hasta cierto punto doméstica, limitándose a unas reflexiones que pudiéramos compartir.

La U.P.M. es una organización considerable por el número, variedad y calidad de sus efectivos docentes y de administración y servicios. Su estructura organizativa, responde al soporte de los fines generales de la Universidad, de una parte, y de otra a los distintos ámbitos en que se desarrollan las funciones de enseñanza e investigación. Además son amplias las diferencias temáticas y relacionales. Un ejemplo de diferencias: las tareas de prevención de riesgos y salud laboral respecto del intercambio internacional de estudiantes; de las actividades de mantenimiento de instalaciones a las de animación cultural o acción social.

Esta Universidad, como todas en mayor o menor grado, reúne para su atención gestora un panel variadísimo: docente, urbanístico, contractual, de investigación, de seguridad, de inversiones, de promoción del empleo y formación ocupacional, de régimen jurídico de PAS, alumnos, profesores, de relación con empresas y empresarios, etc. etc.

Estamos bajo la visibilidad de la sociedad en general y de los científicos, profesionales, autoridades públicas, empresarios, padres de familia, contribuyentes, políticos y de la comunidad universitaria, de nosotros mismos. Esto es así en razón a que se nos confía la preparación de miles de jóvenes que formarán parte relevante del capital técnico y humano de España y particularmente de uno de sus territorios más dinámicos, la Comunidad de Madrid.

Y es una presunción indestructible e inequívoca que se espera de nosotros que seamos sencillamente ejemplares no sólo en la enseñanza, la educación y la investigación, sino en todo cuanto nos alcance aunque fuere de carácter instrumental. No funciona la compensación, no se nos aceptaría ser muy buenos en la enseñanza y menos en el cuidado de la equidad en la administración de personal o en la aplicación de beneficios sociales.

Es más, creo que las Universidades y está Universidad, debemos esperar que todos esperen de nosotros lo mejor en todos los aspectos espirituales y materiales, de organización, de procedimientos, y de políticas que pongan en valor todas las capacidades para la mejora de la gestión del servicio público.

En el orden de los tangibles, de modo consecuente y aunque siempre es insuficiente, se nos ha confiado un considerable presupuesto anual, un patrimonio inmobiliario y de instalaciones y equipamientos igualmente relevante, plantillas importantes e inversiones significativas.

La cuestión, con independencia de su suficiencia, es qué debemos hacer para mejor gestionar la confianza y los recursos que se ponen a nuestra disposición. En mi criterio, y

para el plano de la gestión, las respuestas deben articularse en relación con:

- La organización.
- Los objetivos para la modernización de la gestión.
- La formación de directivos.
- La formación profesional permanente.
- La participación.

LA ORGANIZACIÓN

Lo primero es empezar por el principio como aquí se está haciendo: debemos empezar por el debate de la organización que resulte adecuada al momento presente y responda a todas las exigencias que están planteándose. Cualquier modelo de organización debe tener en cuenta criterios de subordinación, de flexibilidad y pertenencia para mejorar la eficacia.

La subordinación se predica de su propio papel instrumental para la consecución de los fines institucionales y de las políticas universitarias. La capacidad de auto-organización es un activo de la Universidad para que, en el marco de las leyes y con la debida prudencia, sirvan a la gobernabilidad ordinaria en la distribución de recursos y a la adaptación de la organización a aquellas circunstancias que lo precisen.

A las organizaciones institucionales no les vienen bien las mudanzas bruscas y mucho menos en los ámbitos económico-administrativos y de gestión de personal. Sin embargo, diversos acontecimientos ponen o pueden poner de realce la necesidad de cambios. Estamos ante la hipótesis plausible de medidas de adaptación como consecuencia de Bolonia y otros planteamientos financieros. Pero incluso esos procesos de cambio no pueden ser abruptos ni resultar inacabados, por cuanto la función de administrar precisa seguridad jurídica, estabilidad, previsión y una cierta saludable rutina. Pero yo estoy hablando de una rutina saludable, de rutina de eficiencia.

