

ENTREVISTA A SALVADOR ORDÓÑEZ

RECTOR DE LA UNIVERSIDAD INTERNACIONAL
MENÉNDEZ PELAYO

«Introducir códigos de buen gobierno en la gestión universitaria no es sólo una necesidad, sino una obligación»



LOS EXPERTOS OPINAN Las políticas de gestión universitaria

JOSE LUIS PAREJO
Universidad de Valladolid
jlparejo@pdguva.es
www.uva.es

La organización y el gobierno universitario, un análisis global

La Constitución de 1978 consagra la autonomía universitaria como uno de los principios fundamentales que informan la vida universitaria. Desde el punto de vista organizativo, se constituye un sistema muy colegiado, con muchos niveles de decisión, que implican una alta participación y, a su vez, una lentitud en la toma de decisiones. Ello conlleva, a veces, a una aparente falta de eficiencia. Sin embargo, ocurre casi siempre que las diferentes personas o diferentes colectivos que participan en la Universidad tienen ideas y quieren aportarlas. En este momento está haciéndose de una manera absolutamente correcta. Sí es verdad que ello plantea, a veces, una «aparente falta de eficiencia». Tanto la Ley de Reforma Universitaria, con el sistema de los claustros, como la Ley Orgánica de Universidades (LOU), que quizá se equivocó, en mi opinión, al extender la participación a toda la población universitaria en la elección de rector, tienen un funcionamiento

adecuado por el momento, aunque en el futuro se podrían plantear revisiones. De todos modos, me gustaría señalar, de manera clara y contundente, que la participación a través de los claustros es mucho mejor que la participación total de todos los universitarios. Al fin y al cabo el claustro está consagrado en la vida universitaria como órgano de participación desde el mismo nacimiento de las universidades.

La figura del rector

El rector, tal y como se concibe en este momento, elegido a través de la voluntad de los diferentes colectivos que forman la Universidad, sobre todo cuando el sistema de elección sea el claustral, refleja muy bien la persona que encarna la voluntad de todo el colectivo universitario. Aunque el funcionamiento de los procesos de elección universal, establecidos después de la LOU, pueden estar politizados, esto no implica que sea negativo. Actualmente, el rector está rodeado de una estructura organizativa más o menos administrativa que permite que toda la toma de decisiones se haga de una manera correcta por tres motivos: el primero, porque expresa la voluntad de los miembros; el segundo, porque recoge la sensibilidad con la sociedad; y el tercero, porque garantiza la legalidad y legitimidad de las decisiones que se toman. Todo ello hace que la figura del rector en España quede bien definida. Incluso su idoneidad. El rector tiene una etapa, como ocurre en casi todos los cargos de

representación, de aprendizaje, que suele proceder, por lo general, de equipos anteriores. El hecho de que siempre haya tenido un cargo; de vicerrector, de decano o de director de departamento, es una práctica suficiente para que pueda tomar decisiones correctas. En todo caso, la existencia de unos órganos de gobierno muy representativos hace que las decisiones que tome el rector sean adecuadas. Los poderes públicos pueden participar en la toma de decisiones del rector, de hecho tienen instancias para hacerlo, puesto que al fin y al cabo, la legislación y la normativa, tanto estatal como autonómica, son condicionantes de su labor de gestión.

La participación de los estudiantes en la universidad

Aunque todo el mundo sabe que es pequeña, la participación de los estudiantes en la vida de las universidades debería ser bastante mayor de la que es. Vengo de una etapa anterior de la Universidad donde pedíamos participación y no se nos daba. Ahora que los estudiantes tienen la posibilidad de participar parece que no la utilizan mucho; ni el sistema ni los cauces que se les ha dado. De todas formas hay que conocer bien la vida universitaria y saber que hay asociaciones estudiantiles que tienen un gran poder de convocatoria y de representación. Quizás no esté muy clara la participación de los estudiantes en los órganos de gobierno universitario, porque no ven muy bien qué es lo que tienen que hacer en ellos y piensan que son cosas que no les competen o que no les afectan; yo creo que sí les afectan y que les competen.

