

Cómo se consigue un buen profesor

(Reflexiones sobre la experiencia española)

Miguel A. Quintanilla Fisac

Instituto de Estudios de la Ciencia y la Tecnología

Universidad de Salamanca

La selección del profesorado, la definición de la carrera académica, la invención de procedimientos y criterios para la evaluación de los profesores universitarios, la lucha contra la endogamia académica y algunos otros asuntos de trascendental importancia para garantizar que nuestras universidades tengan buenos profesores e investigadores, han constituido el centro de atención de la política universitaria durante los últimos años. El resultado de tanta preocupación es paradójico: por una parte es obvio que tenemos la plantilla de profesores universitarios más numerosa y cualificada de la historia de este país; y por otra parte prevalece la sensación generalizada de que deberíamos estar aún mucho mejor y de que, si no es así, es porque los procedimientos que usamos para seleccionar profesores son bastante deficientes. Mi propósito en estas páginas es proponer una reflexión sobre esta situación, sus causas y sus remedios.

La hipótesis inicial es que en el sistema de selección y evaluación del profesorado universitario confluyen dos modelos, dos tradiciones o dos lógicas diferentes, cada una de las cuales, por separado, podría ser válida y eficiente; pero juntas son incoherentes y producen aberraciones lamentables.

Una es la lógica que podríamos llamar administrativa, según la cual seleccionar a un investigador o a un profesor universitario es, en el fondo, un proceso equivalente a seleccionar a un buen funcionario público, especialista, por ejemplo, en derecho fiscal o en control de la sanidad animal. En tales procesos los valores esenciales a respetar son la igualdad de oportunidades, las garantías formales de objetividad, el derecho a recurrir por la vía jurisdiccional, etc. A cambio de ello se imponen unos mecanismos rígidos, formalistas, formalmente transparentes, aunque no siempre óptimos desde el punto de vista de la eficiencia. En cualquier caso, el balance de perjuicios y beneficios que se derivan de estos mecanismos de selección de funcionarios públicos suele ser positivo. Sin embargo, aplicados a la selección de profesorado universitario, el resultado más probable será la creación de cuerpos de funcionarios generalmente competentes y responsables, pero seguramente poco flexibles, poco entusiastas, poco creativos y poco competitivos.

La otra es la lógica de la tradición académica. Aquí los valores esenciales son distintos: los miembros de la academia son colegas, los criterios básicos son la libertad de investigación, la interacción igualitaria en el escrutinio crítico de la actividad de cada uno por los demás, la independencia frente a cualquier factor externo a la propia comunidad. Mientras en la lógica administrativa, por ejemplo, las “cartas de recomendación” están prohibidas (y son objeto de graves sanciones), en la comunidad académica son obligatorias. ¿Quién puede avalar los méritos de un colega que aspira a un puesto académico sino los otros colegas que conocen bien su obra y su trabajo? Mientras en los procesos administrativos, la observancia rígida de las normas de

procedimiento es esencial (en realidad termina siendo lo único esencial), los procesos académicos no pueden culminar sin una buena dosis de *fair play* y de relaciones de confianza mutua derivadas de las relaciones “colegiales” de aprendizaje, reconocimiento y colaboración. Desde luego la lógica académica también tiene sus puntos flacos: el corporativismo desmedido, la tentación siempre presente de aislamiento frente a la realidad exterior, el riesgo de degeneración de los valores y normas que deberían presidir todos los actos académicos, etc.. Pero con todo, éstas son las tradiciones que han servido para crear algunas de las instituciones sociales más admirables de la cultura universal, en especial la libertad de pensamiento, la autonomía universitaria y la objetividad de la ciencia moderna.

Ahora bien, lo peor sucede cuando se mezclan las dos lógicas (administrativa y académica) y se las obliga a coexistir en un modelo **confuso** como el que tenemos en España. En efecto, por una parte, todas las leyes y reglamentos que configuran la carrera académica responden al modelo administrativo: regulan los concursos, oposiciones o habilitaciones hasta extremos inconcebibles de precisión, desconfianza en los actores del proceso y exacerbación de los formalismos. Sin embargo, por otra parte, nos pasamos la vida evaluando publicaciones, proyectos, actividades de investigación y docencia, y el curriculum vitae de cada uno de nuestros colegas, utilizando mecanismos colegiales que nada tienen que ver con la lógica administrativa, aunque procuramos disimular que es así, para evitar problemas mayores. El resultado es un modelo confuso, ni administrativo ni colegial, que sin embargo logra concitar la peor parte de las dos opciones disponibles, y da lugar a aberraciones antológicas.

