

# Cincuenta años de historia de la Universidad de Málaga. De la universidad centralista a la universidad digital. Las perspectivas de la gestión universitaria

## Miguel Porras Fernández

Secretario General de la Universidad de Málaga

CUANDO SE CUMPLEN CINCUENTA AÑOS de historia de la Universidad de Málaga, creada en el año 1972, en pleno declive de un régimen político autocrático y centralista, con una concepción de la ciencia, de la cultura y también de la Universidad, muy politizada, con un sistema universitario endeble, sin cultura científica y en un país que tenía como máxima aspiración incorporarse a las sociedades industriales avanzadas, porque venía de casi cuarenta años de aislamiento y subdesarrollo, son muchas las perspectivas desde las que se puede analizar el papel y la evolución de la Universidad, en general, y de la Universidad de Málaga en particular.

Como datos más relevantes de esa evolución, durante estos cincuenta años de vida universitaria han cursado estudios en esta institución académica más de ciento veinte mil estudiantes, incorporándose a empresas, profesiones liberales y administraciones públicas

en los puestos de trabajo más relevantes. El impacto económico producido por la Universidad excede los ochocientos millones de euros de valor añadido bruto. El presupuesto de la Universidad de Málaga para el año 2022 es similar al de una ciudad como Marbella y la plantilla de personal (incluido el docente e investigador y el de administración y servicios) supera los cuatro mil trabajadores.

100

Si en 1972 Málaga es la única ciudad del país, de más de trescientos mil habitantes, que no tiene Universidad, hoy, la ciudad crece en torno a su Universidad, asentada esencialmente en el campus de Teatinos y convertida en eje vertebrador del desarrollo urbano, tecnológico y económico de Málaga, que se expande a orillas de la Universidad, como históricamente lo hacían los pueblos, alrededor de sus ríos, como verdaderos medios de vida. El caudal de conocimiento generado en la Universidad de Málaga se desborda sobre la ciudad creando un manto fértil

de recursos, progreso y desarrollo que, sin duda, ha marcado la historia y el devenir de esta ciudad.

La historia de la Universidad de Málaga, durante este período de tiempo, es, también, la historia del nuevo régimen político, democrático y social de nuestro país, surgido a partir de la Constitución de 1978, que sitúa a España entre los países más desarrollados, plenamente incorporado a las instituciones y democracias liberales europeas y a las economías más avanzadas del mundo. En las que se considera que la formación y la investigación son motores del desarrollo económico y de la transformación social, que ayudan a mejorar el bienestar de la sociedad, mediante la creación de conocimiento técnico, científico, humanístico, artístico, y también cívico; formando en valores y conductas que permiten actuar en el marco de la legalidad y de la ética pública de nuestro tiempo.

Pero la historia de esta Universidad es también un proceso imparable de evolución y de cambios, que han llevado de la Universidad centralista, de masas, fuertemente jerarquizada y burocratizada a una universidad autónoma, de números clausus, internacional, innovadora, emprendedora, digitalizada y de calidad, que es la universidad del siglo XXI.

101 La misión de aquella universidad, muy bien descrita en la obra de Ortega y Gasset, basada en tres grandes pilares: la enseñanza para la formación de profesionales, la investigación (científica y humanística) y la difusión de la cultura, que debía girar en torno a las necesidades de los estudiantes, sigue aún viva en su esencia, pero actualizada y renovada, porque las profesiones están sujetas a cambios constantes, acordes con la propia evolución del sistema productivo. De ahí que se hable de formación permanente y a lo largo de la vida. La investigación no se concibe sin la transferencia de conocimiento a la sociedad, para garantizar su evolución y el bienestar de los ciudadanos y, desde luego, la cultura ya no es

patrimonio exclusivo de la Universidad, porque no se entiende sólo como el conocimiento ilustrado, sino como caudal y acervo de todas las instituciones públicas y privadas y de la sociedad en general.