Con el nuevo Estatuto del Estudiante Universitario sería bueno que a nivel estatal se fuera dotando de formación a los líderes estudiantiles para que pudieran participar más en la vida de las universidades. Se debería hacer un esfuerzo para que participasen en la gestión de los servicios que les son propios: los de becas, los de restauración, los deportivos, entre otros. En todo aquello que les compete, que utilizan más intensamente, los estudiantes deberían tener una participación mucho más fuerte. En ese sentido, les falta un poco de capacidad, formación en definitiva, formación en participación, no en otras cosas. Esa formación en participación hay que estimularla. En el futuro debería entenderse que, por ejemplo, es mucho mejor que un servicio de

ayudas al estudio o de becas, o un servicio de adquisición de libros colectivos, estuviese en manos de los estudiantes, ya que se ganaría en calidad, y ganarían ellos en participación, influyendo positivamente en la mejora del sistema en su conjunto.

La participación de la sociedad en la universidad

Los consejos sociales, como órganos de representación de la sociedad en la Universidad, han experimentado en los últimos años un aumento en su importancia. La Ley de Reforma Universitaria del año 1983 los creó, incluso hay una sentencia del Tribunal Constitucional que decía que se les había dado demasiado poder. El Consejo Social irá madurando cada vez más. Al principio no se sabía muy bien qué era, la gente iba allí y pensaba que su función era intervenir, otras veces pensaban que era «fiscalizar la Universidad». Pero su función debe ser, fundamentalmente, la de ayudar, orientar e intentar que la Universidad mejore la sociedad. Si esto se mantiene, los consejos sociales irán ganando fuerza. Insisto, tenemos una experiencia muy corta: algunos patronatos se han convertido, por denominación, en consejos sociales que intentan representar sectores de la sociedad. Pero ese cambio hay que asumirlo y madurarlo, y en el futuro esto mejorará. No cabe duda de que los consejos sociales tendrán mucho futuro si tienden puentes de comunicación entre la Universidad y la sociedad.

La profesionalización de la gestión universitaria

La gestión universitaria se ha ido complicando extraordinariamente en los últimos tiempos. Hoy no estamos como hace cuarenta años, donde prácticamente no había servicios administrativos ni Administración pública ni bedeles. Hoy día se ha diversificado mucho todo. Los servicios, tanto los de investigación como los técnicos, o las nuevas tecnologías, han obligado a profesionalizar la gestión universitaria. En este momento, el número de personas con alto nivel de gestión ha incrementado de tal manera que es fácil que cualquier Universidad española tenga gran cantidad del personal del grupo especializado en temas muy diferentes. Ese problema está

resolviéndose, simplemente hay que dejar que siga la evolución. Eso sí, hay universidades que van mejor y otras que van peor.

Introducir códigos de buen gobierno en la gestión universitaria no es sólo una necesidad, sino una obligación. La Universidad debe rendir cuentas de lo que hace, y está haciéndolo en diferentes niveles. Existen universidades que rinden cuentas y otras que lo hacen en menor medida. Téngase en cuenta que también los tribunales de cuentas de las Comunidades Autónomas fiscalizan la actuación de las universidades. Por tanto, hay que seguir ese nivel de mejora típico de las Administraciones públicas. Dicho eso, es preciso añadir que el código de buen gobierno va modificándose a lo largo del tiempo, y es necesario introducir todas las novedades que existen en la vida real en la rendición de cuentas de las universidades. Ello no tiene porqué implicar un cambio de legislación. Es más, diría que es bueno no legislar demasiado durante una temporada, porque realmente no se saben exactamente cuáles son los rendimientos de la LOU o los no rendimientos. No sabemos tampoco los rendimientos de la LOMLOU o su falta de rendimientos. Estar cambiando perpetuamente el modelo es negativo, porque obliga a cambiar los estatutos de las universidades, genera tensiones innecesarias, pérdidas de tiempo, de rentabilidad y de coherencia. Por tanto, lo normal sería esperar unos años para ver cómo funciona el sistema de gobierno universitario actual. Eso no impide seguir con los sistemas de rendición de cuentas, tanto los que organiza la Administración pública, de carácter normal, como aquéllos que se encuentran en los libros de prácticas de buen gobierno de cualquier universidad y de cualquier institución.

