

# VI Congreso Iberoamericano de Docencia Universitaria



La **opción** por la **interdisciplinariedad**.  
El **estudiante** como **protagonista**.

CONFERENCIA

4, 5 y 6 de  
**noviembre**  
**2010** LIMA - PERÚ



PONTIFICIA  
**UNIVERSIDAD  
CATÓLICA**  
DEL PERÚ

[www.pucp.edu.pe/vicidu](http://www.pucp.edu.pe/vicidu)

## **Cómo definir el proyecto educativo de una universidad. La experiencia de la Politécnica de Madrid.**

Ponente: Dr. Francisco Michavila Pitarch

Permítanme ustedes, en primer lugar, dar las gracias a mi querido y admirado profesor Miguel Zabalza con el que me une una magnífica, y auténtica amistad ; además de una clara lealtad. Siempre que le pido “Miguel, ¿puedes hacer esto o podemos hacer esto otro juntos?”, lo único que recibo de su parte es apoyo y una contestación afirmativa. Quiero agradecer también—a través de Miguel- a la asociación que dirige la invitación. También, a la universidad que me acoge aquí y a todos los del comité organizador. Permítanme simbolizarlo en su presidente, el profesor Malaspina, apellido que para mí tiene unas raíces en la ciencia y el valor de la ciencia experimental. ¡El conocimiento de la ciencia natural es tan importante! Quiero, sobre todo –dejadme añadir la palabra *sobre todo*-, agradecer a ustedes, a quienes felicito por su trabajo. Yo estuve ayer *malito*, me quedé en el hotel sin salir (bueno, salí a una farmacia a comprarme unas pastillas) y se me hizo muy largo el día en el hotel. No obstante, cada vez que me llamaba, Miguel me iba contando lo bien que iban -en cuanto al contenido y a la organización- estos tres días que hoy culminan. Por lo tanto, quiero felicitarles por eso; ...y también por su resistencia al aire acondicionado, una resistencia mayor que la mía y que admiro. (Hoy está mejor de temperatura que anteayer, que me hizo sufrir mucho...)

A propósito de las palabras de Miguel, deseo hacer una reflexión personal. Aunque yo sé que ustedes no han venido a esto y yo tampoco he venido a hacer ningún exhibicionismo de nada. Yo no sé lo que soy. Seguramente no soy nada, o un poquito de todo, y probablemente combinado mal; pero, bueno, mi origen es ingeniero y me siento orgulloso de ser ingeniero. En mi vida, me han hecho muchas entrevistas en medios de comunicación. En una de ellas me pusieron un antetítulo, cabecera o como se llame, de *ingeniero humanista*, y yo me sentí a gusto.

Anteayer escuché a Miguel y Felipe hacer una disquisición -que ya había oído también en el café- sobre didáctica y docencia. Didáctica. Pedagogía. Elijo esta palabra, *pedagogía*, porque yo soy de la Institución Libre de Enseñanza. Permítanme la coloquialidad, con mucho respeto y con muchas ganas de que las cosas marchen bien. Déjenme decir que, en España, la pedagogía ha sido últimamente muy controvertida, los

pedagogos muy atacados. Porque, en el proceso de la actual reforma en el espacio europeo, hay un "intrusismo" de una profesión en otra, con base en algún *máster* que todo lo sesga. Y todo es mentira porque -yo creo- en muchos casos lo que ocurre es algo muy propio de aquella tierra nuestra. Antonio Machado, hombre de mi Institución Libre de Enseñanza, decía: *desprecian en cuanto ignoran*. Yo creo que de eso hay mucho. Yo no soy pedagogo, quiero aprender de los pedagogos y leo cosas de pedagogía y me emociono cuando leo lo que hizo gente de aquella querida casa de la Institución Libre de Enseñanza. Uno lee que hicieron cosas muy importantes. Algunos eran pedagogos, como Cossío, pero otros no. El alma de todo este proceso, don Francisco Giner, no era pedagogo. Don Fernando de los Ríos tampoco era pedagogo.