### **Las funciones de la Universidad**

Es evidente que la Universidad de principios de los años setenta del siglo XX, es muy diferente de la Universidad de los años veinte del siglo XXI, y que los cambios se han producido en todos los órdenes de esta institución académica, que sigue formando a profesionales, pero mucho más, potenciando y desarrollando sus capacidades intelectuales y habilidades sociales, basadas en el espíritu crítico, libre y creativo. Se continúa potenciando la investigación científica y humanística pero, mucho más, creando ecosistemas de conocimiento y alianzas estratégicas con el sector productivo, con el que promovemos iniciativas como el parque científico empresarial, junto al Parque Tecnológico de Andalucía, incubadoras de empresas (Spin-off y Star-up), empresas de base tecnológica, creadas a partir de los resultados de la investigación, o proyectos pioneros, como el «UMA-LinK» en la ampliación del Campus de Teatinos, desarrollando un modelo de colaboración que permite la interacción entre la Universidad y la empresa, articulada como un espacio para la formación en los valores y competencias ligadas al emprendimiento y la innovación.

Por supuesto, la Universidad sigue enarbolando la extensión de la cultura como una de sus señas de identidad, pero de forma coordinada con otras muchas entidades e instituciones públicas y privadas, porque la cultura ya no está limitada a los conocimientos, ideas, tradiciones y costumbres que caracterizan a un pueblo y una época, sino que es algo mucho más transversal y global, y está muy vinculada a la evolución de la propia sociedad.

Si bien estas son las funciones básicas de la Universidad, y la evolución de los sistemas universitarios puede ser

analizada, durante todo este período de tiempo, desde la perspectiva concreta de cada una de ellas, correspondería llevar a cabo este proceso de reflexión a quienes están más involucrados en los modelos y estrategias de la formación, de la investigación o de la extensión de la cultura, y son además sus protagonistas: los docentes, los estudiantes, los investigadores y los responsables de la política cultural de la Universidad. Sin embargo, hay un nexo de unión, que constituye, también, un eje vertebrador de todos los principios, modelos, procedimientos, estrategias y mecanismos de la política universitaria, en estos tres ámbitos de actuación, que está vinculado a la gestión. Y para mí, como miembro permanente del personal de administración y servicios de la Universidad, y como Secretario General de esta institución académica, me resulta más conocida y familiar, desde la que también se puede examinar la transformación de la Universidad.

### **La gestión universitaria**

La gestión universitaria tiene una gran importancia como concepto integrador y sistematizador de la Universidad, pero sobre todo como labor de construcción, garantía de imparcialidad y proyección en el tiempo de los procesos de trabajo y de los procedimientos administrativos y técnicos, que dan soporte a las funciones propias de la universidad y fortalecen y desarrollan a esta institución para que cumpla con sus fines y objetivos, de acuerdo con el marco regulatorio existente, facilitándose así el proceso de ejecución de la política universitaria, haciéndola más ágil y, por supuesto, más eficiente.

La gestión y la política universitaria, sin ser conceptos contrapuestos y teniendo un carácter complementario, están íntimamente relacionadas, pero no son lo mismo. Mientras, a través de la política se definen un conjunto de planes que, de acuerdo con un sistema de gobernanza, aspiran a mejorar y hacer progresar a la institución y a la sociedad; a través de la

gestión se decide cómo se hacen las cosas, utilizando los medios adecuados para alcanzar los fines previstos, de acuerdo con la legalidad.

En la Administración pública, en general, se es muy dado a politizar la gestión y a gestionar con criterios políticos, algo que no sucede en la Universidad porque ambos ámbitos de actuación están bien delimitados en la teoría y en la práctica. La legislación universitaria atribuye al personal de administración y servicios las funciones de administración y gestión técnica, económica y administrativa, así como el apoyo, asistencia y asesoramiento en el desarrollo de las funciones de la Universidad. Sin embargo, esa misma legislación atribuye a los órganos de gobierno de la Universidad el establecimiento de las líneas estratégicas y programáticas y la dirección de la política universitaria.

La gestión universitaria está muy vinculada a lo que el Estatuto Básico del Empleado Público denomina fundamentos de actuación del personal funcionario y laboral de las Administraciones Públicas:

- El servicio a los ciudadanos y a los intereses generales.
- La igualdad, mérito y capacidad en el acceso y en la promoción profesional.
- El sometimiento pleno a la Ley y al Derecho.
- La igualdad de trato entre mujeres y hombres.
- La objetividad, profesionalidad e imparcialidad en el servicio, garantizadas con la inamovilidad de los empleados públicos.
- La eficacia en la planificación y gestión de los recursos humanos.
- El desarrollo y cualificación profesional permanente.