Por otra parte, es un acierto que las universidades deban ser muy transparentes. Ganamos en transparencia al explicar cuáles son los recursos, de dónde proceden, con qué criterio se reparten, todo ese tipo de cuestiones. En este sentido, las universidades españolas tienen un buen nivel. Es una cuestión en la que hay que seguir. Hay que acostumbrarse a que año tras año se explique al claustro el estado de la Universidad, a los diferentes colectivos universitarios cómo están sus cuestiones, y escuchar qué tienen que decir los sindicatos y los estudiantes. Hay que dar cuenta exhaustiva de todas las inversiones que se hacen y con qué fin se proyectan, y valorar luego qué se ha

hecho en inversión, cuáles son los rendimientos que se derivan de ella. Son prácticas que deben estar previstas, y no hay nada que impida que se haga. En eso hay ser exigentes. Vuelvo donde estábamos al principio, al claustro: un claustro bien organizado y estructurado, con personas que estén acostumbradas a la gestión universitaria, da mucho juego como órgano al que rendir cuentas.

La autonomía y la rendición de cuentas de la universidad: mecanismos y estrategias

La Universidad debe rendir cuentas sobre sus funciones. La primera de ellas, la docencia universitaria. La docencia universitaria representa una labor fundamental, la labor clásica que todo el mundo entiende que hace la Universidad. ¿Qué hay que hacer? Formar ciudadanos. Me gustaría que esos estudiantes fueran críticos, creativos y emprendedores, personas que a lo largo de sus estudios, y a través de una formación a lo largo de la vida, fueran capaces de ocupar un puesto en la sociedad donde el desarrollo intelectual fuera lo más importante, que al fin y al cabo, es lo que es la Universidad. En ese sentido, es muy importante el rendimiento de la enseñanza, medido a través de los tiempos de permanencia en la Universidad, de los tiempos de duración de los estudios, de la mejora de la de la formación de los estudiantes, de la educación de los estudiantes. ¿Cuál es el problema? En este momento el bajo rendimiento que tiene la enseñanza en la Universidad española. Es un tema que hay que plantearse, no desde las personas –tener en cuenta si el profesor suspende o aprueba mucho–, sino desde una valoración conjunta del fenómeno, de tal manera que una persona que entre en la universidad pueda adquirir los conocimientos en los tiempos previstos en el plan de estudios. Evidentemente, si un estudiante se dedica a la universidad a tiempo parcial, debe estar más tiempo en ella. Lo otro supone un despilfarro de recursos. No se trata de aprobar a todo el mundo, sino de utilizar eficazmente el tiempo disponible para formar al estudiante. Por ello ya se tiene un aspecto claro y sencillo de la cuestión.

Otra misión universitaria es la creación de conocimiento. Cuando se dice creación de conocimiento no es erudición. Es, sencillamente, crear nuevos conocimientos, crear nuevas fórmulas, crear nuevas ideas que redunden en una mejora de la sociedad. Independientemente de

que sean útiles o no, que sean nuevas. Quizá es uno de los temas que define el tercer ciclo universitario, el doctorado. Una tesis doctoral debe tener credibilidad científica, fundamentalmente debe contener cosas que realmente representen un avance en el conocimiento a partir de lo persistente. Merecería la pena que la valoración de creación de conocimientos se hiciera sobre el índice de la publicación de la calidad de los trabajos, del impacto que tienen. Muchas veces en ciencia es fácil saber cuándo un trabajo ha tenido impacto, en este momento o en un próximo futuro. No tiene por qué tener impacto en este momento, pero puede ser que lo tenga en el futuro. Cuánta «escuela» se genera alrededor de ello, cuántos debates, qué nivel de transferencia de conocimiento... En relación con este último aspecto, la Universidad se ha convertido en el laboratorio de ideas de la sociedad. Merece la pena que se valore. Esa valoración se hace de una manera sencilla. Primero, la Universidad puede prestar servicios a la sociedad, aportar patentes, puede crear spin off. Los parques científicos y tecnológicos son también un buen ejemplo de dónde se hacen estas labores. El rendimiento de estos centros se valora a través de contratos, convenios y, por supuesto, de patentes. A partir de esa batería de aspectos y sin olvidar una cuarta función de la universidad que me gustaría apuntar: la extensión universitaria. Debería construirse un foro cultural, un sitio de referencia para la obtención de buena literatura o de buen arte. Sin olvidar su influencia en la sociedad a través de sedes y de cursos de extensión universitaria. En general, es una misión sociocultural que tiene una trayectoria de más de un siglo en nuestro país. También eso debería medirse y debiera ayudar a implantar el aspecto de formación a lo largo de la vida. Ahí la Universidad puede generar un papel fundamental en toda la formación, no sólo de tipo profesional, sino también de tipo intelectual, que también es muy importante. Todo ello se podría medir desde la autonomía de la Universidad y según la forma en que ésta creyera oportuno. Debe medirse todo para que la sociedad pueda valorar lo que exactamente le hace falta a la Universidad y preguntarle si está de acuerdo en cómo se gastan los fondos que se le dan.