En este punto siempre conviene estar alerta a la tentación y el riesgo de conformación de un mundo propio, con sus acostumbramientos que constituyen específicas atmósferas, escenarios y representaciones. Es, exagerando las cosas en busca de mayor expresividad, la tentación, tan conocida y previsible de constituir "una organización dentro de otra organización" y además en cascada según la función. Tentación mayor en una organización con centros geográficamente dispersos y con sus propias tradiciones. La respuesta adecuada deberá combinar la flexibilidad que a la variedad conviene con las sinergias del conjunto de la Universidad y el sentido de pertenencia.

Naturalmente cada unidad significativa, y en particular los Centros deben hacer un inventario de sus destrezas y sus oportunidades para la gestión. Nos toca a todos mejorar y ampliar esas oportunidades.

En materia de objetivos para la modernización de la gestión en la U.P.M. deben destacarse algunas consideraciones esenciales. La primera, global, se refiere a la elevación general de la cultura administrativa profesional que en mi criterio debe mirar a dos aspectos: uno, la debida formación para el nivel adecuado y un poco más, (este poco más es un plus que la organización debe estar en condiciones de acreditar a efectos de promoción profesional y económica); y dos, el adecuado conocimiento para la conexión de actividades y la coordinación. Es decir, la capacidad de coordinación, como mínimo y de polivalencia como objetivo de mayor perfección y que debe propiciar un nuevo enfoque en la selección, formación y evaluación del personal de administración y servicios.

La segunda consideración hace referencia a la necesidad de singularizar el esfuerzo personal mediante genuinos y objetivos indicadores de productividad. No es nada fácil. En general puede hablarse en este aspecto de un clamoroso fracaso en esta materia en las Administraciones Públicas.

Naturalmente no estoy hablando de ningún arbitrio aventurero por el cual quedase en suspenso la percepción de productividad para una mejor asignación. Se trata de no alterar las retribuciones actuales y experimentar con criterios consensuados y un presupuesto adicional, cuando ello sea posible.

La tercera consideración es la necesidad de proceder a una evaluación periódica de dos aspectos: el relativo a la continua mejora de los procedimientos, lo que supone una evaluación de procesos en que intervienen varios elementos, de una parte y de otra, la evaluación personal de la formación, comprobando la actualización de conocimiento para el puesto y también la aptitud para la promoción o para otros puestos. Hay que tener en cuenta la movilidad horizontal y también la vertical y es preciso una nítida distinción entre puestos de responsabilidad orgánica y puestos de especialización que son las dos columnas que vertebran la función pública.

Ni que decir tiene que los Planes de Formación, la acción formativa, tiene que funcionar con el carácter de una oferta constante para garantizar niveles de actualización como mínimo y, en su caso, niveles superiores como promoción.

Para resumir este comentario sobre la organización, quisiera subrayar los siguientes factores que deben perseguirse:

El factor de mejora de procesos, teniendo en cuenta el objetivo de la calidad en los procedimientos (precisión, racionalidad, sencillez, no repetitividad) y la utilización de las tecnologías (la administración sin papeles) que garanticen instantaneidad, menores costos de gestión, de almacenamiento, de disponibilidad de la información, con toda la seguridad jurídica: el factor de evaluación de la preparación individual de los gestores en relación con la maestría necesaria en el desempeño de sus funciones y el factor de la participación que modela el trabajo en grupo y favorece la cohesión.

Si bien con carácter sucinto vamos a abordar uno de los más sensibles y apasionantes asuntos de la organización: la formación de directivos.

Es posible que lo que voy a decir sea heterodoxo o quimérico pero la verdad es que me apetece comunicar mis experiencias aunque su valor sea muy pequeño. Estoy convencido de que debemos tratarnos todos a todos en cualquier función, y en cualquier circunstancia como si estuviéramos en relación con un directivo, si ya lo es por cuanto resulta obvio, o con un potencial directivo, que lo será, en gran medida si él se ayuda y todos ayudamos. No estoy hablando de un abaratamiento del trato que se debe a los directivos, estoy intentando decir todo lo contrario. En lugar de rebajar a unos pocos, elevar a muchos, a todos. A un directivo se le presta atención aunque solo sea por razones socio-laborales. Prestemos atención a todos, escuchemos a todos. Muchos nos quieren decir y tienen poca oportunidad. Y si no nos concedemos oportunidades, perdemos todos.