**«El caudal de  
conocimiento generado  
en la Universidad de  
Málaga se desborda sobre  
la ciudad creando un  
manto fértil de recursos,  
progreso y desarrollo  
que, sin duda, ha marcado  
la historia y el devenir de  
esta ciudad.»**

- La transparencia.
- La evaluación y responsabilidad en la gestión.
- Y la jerarquía en la atribución, ordenación y desempeño de las funciones y tareas.

Por su parte, a los órganos de gobierno les corresponde la dirección política, la representación de la Universidad, el establecimiento de los programas de gobierno y las directrices de política universitaria y, en general, la función ejecutiva y la potestad reglamentaria.

Por lo tanto, gobierno y gestión universitaria son las dos caras de la moneda de la actuación pública, pero responden a intereses y estrategias diferentes. La política y el gobierno están condicionados, además, por su temporalidad; y la gestión, por el contrario, viene determinada, fundamentalmente, por su vocación de perdurabilidad y por la imparcialidad. Lo que representa, sin duda, una garantía de objetividad y de continuidad en el ejercicio de la función pública, una vez extinguidos los ciclos políticos temporales.

### **De la función auxiliar a la función directiva**

La gestión universitaria, entendida como la forma de hacer las cosas, le corresponde ejercerla, desde esta perspectiva, al personal de administración y servicios. En los cincuenta años de historia de la Universidad de Málaga el concepto de gestión universitaria también ha experimentado una gran evolución. La Ley 14/1970, General de Educación y Financiamiento de la Reforma Educativa, que integra en un mismo texto legal la regulación de todos los niveles y grados de enseñanza, incluido el universitario, y es la norma que está en vigor cuando se crea la Universidad de Málaga, omite cualquier referencia a la gestión universitaria y al personal responsable de las tareas de apoyo, asistencia y prestación

**La historia de esta Universidad es también un proceso imparable de evolución y de cambios, que han llevado de la Universidad centralista, de masas, fuertemente jerarquizada y burocratizada a una universidad autónoma, de números clausus, internacional, innovadora, emprendedora, digitalizada y de calidad, que es la universidad del siglo XXI.**

de los servicios universitarios, probablemente porque al tener las universidades, en ese momento, naturaleza jurídica de organismos autónomos, dependientes de la Administración del Estado, esta función se entendía atribuida al personal regulado en el Decreto 315/1964, de 7 de febrero por el que se aprueba la Ley articulada de Funcionarios Civiles del Estado, modificada por la Ley 30/1984, de Medidas urgentes para la reforma de la función pública, y en la Ley de 26 de diciembre, de 1958, de régimen jurídico de las entidades estatales autónomas.

Por cierto, el artículo 66 de la Ley General de Educación ya establecía que cada Universidad se regiría por un Estatuto singular ajustado a las prescripciones de esta Ley y que habrá de ser aprobado mediante Decreto, a propuesta del Ministerio de Educación y Ciencia. Debiendo ser elaborado por la Junta de Gobierno de la Universidad, oído su Patronato. E incluso, a través de una especie de cláusula de descuelgue, las universidades podían determinar a la carta las normas que les fueran aplicables. Así, este mismo artículo establecía que los Estatutos universitarios determinarían también los preceptos de las vigentes Leyes de Administración y Contabilidad del Estado, Entidades Estatales Autónomas, Contratos del Estado y Funcionarios Civiles del Estado, de cuya aplicación será dispensada la respectiva Universidad. Eso sí, los Estatutos

deberían ser informados por el Ministerio de Hacienda, antes de su elevación al Consejo de Ministros. En cualquier caso, es evidente que existía un cierto nivel de autonomía en un régimen jurídico de la educación y de las enseñanzas universitarias marcadamente centralista.

Por su parte, el Decreto que regulaba el régimen jurídico de los funcionarios de la Administración del Estado solo aludía a servicios profesionales y retribuidos y a los cuerpos generales de Técnicos, Administrativos, Auxiliares y Subalternos, como personal integrante de las Administraciones públicas, también las universidades, especificando que las plazas de mayor responsabilidad se reservarían a funcionarios del Cuerpo Técnico de la Administración del Estado que estuviera en posesión del diploma de directivos.

En este marco normativo la recién creada Universidad de Málaga, se dotó de un conjunto de funcionarios transferidos por la Administración del Estado y, sobre todo de funcionarios de la escala auxiliar, con carácter de interinos, que desempeñaban esos servicios profesionales, pero con funciones de apoyo y asistencia y en menor medida con funciones de gestión técnica o de administración, que se atribuyeron exclusivamente a la Gerencia.