La gestión de la financiación universitaria

La financiación de la Universidad mediante parámetros que permitan establecer cómo se cumplen las diferentes funciones que tiene encomendada se ha ensayado en muchos sitios y así se hace. Aunque es difícil porque en la mayoría de las universidades públicas hay funcionarios, éstas tienen los capítulos de financiación convencionales: el capítulo uno, es el número de personas en cada cargo, con sus niveles retributivos complementos [...]. Se ha ensayado que hasta un 25% de la financiación universitaria esté vinculada a objetivos. Esto supone que en cuestiones de docencia, investigación, transferencia y extensión universitaria se marquen objetivos. Estos objetivos son evaluables. En etapas de bonanza económica se puede todos los años incrementar la financiación. Luego es posible determinar una relación con respecto al PIB, y en función a eso, determinar las diferencias, la distribución de esta financiación. Esta tendencia debería ir a más pero implica, por parte de la Universidad, perder algo del carácter propio de una organización financiada a través de presupuestos generales, sean éstos de la Comunidad Autónoma o del Estado.

En cuanto al futuro, y cuando la situación económica mejore, se deberá intentar valorar la situación a través de estos aspectos. Una Universidad debe tener una valoración sobre todo a través de la cantidad de estudiantes suyos que dispongan de una beca, de la cantidad de profesores que obtengan fondos de ayuda, ya sea a través de convenios o a través de proyectos competitivos españoles autonómicos, europeos, etc. Esa es la realidad hacia la que debemos ir. Quizá éste es un mal momento para hablar de ello, pero sería necesario que en el futuro se tuviera en cuenta en la financiación el tipo de actividades que implica, porque generaría una diferencia importante entre universidades. No estaría mal evaluar algún aspecto como el de la empleabilidad de los estudiantes, el grado de eficiencia de la formación que se les da de cara a acceder a puestos de trabajo, entre otros. Todos ellos son criterios que en algunos sistemas universitarios de la Unión Europea se contemplan. Es positivo evaluar los objetivos y financiarlos en función de los resultados de esa evaluación como una idea de futuro, e incluso diría que poco a poco se podría implantar desde el presente. Hay experiencias suficientes para ver

que funciona. Si se logra transferir unos criterios externos de financiación a cada uno de los sistemas internos, por ejemplo de centros y de departamentos de cada universidad, se consiguen unos efectos muy positivos. Si, por ejemplo, se reciben fondos por internacionalización, y todos esos fondos se reparten a los centros con el mismo criterio, y éstos, a su vez, a los departamentos, al final se consigue un efecto maravilloso con cifras económicas muy buenas. Tuve una experiencia de transferir fondos que venían del rendimiento académico en términos de publicaciones a los diferentes equipos de investigación de la Universidad. Los resultados fueron buenos. Buenos porque estás dando un mensaje claro de qué es lo que la sociedad te está pidiendo y, a la vez, se genera una «sana competencia» entre los diferentes equipos por tener cada uno, primero, los mejores componentes, y segundo, hacer las actividades para poder obtener los mejores resultados. Esta idea es buena y debe seguirse.

Siempre se ha dicho que la mejor Universidad es aquella que tiene los mejores estudiantes y los mejores profesores.

La gestión de la universidad en tiempos de crisis

El conocimiento que tengo sobre el tema es a través de nuestra universidad. La UIMP, como depende del Ministerio de Educación, ha hecho la reducción que correspondía, más o menos, a lo que son los organismos públicos. En este momento estamos negociándolo, esperemos que no sean unos recortes importantes. Depende también del tipo de estructura de financiación de cada universidad. En nuestro caso, la parte correspondiente a lo que es la subvención del Ministerio será sometida a un recorte, semejante al que van a hacer para otros organismos públicos. Tengo entendido que en las Administraciones públicas, tipo Comunidades Autónomas, ha habido reducciones importantes. Llevamos ya un par de años en los que se están atisbando posibles reducciones de presupuesto debido a la crisis económica actual. Es complicado que te reduzcan la subvención nominativa en la Universidad, porque hay una serie de gastos que corresponden a personal y gastos de funcionamiento que son difíciles, muy difíciles de reducir. Así pues, al no poder ser reducidos, se entra en una etapa donde lo que se generan son déficit de caja poco