Desde esa óptica de la humildad, y sin venir aquí a explicarles ninguna cosa maravillosa, pero sí con gran convicción de lo que voy a decir, voy a empezar la intervención. Si ustedes me ven mal, no piensen que es que me pongo nervioso por la conferencia, son los antibióticos, los antihistamínicos, los descongestionantes, etc.

Cuentan que Marguerite Yourcenar, cuando empezó a elaborar el personaje de Adriano sobre el cual escribió el libro *Memorias de Adriano*, indagó en textos como hacen todos los escritores, y uno de los campos en el cual buscó fue en las notas y las cartas de Flaubert. En una de las cartas de Flaubert encontró una frase extraordinaria. Decía que, cuando los dioses ya no existían y Cristo aún no había llegado, hubo un tiempo entre Cicerón y Marco Aurelio en el cual el hombre estuvo solo. Ahora entenderán por qué lo digo. Resulta que, en los tiempos actuales, en América, en Europa, en Asia, se habla mucho de la universidad; hay muchas expectativas depositadas en la universidad; se espera mucho de la universidad para resolver los problemas sociales. Pero hay un problema, y es que los modelos de enseñanza que ha habido hasta ahora ya no valen para emprender estas nuevas responsabilidades sociales de la universidad, y los nuevos aún están en el ámbito del deseo. Es como esto de Flaubert: en un tiempo en el cual se espera mucho de la universidad como instrumento de transformación social, la nueva universidad aún no ha nacido y la antigua aparece como obsoleta. Esta es la situación.

Quizá una tentación en la cual ha incurrido bastante la comisión europea en la primera década de este siglo XXI es la de sustituir los viejos discursos por discursos modernos. Son discursos más nuevos en terminología y retórica, más agradables a los

oídos proclives a la modernidad. Y no se trata de eso; no se trata de sustituir una retórica por otra, de cambiar los viejos lenguajes por los nuevos leguajes. En España hay un personaje -no les voy a decir el nombre-, un político destacado en la actualidad del que escuchado a muchos colegas decir lo siguiente: “hay que ver este hombre, qué bien habla, cuánto me ha gustado lo que ha dicho”. Pero si preguntas a esa persona qué ha dicho el aludido personaje, te dice “no lo sé”. No se trata de sustituir unos discursos por otros muy floridos, sino de hacer cambios en la universidad, de pasar de la reflexión a la acción con actuaciones concretas en temas como la internacionalización, la cooperación con la industria, la atención a las expectativas ciudadanas etc.: muchas cosas que puedan situar a la universidad en el centro del escenario social.

En tiempos pasados se decía que la universidad era una torre de marfil. Ahora decimos que no lo es, y es verdad. Nada tiene que ver con la universidad de hace 50 años. Pero, además de decir que no lo es, hay que explicar por qué no lo es. En el ámbito de la ingeniería es común oír una frase: “que los estudiantes terminen sus estudios y obtengan su diploma; luego, cuando vengan aquí a la empresa, ya los formaremos”. Hay que precisar qué significa ese nuevo planteamiento, porque lo que se puede interpretar es que hay que tirar a la papelera todo lo antiguo, todo lo pasado, ya nada vale. Pero yo creo que la universidad del futuro debe ser reconstruida, edificada a partir de lo bueno hecho antes. Se trata de hacer lo de antes, pero mejor hecho.

Touraine, un personaje muy interesante, decía que durante un tiempo se consideraba que lo que había que hacer era *tabula rasa* y olvidarse totalmente del pasado, que lo modernidad era revolucionaria y que el pasado era totalmente obsoleto. Él mismo hace un reflexión en un texto reciente afirmando esta idea de que hay que construir lo nuevo sobre lo viejo. Y tiene una gran razón: el futuro hay que construirlo con partes que sean *ex novo* y otras partes que sean actualización de lo anterior. Lo que decía yo antes: hacer mejor lo que ya se hacía y hacer otras cosas nuevas además.