El mundo ha padecido siempre un déficit de dirigentes, pero en el actual sistema productivo se aprecia una dualidad. Se aprecia más el factor directivo en los sectores sujetos a competencia, y mucho menos en los que no constituye una amenaza, por lo menos a corto o medio plazo, la competencia. Y eso no es justo para el usuario ni para el ciudadano. Precisamente por las características del sector público, debe asegurarse plenamente la efectividad de la competitividad y ello incluye la exigible calidad de los directivos.

El tiempo ha ido revisando la filosofía orteguiana respecto de masas y elites, de minorías y mayorías y además de apreciar la evolución social, que con sus claroscuros, a mi me parece prodigiosamente positiva se ha abierto la idea de que la mejora social, el progreso en todos los órdenes y también en el marco de la organización, se produce cuando además de dinamizar elites responsables, movilizas a todos, es más, tienes la diana puesta en el todo aunque la estrategia, irrevocablemente, pase por tener directivos de

calidad. Pero sin el todo habrá una estratificación en lugar de un flujo de renovación continua.

Por otra parte, además, conviene observar con mayor detenimiento. A veces no coincide el liderazgo profesional con el social... a veces los prescriptores de conducta no son los jefes formales.

De la cualidad directiva lo más importante es que sea fácilmente reconocible. Los directivos para serlo precisan de la autoridad de su mérito profesional y de la destreza en el trato y dirección de las personas por no citar la palabra ya inevitable, de recursos humanos. Sobre estas dos condiciones debe establecerse la confianza, sobre las dos: el mérito y la destreza.

Pero es también de todo punto imprescindible que el directivo sienta sobre sí no solo el peso de la responsabilidad sino el apoyo de la dirección, y este apoyo se manifiesta en la propia importancia que la organización concede a la formación de los directivos y al cuidado de los recursos humanos.

Hay un modo seguro de no ser un directivo de calidad en organizaciones reducidas, pudiéramos decir bastante familiares, y es adoptar la línea blanda del consentimiento, del "compañerismo" entre comillas y de la elusión de no enfrentarse a las situaciones. Todos hemos conocido a personas altamente bondadosas, bien preparadas, que asumían –y algunos todavía- para sí cuanto trabajo estaban obligados a hacer otros. Suele ser malo para ellos, incluso para su salud, y no ser bueno para nadie y puede que algunos jaleen al jefe-buen-colega, pero no se les respete sobre todo por aquellos que pertenecen al linaje del valor de la equidad, en todo juicio y desde luego, como es lógico, en el trabajo.

Por otra parte un buen directivo es necesariamente reformista y sobre todo, un animador. Si se llevan las acciones en solitario es muy probable que nos superen los acontecimientos. Un querido librito de mi juventud "Una

sociedad en movimiento" venía a decir que ser importante (y recuerdo que apostillaba "salvo en matemática pura y en poesía") es estar a la cabeza de un equipo cuyas preocupaciones están mirando al porvenir.

Respecto de la educación permanente

Recuerdo un opúsculo de Jean Marabini de hace muchos años y que refiriéndose a otro país decía que eran una nación de estudiantes. Realmente como los profesores son estudiantes en grado eminente, su profesión es estudiar para estar al día en sus disciplinas y para mejor transmitir sus conocimientos. Pero esto que ha sido siempre así para los profesores, es así para todo profesional. Los conceptos en relación con la educación permanente en sus sucesivas formulaciones, la última es la educación a lo largo de toda la vida activa y pasiva, y en los diferentes ámbitos educacionales, profesionales o empresariales, que antaño parecían, y eran, audaces e innovadores, hoy tienen plena vigencia y son valores incorporados en las organizaciones.

Predicar a estas alturas la educación permanente suena a sonsonete, a cosa "deja vu". Practicarla inteligentemente es otra cosa.