justificables para las Administraciones públicas, que hacen inviable el proyecto universitario. En ese sentido, llamaría la atención a las Administraciones públicas para que intentasen, por todos los medios, reducir al mínimo las restricciones en el aspecto de personal y en el de gastos generales, y que las inversiones dilatables o diferibles pudiesen adecuarse a los presupuestos para obtener dinero. Esto implicaría algunas restricciones o algunos incrementos o decrecimientos en los gastos. Me parece que sería la única fórmula.

En una carta que escribía el presidente de la Universidad de Berkeley a su comunidad universitaria, se refería a que hay que reducir en todo menos en educación e investigación, en otros gastos, como, por ejemplo, los de tipo representativo. Yo creo que es esa la filosofía debemos mantener. Dejar de invertir en educación, en su estricto sentido, es un suicidio para el futuro.

Los universitarios estamos acostumbrados a gestionar siempre en tiempos de crisis, ya que hay pocas épocas de bonanza económica. Ha habido una etapa muy buena en el campo de la investigación durante los últimos años. En muchas Comunidades Autónomas hemos tenido etapas buenas como consecuencia de algunos planes de financiación, pensados, sobre todo, en tanto por ciento del PIB en inversión en universidades. Ello ha dado buenos resultados. Pero siempre vivimos con la sensación de que la financiación universitaria está vinculada a nuestro origen mendicante. Nuestras universidades nacen en el seno de las escuelas catedráticas, siempre con falta de recursos. Estamos acostumbrados a esa gestión, a esa falta de recursos, con mucha imaginación, y a un uso muy intensivo de los mismos. En todo caso es verdad que en el futuro me aplicaría el modelo de la Universidad de Berkeley: reducir en todo menos en la docencia y la investigación; intentar mantener las becas y las ayudas al estudio; intentar mantener los laboratorios en la mejor forma posible; y renunciar a todo aquello que pueda ser renunciable, porque representa simplemente vanidades y pompas, y, por lo tanto, se puede quitar. Pero en las universidades españolas no estamos acostumbrados a excesos presupuestarios, tenemos poco que reducir, pero hay que intentarlo.

El papel de la universidad en el cambio de modelo productivo

Cuando se habla del modelo productivo, de su modificación o de su cambio en el caso de España, se está planteando que el Conocimiento asuma el papel de ser la base de todo el desarrollo económico. Eso supone disponer de personas mejor formadas, ciudadanos bien formados y capaces de asumir cualquier reto; esto supone una inversión fuerte en I+D en sus proyectos, y, por supuesto, que ese I+D genere iniciativas que acaben siendo innovadoras y cambien y mejoren el modelo productivo, creando productos de alta tecnología con un alto valor añadido. También pasa porque las nuevas tecnologías de la información y de la comunicación convivan en nuestro día a día de manera total y absoluta. Otro aspecto importante es la mejora del carácter emprendedor. Estos cuatro aspectos se resumen en una idea: una Universidad que genere un nuevo tipo de egresados con estas características, que sean personas emprendedoras, que sean capaces de generar productos innovadores y de atender cualquier mención de la Sociedad del Conocimiento. El impulso de esta nueva sociedad aparece tanto en la Estrategia de Lisboa como en la nueva Estrategia UE 2020, pero siempre se deja para otra vez. Conscientes de ello, las universidades deben centrar sus planes de estudio y sus actuaciones, sus investigaciones, sus transferencias, todo, sobre la base de esto. Ello supone que ningún área de conocimiento es ajena y todas son importantes, tanto las de tipo humanístico como las del ámbito cultural, científicas, tecnológicas como las de gestión. Todas son importantes porque supone un plus para entender que cada cosa que se hace, ya sean aspectos básicos como aplicados, va a tener una manifestación en el modelo productivo.

La dimensión social de la educación superior

Cualquier modernización de la financiación universitaria que se base en unos objetivos a alcanzar y además, con una serie de restricciones en el sentido de mantener esa sostenibilidad en la financiación, me parece perfecta. En todo caso siempre hay que plantearse mejorar todo lo que suponga la igualdad de los estudiantes en el acceso a las enseñanzas universitarias. Otra cuestión que me parece muy importante se refiere a todos los temas relacionados con las políticas que se hacen

en el seno de la sociedad: igualdad de género, igualdad de oportunidades, dependientes. Todo ese tipo de cuestiones me parecen importantes, y además todo lo que se relaciona con la sostenibilidad.