Partíamos, por tanto, de una administración auxiliar e interina, integrada por un centenar de personas, para labores técnicas y administrativas, de vigilancia, conservación y otras propias de oficios, que ha desembocado en la actualidad en una dotación de recursos humanos del personal de administración y servicios que asciende a 1.420 efectivos. De ellos 743 tienen la condición de funcionarios y 675 de personal contratado en régimen laboral. Los funcionarios quedan integrados en tres cuerpos o escalas: Técnicos de Gestión, Gestión Universitaria y Administrativos, y sus equivalentes en Informática y Bibliotecas; y el personal laboral en cuatro categorías profesionales, que se corresponden con los niveles

académicos exigidos para su acceso. Todo el personal de administración y servicios, actualmente está adscrito a seis áreas básicas de organización: administración general, apoyo, asesoramiento y asistencia, tecnologías de la información y las comunicaciones, bibliotecas, documentación y archivo y cultura y deporte universitarios, divididos, a su vez, en 23 áreas de gestión y en 112 servicios y unidades administrativas.

Es evidente, por tanto, que aquella incipiente estructura técnico-administrativa de hace cincuenta años, ha alcanzado un considerable nivel de especialización y de profesionalidad en las cinco décadas de historia de la Universidad de Málaga. El personal de administración y servicios representa ahora el 35% de la plantilla total de personal, incluido el personal docente e investigador, que está integrado por 2.631 personas, divididos también en funcionarios de los cuerpos docentes y personal contratado. Lo que redundaba en la idea de que la Universidad de Málaga, además de una institución docente e investigadora, se ha convertido en una Universidad de servicios.

### **El personal de administración y servicios en las tres leyes constitucionales de autonomía universitaria**

La Ley Orgánica 11/1983, de Reforma Universitaria, viene a revisar el tradicional régimen jurídico administrativo centralista de la Universidad española, sobre la base de la autonomía de las universidades, reconocida en el artículo 27.10 de la Constitución, e incluye, por primera vez, tres artículos dedicados a regular el régimen jurídico del personal de administración y servicios, estableciendo que estará compuesto por funcionarios de la propia Universidad y por personal contratado. Señalando que también podrán incorporarse los funcionarios de otras Universidades, del Estado o de la Comunidad Autónoma, en situación de supernumerario o en la que legalmente se establezca como equivalente. Este personal percibirá sus retribuciones con

**«Para él o ella, la  
disrupción tecnológica  
no será tal. La ya  
irreversible revolución  
digital no tendrá  
relevancia alguna porque  
se habrá convertido en  
el estado «natural» de  
las cosas. El profundo  
cambio operado a  
comienzos del siglo xxi en  
nuestra sociedad global  
e interconectada no  
significará nada para una  
generación que ya nació  
en ella.»**

cargo a los presupuestos universitarios y se regirá, además, por las disposiciones de desarrollo de esta Ley que elaboren las Comunidades Autónomas y por los Estatutos de cada Universidad.

Los primeros Estatutos de la Universidad de Málaga se aprobaron mediante Decreto 173/1985, de 31 de julio, y dedicaban la sección tercera (artículos 127 a 148) del título tercero, sobre la comunidad universitaria, a definir las funciones y los derechos y deberes del personal de administración y servicios, al que correspondían las competencias de gestión, apoyo, asistencia y asesoramiento, en orden a la prestación de los servicios universitarios. Asimismo, el Título VI tenía por objeto la regulación de los servicios universitarios, entre los que se incluían: la biblioteca de la Universidad, el archivo universitario, el centro de Informática, los servicios sociales, los colegios mayores y los servicios culturales y deportivos. Entendiéndose como servicios complementarios los propios de cualquier Administración Pública, que en el caso de las Universidades eran los servicios administrativos y económicos, dirigidos y coordinados por la Gerencia.

107 Dieciocho años después, la Ley Orgánica 6/2001, de Universidades, con el objetivo de modernizar el sistema universitario español y con el afán de mejorar su calidad docente, investigadora y de gestión, influenciada por el nuevo escenario que marcaba el uso generalizado de las nuevas tecnologías de la información y de la comunicación, la formación a lo largo de la vida y la incorporación al Espacio Europeo de Educación Superior, que va a propiciar una mayor movilidad académica y profesional, modificaba también el régimen jurídico del personal de administración y servicios, al que destina ya un título específico (T. X) integrado por siete artículos.