Por ejemplo, llevamos años discutiendo trivialidades y simplezas como la de si en las pruebas de selección de profesores debe haber temario, ejercicio práctico, lección magistral o recital de listas de reyes godos, artículos del código civil o fórmulas de química orgánica, que tanto da. Es una discusión ridícula. Los expertos en cienciometría hace décadas que saben que el conocimiento científico se duplica casi cada diez años, y nosotros seguimos exigiendo a nuestros profesores universitarios que dediquen dos años de su vida a redactar una “memoria” o “proyecto docente” en el que esperamos que condensen lo que van a enseñar el resto de su vida. Sin embargo ninguna ley prevé que ese profesor actualice cada año el programa que enseña a sus alumnos. Nos escandaliza, al mismo tiempo, la llamada endogamia académica y la pérdida de cerebros que emigran al extranjero, pero nadie se escandaliza de la verdadera miseria de nuestro sistema, que reside en su nula fuerza de atracción para académicos extranjeros de prestigio (¿Podemos imaginarnos un reproche equivalente en otras instancias de la Administración Pública?).

Otras aberraciones derivan de la deformación del modelo académico. Un dato curioso es que en los propios procesos de selección administrativa se han ido introduciendo elementos derivados de tradiciones académicas, como es la evaluación por los pares de las publicaciones científicas, los proyectos de investigación, etc. Pero la rigidez y el formalismo del sistema han llevado a sustituir la crítica de las publicaciones por el cálculo del factor de impacto de las revistas en que se publican, y a paradojas como la de que todas las garantías del derecho público en la selección del profesorado terminan descansando en un sistema de información sobre el factor de impacto de las revistas y las citas recibidas, que está en manos de una empresa privada extranjera, sobre la que nuestra Administración Pública no tiene ningún control (ni tiene por qué tenerlo, naturalmente). Otra curiosidad: nuestros árbitros en los procesos de evaluación de publicaciones y méritos científicos no solo son anónimos, como garantía de independencia e imparcialidad, exigida tanto en el la lógica administrativa como en la

académica, sino que, en el caso español, además son inaccesibles: si no estás de acuerdo con su juicio lo único que puedes hacer es someterte al dictamen de un “juez imparcial”, es decir un juez de la jurisdicción ordinaria, que no tiene nada que ver con la realidad científica.

¿Cuál es la causa de tanta confusión? Sinceramente pienso que el estado en que nos encontramos se debe a un conjunto de causas estructurales más que a la actuación intencional de nadie. Por una parte el modelo híbrido de universidad colegial/funcionarial cada vez es más inadecuado para organizar una universidad de masas, sometida a fuertes presiones competitivas externas pero también a no menos fuertes exigencias corporativas internas. Por otra parte, una cierta debilidad de la moral cívica y profesional, que caracteriza a amplios sectores de la sociedad española, parece que afecta también, en buena medida, a la comunidad académica, más dispuesta a exigir que se cumplan las normas más minuciosas que a comprometerse en hacer bien las cosas. También, en tiempos más recientes, la estúpida politización que la LOU ha introducido en la vida universitaria ha proporcionado una buena coartada para que los académicos abandonen definitivamente todo interés por cambiar las cosas y dediquen todas sus fuerzas a ganar las grandes batallas de elegir al próximo rector. Y por último, un sistema universitario, encastrado en las estructuras de la Administración Pública, siempre resulta un sitio acogedor y tranquilo, lleno de sinsabores, pero protegido de los avatares de la sociedad civil. Así que, una vez dentro del sistema ¿para qué cambiarlo?

Y sin embargo hay razones para hacer el esfuerzo de repensar la situación e intentar cambiarla. Al fin y al cabo el verdadero patrimonio de las universidades es el conocimiento que crean y transmiten los universitarios. Así que seleccionar buenos profesores es la parte más esencial de la gestión de las universidades. Y por lo demás, es posible que la empresa sea en realidad más fácil de lo esperado.

Lo primero, en mi opinión, es abandonar la obsesión por imitar los procesos de selección de personal tradicionales en la Administración Pública y apostar claramente, en su lugar, por las más sanas tradiciones académicas. La opción contraria no sirve: la universidad no necesita funcionarios escrupulosos sino científicos e intelectuales creativos. Esa es su gloria y ese es su valor, aunque pueda ser también el origen de muchos de sus problemas.

Una consecuencia de esta opción es que se debería abandonar también la pretensión de regularlo todo. En lugar de ello habrá que asumir los riesgos, permitir que las universidades ensayen diferentes procedimientos y estrategias y poner el énfasis no en reglar la evaluación de los profesores, que es un asunto que debe dejarse en sus manos, sino en evaluar los resultados de las instituciones para las que trabajan y que los han seleccionado.

En definitiva, propongo cambiar de estrategia en el diseño de sistemas de selección de profesorado y recomendar a las autoridades académicas que sigan estos principios:

- 1) Olvida toda vana pretensión de encontrar un sistema infalible para seleccionar buenos profesores. No existe.
- 2) Si quieres encontrar un buen profesor, pregunta a los buenos profesores y contrata al que ellos te recomienden.
- 3) Controla el trabajo del profesor que hayas seleccionado. Si realmente es bueno, prémialo. Si no lo es, cámbialo si puedes, pero sobre todo cambia de consejeros.