Evidentemente tenemos un modelo en el que el tema de tasas y el tema de becas y ayudas al estudio se debería revisar, todo el mundo está de acuerdo con ello. ¿Qué se puede hacer? Quizás las tasas deberían revisarse hacia el alza, porque aquellas personas o aquellas familias que tuviesen una mayor capacidad adquisitiva deberían acercarse más en sus pagos al coste real de la enseñanza. Pero evidentemente, aquéllos que no tuviesen o no dispusiesen de rentas suficientes, y tuviesen la capacidad suficiente para ello, deberían disponer de las becas, ayudas y compensarles debidamente. Incluso en el caso de la ausencia de ingresos debido a su condición de estudiantes. Todo ello devendría en una sociedad más justa y donde todo el mundo tuviera las mismas oportunidades, independientemente de la clase social y económica de procedencia.

Respecto al sistema de becas y las ayudas al estudio convendría matizar que nuestro país se utiliza muy poco el sistema de préstamos. Es un sistema que determina un cambio, incluso en el modelo social y en el tipo de estudiantes que acceden a la Universidad. La persona tiene la responsabilidad de recibir una ayuda, y cuando su situación económica se lo permita, debe devolverla. Plantea dos cuestiones. La primera, una demanda de estudios de calidad, ya que al fin y al cabo es un esfuerzo importante el hecho de tener que devolver el préstamo en algún momento. En segundo lugar, buscar estudios que, de alguna manera, permitan al estudiante llegar a la situación de devolver el préstamo que se le hizo. Esta práctica está muy extendida sobre todo en el mundo anglosajón. Pienso que en el futuro, si el modelo hacia el cual la universidad está yendo es el anglosajón, quizás este tipo de cuestiones debieran plantearse. En realidad lo que está ocurriendo en este momento es que las personas que tienen mejor situación económica o proceden de familias mejor situadas económicamente son las que acceden a este tipo de estudios, donde los costes son importantes, la calidad también es buena y además permiten acceder a un mercado laboral bueno. En este sentido, el Estatuto de Estudiantes Universitarios, el nuevo Consejo de Estudiantes, tanto el estatal como los

autonómicos, plantean este tipo de cuestiones como temas a pensar...

Si no hay consejos de estudiantes, todos estos temas serán muy difíciles de plantear, porque representan cambios importantes, que son a veces inasumibles, porque realmente no hay nadie en las partes que representan a los estudiantes con capacidad de decir hasta dónde, cómo y de qué manera. Creo que éste es un tema fundamental.

El papel de la financiación privada en la universidad

La Universidad española tiene una escasa experiencia en la financiación privada más allá de convenios, contratos y algunas cátedras. Si se mira a nuestro alrededor, vemos, por ejemplo, que las universidades anglosajonas cuentan con una larga trayectoria de financiación proveniente de empresas. Y ello, además, con un criterio fundamental que es el prestigio social que representa para una propia empresa colaborar con la Universidad. Nuestros datos estadísticos reflejan que las universidades en general están abiertas, y las empresas a veces también. Sobre todo en determinados momentos y empresas que tienen una alta base tecnológica, buscan esa colaboración con la Universidad. Desde hace cuarenta años, cuando se crearon las primeras fundaciones y universidad-empresa, hasta la actualidad, se ha recorrido un largo camino desde la nada hasta una proporción pequeña pero nada desdeñable. Hay que mejorar bastante en relación con la financiación privada. Hay que incrementarla. En primer lugar, los retornos hacia la empresa, que la empresa sienta que esta inversión tiene retornos. En segundo lugar, buscar sistemas públicos-privados, en el sentido de que la financiación sea empresarial, por una parte, y estatal, por la otra. Hay muchos ejemplos en España.

«Se debería llevar la empresa hacia temas parecidos a los que se tratan, por ejemplo, en EEUU, donde el hecho de hacer un edificio, financiar unos laboratorios o crear unas becas por parte de grupos empresariales es absolutamente normal, sin que por ello aparezca, en absoluto, algún riesgo de mercantilización de la vida universitaria».