En esta nueva Ley universitaria el personal de administración y servicios de las universidades es el encargado de la gestión técnica, económica y administrativa,

así como el apoyo, asesoramiento y asistencia en el desarrollo de las funciones de la Universidad. Incorporándose en su régimen retributivo el establecimiento de programas de incentivos ligados a méritos individuales, vinculados a su contribución en la mejora de la investigación y la transferencia de conocimiento. Subrayando, además, la importancia de la formación permanente y la movilidad de este colectivo, con el fin de aumentar sus habilidades y competencias profesionales.

Es evidente, por tanto, que con esta Ley se produce un cambio cualitativo sustancial, que incorpora al personal de administración y servicios a las funciones propias de la gestión universitaria, más allá de las tareas de apoyo y asistencia que habían definido su perfil profesional y le otorga un papel importante en la contribución a crear una administración universitaria más eficaz, eficiente y responsable, como señala en su propia exposición de motivos.

La adaptación de nuestros Estatutos universitarios a la nueva legislación universitaria no opera cambios sustanciales en la regulación del personal de administración y servicios y el Decreto 145/2003, de 3 de junio, por el que se modifica nuestra normativa básica, incorpora el ejercicio de la gestión y administración universitaria como competencias de este colectivo, manteniendo las funciones de apoyo, asistencia y asesoramiento, relacionadas con las áreas de recursos humanos, organización administrativa, asuntos económicos, informática, archivos, bibliotecas, información, servicios generales, así como cualesquiera otros procesos de gestión administrativa y de apoyo a la docencia e investigación, que se determinen necesarios para la Universidad en el cumplimiento de sus objetivos.

Asimismo, se mantiene un título (ahora el sexto) destinado a regular los servicios universitarios, entre los que se enumeran: la Biblioteca, el Archivo, Publicaciones



e Intercambio Científico, Defensor de la Comunidad Universitaria, Colegios Mayores, Residencias Universitarias, Tecnología de la Imagen y Recursos Didácticos, Informática, Investigación, Innovación Educativa, Enseñanza Virtual, Atención Psicológica, Asuntos Sociales, Culturales y Deportivos, Promoción del Empleo, Plataforma del Voluntariado, Transferencia de Tecnología, Escuela Infantil, Jardín Botánico, Centro de Experimentación Grice Hutchinson, emplazando a su regulación específica, a través de reglamentos de funcionamiento aprobados por el Consejo de Gobierno.

La Ley Orgánica 6/2001, de Universidades, se modifica en el año 2007, tras el cambio del gobierno de la Nación, aduciéndose en la exposición de motivos de la Ley 4/2007, de 12 de abril, como justificación de la reforma legal: deficiencias de funcionamiento, la necesidad de armonizar los sistemas educativos superiores en el marco europeo de educación superior, la voluntad de potenciar la autonomía universitaria, a la vez que se aumenta la rendición de cuentas a la sociedad y la apuesta por la modernización con el fin de convertir a las universidades en agentes activos para la transformación de Europa en una economía plenamente integrada en la sociedad del conocimiento.

El nuevo texto legal flexibiliza el procedimiento de elección de Rector, modifica el modelo de selección del profesorado, que pasa a la acreditación y se adquiere el compromiso de elaborar un Estatuto del Estudiante, dándose un paso adelante en la internacionalización de la Universidad e incorporando un título específico destinado a regular el deporte y la extensión universitaria, como actividades que completan una formación integral del alumnado. Y en el caso del personal de administración y servicios se incorpora el artículo 89 bis, que emplaza al Gobierno, las Comunidades Autónomas y las universidades a fomentar la movilidad de este colectivo a través de programas y específicos y, en su caso, los que instituya la Unión Europea.

Con esta modificación el legislador es consciente de que la internacionalización no podrá alcanzarse si quienes son responsables de la gestión y administración universitaria no mejoran su formación a través de la movilidad internacional y el conocimiento de idiomas.

Por su parte, los nuevos Estatutos Universitarios, aprobados por Decreto 464/2019, mantienen el mismo régimen de competencias para el personal de administración y servicios incorporando los planes de ordenación de recursos humanos como instrumentos de organización que definen la estructura administrativa y la configuración de los servicios y unidades administrativas que integran la Universidad y prestan sus servicios de acuerdo con las funciones y grado de responsabilidad atribuido a los puestos de trabajo.