La riqueza, variedad y cantidad de oferta formativa es un factor muy interesante pero es capital la adecuación a las personas en la interactuación del aprendizaje y en la valoración de las oportunidades profesionales y personales. Todo vale aunque sea con criterios y estimaciones diferentes. Pero la motivación es crucial, es el toque de calidad. Se puede participar en procesos formativos por el interés de no quedarse atrás, de no ser rebasado por la competitividad de otros, por obtener mejores resultados socio-profesionales y económicos y todos esos afanes son legítimos, pero en la atmósfera natural de una universidad a cualquiera de esas legítimas motivaciones deberíamos añadirle la que nos es propia: la de ser universitarios, por cuanto que el saber y saber más es nuestra naturaleza y carácter y en una universidad técnica como la nuestra, además de saber, saber

hacer. Ser universitario no es disponer de un título universitario: es el que con carrera o sin ella responde a los valores universitarios.

No existe ninguna institución a la que le sea tan natural la vocación y la práctica de la formación permanente.

Ser mejores por el conocimiento y el esfuerzo no es una bagatela declamatoria, es todo un objetivo de primer orden, de la mayor utilidad para vivir bien. Si consideramos que es normal que un tercio de nuestra vida, transcurra en el trabajo, la significación del reconocimiento humano y profesional de nuestros propios méritos y esfuerzos es, para todos, muy importante vivencialmente.

La participación

Este es el último punto de esta exposición y no busca un a modo de cierre de esta intervención. La Universidad como cualquiera puede apreciar, es una criatura institucional singularísima y tiene virtudes, defectos, contradicciones, aspectos anticuados y otros avanzados, déficits y superavits.

Es suficientemente grande y compleja como para que sean posibles varias ópticas. Pero en todo caso tiene una condición más o menos satisfactoria pero indubitable: la participación. La tiene en su urdimbre de gobernabilidad, en su textura jurídica organizativa, en sus comisiones deliberatorias, en la libertad de opinión, de crítica y por supuesto, de cátedra. Si tenemos algo verdaderamente nítido es un marco para la participación. Y lo es en todos los órganos, competencias y procesos. Desde las esferas de gobierno hasta las de representación y para todas las materias (económicas, académicas, sociales, etc.). Y cuando en la Universidad no está la capacidad resolutoria hay una capacidad vehicular, una capacidad de comunicación y de potente representación. En estas condiciones, no tenemos otras fronteras que nuestra propia aptitud de aprender juntos para hacer de la Universidad y de la gestión en la Universidad, un taller empecinado en la calidad y en la

precisión del mejor servicio público posible con los recursos de que disponemos.

Lo que es bueno, si no es compartido es menos bueno en el teatro de la realidad. Lo bueno precisa de métodos igualmente buenos de comunicación y de asociación. La tarea es mejorar la gestión con todos desde la concepción organizativa misma, de la depuración de los procedimientos, la liberación de las personas de tareas simples o con poco valor añadido para la persona misma, la formación de los directivos y de sus destrezas para crear una cultura de cooperación y de trabajo en equipo.

La persona tiene un valor de centralidad. No es que constituya nuestro capital humano y a su vez este capital humano sea por definición el capital más significativo de la institución. Las personas son el tesoro, la esperanza y el valor por antonomasia de la organización. Se dan todas las condiciones favorables para, a través de la participación en los procesos de mejora de la gestión, podamos poner al día métodos, técnicas y sobre todo valores. Y en esta tarea, los que estáis aquí directivos de hoy, y los que no están, muchos de ellos directivos de mañana, tenéis un papel de protagonistas irremplazable.

Nuestros objetivos deben ser la centralidad en el tratamiento de la persona, la equidad y el adecuado reconocimiento del mérito, la mayor simplificación y agilidad en los procedimientos, la incorporación de las tecnologías a los sistemas de gestión, la búsqueda de polyvalencias adecuada, la formación de directivos y de especialistas y todo ello, desde dos tareas: abordar en este curso la RPT acorde en lo posible, a las necesidades de la Universidad y la elaboración de los criterios de selección, evaluación y formación del personal de administración y servicios.