En el mundo universitario no existe demasiado rechazo a la financiación privada. Algunas veces se

han oído voces disonantes, pero realmente no existen. En este momento vemos grandes estructuras financieras de nuestro país o empresas de alta tecnología colaborando sin problemas con la Universidad. Quizá se debería llevar la empresa hacia temas parecidos a los que se tratan, por ejemplo, en EEUU, donde el hecho de hacer un edificio, financiar unos laboratorios o crear unas becas por parte de grupos empresariales es absolutamente normal, sin que por ello aparezca, en absoluto, algún riesgo de mercantilización de la vida universitaria. La vida universitaria es mucho más que tener un edificio que lleve el nombre de una empresa o de un patrocinador, y mucho más que haya diez personas que tengan la posibilidad de hacer un estudio con una financiación empresarial. La autonomía reside en otros aspectos; es la forma libre con la que abordamos los problemas relacionados con el conocimiento. Por lo tanto, es fundamental continuar en esta línea, y mejorarla.

Nos encontramos en un contexto de crisis económica, y es lógico que las empresas no asuman riesgos adicionales de financiación, esa aventura que es la investigación en general. Sin embargo, en este momento no resulta nada raro que las universidades no encuentren ayuda en las empresas. Considero que hay que seguir profundizando en las relaciones desde dos puntos de vista: uno, en las relaciones en investigación y transferencia de conocimiento; y dos, en la docencia, ya que sería bueno que la formación universitaria tuviese presente que el estudiante va a trabajar en una empresa y va a tener que estar en un ambiente empresarial, y, por lo tanto, conviene que la conozca mejor. La figura del profesor asociado, a veces no bien utilizada, puede dar mucho juego en este sentido, sin que haga falta establecer nuevas fórmulas. Es bueno que se siga en esa línea.

La colaboración y diferenciación universitarias

El sistema universitario español se caracteriza por ser muy homogéneo. Prácticamente todas las universidades, incluso las politécnicas y las literarias y las mixtas, todas ellas tienen una estructura y una forma de funcionar muy parecida. Eso no es bueno. Cada Universidad debería tener una especialización en temas, en contenidos y en formas. Por ejemplo, tener más

universidades de segundo ciclo. Eso enriquecería bastante nuestra oferta universitaria. Esa especialización permitiría que el número de universidades que tenemos, que es elevado, tuviera cada una su propio nicho y su forma de funcionar. Ello, sin que la estructura básica deje de ser la misma, y los títulos los mismos.

Si vemos encuestas sobre la calidad de los títulos, comprobaremos que cada universidad tiene unos títulos en los que la apreciación de la sociedad señala que gustan más unos que otros. Eso es importante en docencia pero igual puede ocurrir en investigación, y probablemente, en transferencia del conocimiento y en extensión universitaria. Por tanto, hay que especializarse. Esa especialización puede conllevar también financiación adicional por dedicarse a algún aspecto que pueda tener éxito o una cierta complementariedad con otras universidades. Incluso podemos hablar de «clúster de universidades». Sería perfecto. Todos se dedican a formar a la gente pero en niveles o temas distintos. Sería importante, sería una buena fórmula. Hace muchos años se recomendaba a las universidades españolas que fuésemos más heterogéneas, ya que tenemos un grado de homogeneidad que no es nada bueno a efectos de cubrir todas las posibilidades que tiene el mundo universitario.

La convocatoria Campus de Excelencia Internacional (CEI) tiene como objetivo fundamental mejorar la posición de las universidades españolas en los rankings internacionales. Estos rankings, gusten o no, están, se usan y sirven siempre de referencia. La convocatoria, más allá del éxito en el sentido de participación, está favoreciendo la competitividad mediante la presentación de proyectos muy buenos. Es una buena idea, merece la pena y es importante la existencia de esta competencia entre universidades. En España, cuando se valora el mundo universitario, se valora a las personas. Valorar las universidades, me parece de una valentía extraordinaria. ¿Qué se va a conseguir además? Entrar en los rankings. Si para entrar en un ranking hay que mejorar un parámetro, con esto se ve, se ensaya, se forma a la gente en este criterio de competencia, que es sano, bueno y necesario para el crecimiento universitario. Si hablamos de cómo se ha financiado, parece interesante hacer un CEI sobre la base de la internacionalización de las infraestructuras, con