### **Los desafíos de la gestión universitaria del siglo XXI**

Dice Yuval Noah Harari en su libro «21 lecciones para el siglo XXI», en el capítulo destinado a la educación, que hace mil años, la gente no sabía muchas cosas acerca del futuro, pero no obstante estaba convencida de que las características básicas de la sociedad no cambiarían. Por el contrario, hoy en día no tenemos ni idea de como será el futuro. Y se plantea «¿qué tendríamos que enseñar?» Respondiendo que «las cuatro ces: pensamiento crítico, comunicación, colaboración y creatividad.» Destacando que «lo más importante de todo será la capacidad de habérselas con el cambio, de aprender nuevas cosas y de mantener el equilibrio mental en situaciones con las que no estemos familiarizados. «

Finaliza Harari la reflexión diciendo que para estar a la altura del mundo del siglo XXI necesitaremos no solo inventar nuevas ideas y productos; sobre todo necesitaremos reinventarnos una y otra vez.

De acuerdo con esta reflexión es cierto

que la Universidad del siglo XXI va a cambiar mucho más que la Universidad del siglo XX y, por supuesto, que la del siglo XIX. La Universidad, más unida que nunca al destino de la sociedad, ha de dar respuesta a los desafíos de ésta, a los grandes retos del cambio climático, la economía global, los movimientos migratorios, pero, sobre todo a los desafíos de las tecnologías.

Y a mi modo de ver, también se van a producir cambios importantes en la gestión y administración de las universidades, que progresivamente deberán recaer en una función pública más profesionalizada, y en un personal de administración y servicios formado y preparado para acometer esos grandes retos.

En las próximas líneas esbozaré los que, a mi modo de ver, va a marcar el futuro de la gestión universitaria:

La universidad necesita una nueva estructura orgánica acorde con los cambios de la oferta y la demanda de los servicios universitarios. Se requiere más especialización y profesionales en las áreas: informática, económica, jurídica, de gestión de la investigación y la transferencia, de organización académica y de enseñanza virtual. Es fundamental culminar un proceso de funcionarización que de homogeneidad a la plantilla y racionalice y simplifique los servicios y órganos universitarios y también los procedimientos, creando estructuras más dinámicas que permitan una mayor polivalencia funcional y una flexibilización de las competencias profesionales, que se adapten mejor a los procesos de cambio que serán más frecuentes y mucho más intensos.

Es necesario establecer sistemas de selección y promoción profesional acordes con los perfiles profesionales que requiere una Administración del siglo XXI, en la que el conocimiento será fundamental, pero también la capacidad de resolución y adaptación, dando mayor peso a las pruebas prácticas y valorando la formación,

## **La universidad necesita una nueva estructura orgánica acorde con los cambios de la oferta y la demanda de los servicios universitarios. Se requiere más especialización y profesionales en las áreas: informática, económica, jurídica, de gestión de la investigación y la transferencia, de organización académica y de enseñanza virtual.**

la productividad y la evaluación del desempeño, en los procesos de promoción interna, más allá de la antigüedad o de la mera experiencia profesional, eliminando la adscripción a áreas de gestión, porque son criterios en los que no se tienen en cuenta ni la innovación, ni la capacitación profesional.

Resulta casi apremiante para una Universidad moderna disponer de una nueva categoría de personal directivo profesional, cuya regulación debe establecer la Comunidad Autónoma, pero sus bases jurídicas ya están definidas en el Estatuto Básico del Empleado Público, integrada por Secretarías Técnicas y Direcciones Generales, reforzando las funciones de asesoramiento legal, planificación y ordenación normativa, normalización y racionalización de procedimientos, dirección y coordinación del personal, gestión y administración de recursos, asistencia técnica a los órganos de gobierno colegiados y unipersonales, mejora de la calidad y evaluación del rendimiento de los servicios, consiguiendo una verdadera profesionalización de la función pública universitaria.

En una administración en constante cambio, es necesario también mejorar e impulsar la formación permanente y la movilidad de los profesionales de la gestión, a través de planes generales de formación, pero también de formación específica en otros centros o instituciones porque la Universidad del futuro, actuando de forma autónoma en el

ejercicio de sus funciones básicas, estará mucho más vinculada en sus procesos de trabajo y sus herramientas de gestión al resto de las Universidades y de las Administraciones Públicas, con las que tiene que estar vinculada porque es una entidad de derecho público, en la que se prestan servicios públicos, se gestionan recursos materiales y humanos, y se garantizan derechos, de acuerdo con el principio de legalidad, como en cualquier otra Administración.

Si hace cuatro décadas había una gestión personalizada y presencial, la Administración del presente y del futuro avanza hacia sistemas de autogestión, informatizados, diseñados y supervisados por gestores profesionales. Si hace cuarenta años la gestión de los usuarios de los servicios públicos se realizaba mediante ventanilla y los pagos se formalizaban en caja, hoy se plantean procedimientos de pago con criptomonedas, lo que siendo anecdótico refleja un cambio sustancial en la gestión y administración universitaria.

**Es una obligación perentoria disponer de una administración electrónica interoperable y de procedimientos electrónicos gestionados en herramientas compartidas con otras universidades por razones de eficacia y de ahorro, incluso, en la administración de recursos.**

Los fondos europeos para la recuperación económica y los programas de colaboración entre universidades para la contratación, implantación y gestión de procesos comunes de gestión en las universidades públicas son una magnífica oportunidad de crear una administración

universitaria interconectada, mucho más eficiente y también en mejores condiciones de competir y mejorar la prestación de servicios a los ciudadanos.

En una administración en la que la media de edad de sus trabajadores está en torno a los cincuenta años y la edad de ingreso cercana a los cuarenta es necesario disponer de planes de relevo y programas de desconexión progresiva de los profesionales. Debemos ser capaces de aprovechar el caudal de experiencia y el conocimiento de ese personal, que envejece activamente y del nuevo personal, que se incorpora a instituciones que gestionan servicios muy especializados y estructuras universitarias cada vez más complejas. La Universidad de centros, departamentos y servicios centralizados de hace cincuenta años se ha convertido hoy en una institución que gestiona, además otras estructuras como: las escuelas de doctorado, los institutos universitarios de investigación, las empresas de base tecnológica, cátedras universitarias, medios propios personalizados (fundaciones y asociaciones) centros de competencia, campus de excelencia, consorcios, y que participa en estructuras supra-universitarias, en órganos de asesores en materia universitaria de la Administración del Estado o de la Comunidad Autónoma, o en comisiones de seguimiento, asociaciones y entidades de derecho público o derecho privado, porque cada vez es mayor la oferta de títulos conjuntos, interuniversitarios o estructuras de colaboración en red.

Se necesita, por tanto, aprovechar el conocimiento y la experiencia de los profesionales con mayor antigüedad y edad, atribuyéndoles más competencias formativas y reduciendo de forma progresiva su carga de trabajo en la gestión ordinaria, modulándolo así su actividad presencial para garantizar el relevo generacional y mejorar las condiciones laborales y de vida de nuestros empleados más mayores.

Por otro lado, es también aconsejable plantearse, en una Universidad

digitalizada, menos presencial y más autogestionada por los propios usuarios de los servicios públicos, una regulación actualizada del teletrabajo. El Real Decreto Ley 28/2020, de 22 de septiembre, regula el trabajo a distancia, entendido como trabajo que se realiza fuera de los establecimientos y centros habituales de la empresa, fomentando la prestación de servicios con nuevas tecnologías. La Universidad de Málaga es y debe seguir siendo una Universidad de servicios, de carácter fundamentalmente presencial, pero no puede ser ajena a un proceso de cambios en la organización del trabajo, que se ha visto acelerado por la pandemia, pero que ya no podrá prescindir de otros métodos, herramientas y sistemas complementarios de formación y de prestación de servicios, que se garantizan, también, con el trabajo a distancia.

La Universidad de Málaga ha cambiado mucho en estos cincuenta años de historia, sobre una base generalista, está a la vanguardia de la tecnología, es pionera en proyectos colaborativos de innovación y emprendimiento, forma parte del Parque Tecnológico de Andalucía y es el principal referente científico y cultural de la ciudad y de la provincia. La ciencia y la tecnología prolongarán y mejorarán la vida de los ciudadanos; el conocimiento y la formación de quienes los ponen en práctica seguirá generándose en la Universidad. Gestionar mejor esos recursos forma parte también de la misión de la Universidad. —