ayudas para incorporar equipos nuevos al sistema, con ayudas para mejorar el sistema de infraestructura docente para la adaptación a Bolonia... Es fundamental la financiación, pues estamos en momentos duros. Además, va a ser una financiación ligada a préstamos de las Comunidades Autónomas reembolsables. Pero no por ello deja de tener interés. Lo más importante, a veces, más que el dinero, es generar un estado de opinión favorable a ese tipo de cuestiones. Aquellas universidades que no obtuvieron su campus de excelencia en primera convocatoria por no contar con resultados esperados, ahora están preparándose. Las que lo obtuvieron, tienen que trabajar porque tienen que solicitar nuevas cuestiones. Lo que se puede avivar en todo el sistema con pocos recursos es mucha ilusión, algo importante siempre a mantener. Es un éxito necesario que adquiramos esta cultura de competencia entre las universidades y que cada una intente ofertar lo mejor, porque de la oferta de lo mejor de cada uno sale una mejora general del sistema.

Sobrar, nunca sobran universidades. Ojalá hubiesen muchas más. Sobrar, no sobra nada. Ni sobran sistemas ni infraestructuras en investigación. Lo que hay que hacer es coordinarse, porque son fondos públicos. Aunque las universidades privadas reciban ayudas públicas o participen en las ayudas o tengan exenciones fiscales y de alguna manera se beneficien de todo lo demás. Es bueno que nos coordinemos. Es bueno favorecer que haya sistemas universitarios comunes para varias universidades, sistemas de investigación, grandes estructuras de tipo interno investigador. La palabra «clúster» me parece afortunada. Si, por ejemplo, hablamos de «clúster industrial», todo el mundo sabe que hay zonas de España donde están localizadas grandes estructuras relacionadas con el sector del automóvil. Pues ahí también deberían existir grandes estructuras universitarias junto con los sectores productivos, de tal modo que hubiera una sinergia generalizada entre aquello que es sistema productivo y lo que es el sistema de formación, de creación y transferencia de conocimiento. Cuando no nos coordinamos, sí sobra gente. Cuando nos coordinamos, no sobra nadie. Cuando se reparte eficientemente aquello que hay que hacer, se es mucho más capaz de abordar problemas complejos. En ese sentido, está claro: clúster sí, y vinculado siempre a una realidad en la que estamos intentando cubrir todos los aspectos.

Abarcar cada uno los aspectos es ineficiente, es realmente contrario a los principios de la división.

Retos del sistema universitario para la próxima década

Tengo una fe enorme en el sistema universitario español. Si miramos cuarenta años atrás, teníamos un sistema universitario que no era digno de tal nombre; era pobre, caduco, poco conectado internacionalmente. Dentro de cuarenta años, tendremos un sistema universitario internacional, globalizado, con unos profesores muy capaces, con unos estudiantes muy buenos. Estoy seguro de una cosa: si apostamos de verdad –y no es un apostar poniendo más financiación sino apostar poniendo mucha más ilusión, muchas más ganas– tendremos una Universidad de la que todo el mundo va a sentirse orgulloso, como yo me siento orgulloso de ella. En cuanto a la Universidad, cualquier tiempo pasado fue peor, y el futuro es espléndido.

Salvador Ordóñez Delgado (Lena, 1946) es licenciado y doctor en Ciencias Geológicas por la Universidad Complutense de Madrid (UCM), e impartió clase en esta universidad como profesor ayudante, numerario y titular entre 1974 y 1992, año en el que se incorporó a la Universitat d'Alacant (UA) como catedrático de Petrología y Geoquímica en el departamento de Ciencias de la Tierra y del Medio Ambiente. Ha publicado más de un centenar de artículos en revistas científicas españolas y extranjeras, y participado en más de una quincena de libros científicos extranjeros y en una treintena españoles. Ha sido vicedecano durante siete años y decano en funciones de la Facultad de Ciencias Geológicas de la UCM. Ha presidido el Colegio Nacional de Geólogos de España y ha sido vicedecano de Ciencias Biológicas en la UA. Ocupó el cargo de rector de la UA desde el 2001 hasta que fue nombrado secretario de Estado de Universidades e Investigación en 2004. Desde 2006 es rector de la Universidad Internacional Menéndez Pelayo.

* Este artículo está basado en una conversación mantenida con el experto. No es una transcripción literal del reportaje. El reportaje completo o un resumen del mismo aparecen en los *podcasts* que acompañan el artículo.