Esto siempre, o en muchos casos, ha sido así. Voy a citar el ejemplo del MIT (Massachusetts Institute of Technology). Hace 150 años William Rogers, cuando lo fundó, pensaba que era una magnifico lugar para que acudiesen allí los jóvenes que se sintiesen atraídos por la aplicación de los conocimientos científicos a la satisfacción de las necesidades humanas. Estos son los grandes cambios que ahora pretendemos, eso

mismo: la aplicación y la incorporación de la universidad en la sociedad en general. Entonces William Rogers apuntaba a cuatro principios nada obsoletos en este tiempo (pero tengo que decir que son de hace 150 años!): el valor educativo de la aplicación de los conocimientos, la responsabilidad social, el aprendizaje activo y la combinación de formar profesionales y a la vez ciudadanos. Bueno, esto es lo viejo. Lo nuevo es que, hace unos cinco o seis años, la Task Force on Student's Life and Learning del MIT apuntaba a valores a superponer y valores a añadir a los anteriores: la visión integrada de la docencia, la pedagogía (o como se quiera decir) con la investigación; la vinculación a la sociedad; la transferencia del conocimiento; la diversidad; y - lo que es característica de la formación- la intensidad, la curiosidad y el entusiasmo. Sobre esta cuestión del entusiasmo voy a insistir bastante en una parte posterior de mi intervención.

Lo cierto es que el estudiante ya no puede ser más un sujeto pasivo de todo el proceso educativo, un joven que llega a la institución y al que se le da un programa de estudios hecho, se le examina y con el que, luego, cuando acaba los estudios, apenas se tiene contacto. Hay que replantear los valores educativos suyos como futuro profesional y como ciudadano activo. Por ejemplo, en estos tiempos, malos, de crisis en todo el mundo y en particular en Europa, una de las cosas más interesantes que estamos dejando fuera del campo de aplicación es el desarrollo del Tratado de Niza -luego recogido de forma somera por Maastricht- sobre la ciudadanía activa europea fundada en los valores. Para nosotros los europeos -perdónenme que haga un poco de eurocentrismo- significa fundar nuestra vida en el humanismo y la racionalidad. Esto significa que, para que el estudiante no tenga formación pasiva, hay que replantearse un conjunto de temas complejos y amplios, hay que plantearse el ajuste entre la oferta y la demanda de estudios, los modos en que se educan los jóvenes, las capacidades que adquieren, el profesorado como tema fundamental, las metodologías sobre las cuales Miguel hacía una referencia previa, y la adaptación de las estructuras organizativas y de gestión. Este tema me atrae mucho. Sé que no es motivo de esta conferencia, sólo lo apunto aquí. Luego podemos seguir hablando un poquito más sobre él.

Pero, además de este compromiso con los jóvenes, la universidad tiene también un compromiso con la sociedad, con el progreso de la sociedad, con el avance de la sociedad. Y les voy a dar un dato. El Foro Económico Mundial todos los años publica la clasificación, según la productividad, de los países del mundo. España, el último año, ha

perdido nueve puestos, ha pasado del 33 al 42. Es cierto que los años anteriores había ido mejorando. ¿Saben ustedes cuál es el primero en productividad? No es Estados Unidos, no es Japón. Estados Unidos es el segundo, es verdad. Es Suiza. No es necesaria la existencia de una gran sociedad en cuanto a datos cuantitativos y una estructuración compleja; lo que importa es creer en el valor de la educación, en la aplicación de los conocimientos y la transmisión a la sociedad de los conocimientos generados en los campos universitarios.

¿A qué nos lleva esto? Volviendo a Flaubert, o recuperando lo que Yourcenar había encontrado, es un tiempo de cambios. Y, como decimos en la mecánica, aplicable a los humanos, existe la inercia: mientras una cosa funciona, mejor no tocarla.

Esta es una oportunidad para realizar cambios en todo el mundo educativo, aquí en Perú, allí en España, y en Portugal que acogerá al próximo congreso. Quedé impresionado por la cantidad de asistentes que hay de diferentes países. Es un tiempo de oportunidades y de esto no cabe ninguna duda, pero para eso las universidades han de replantear sus objetivos, redefinir sus estrategias y cambiar sus estructuras. Esto es fundamental. Así se podrá ganar futuro. Casi todo está por construir.

Una mujer excepcional, Eleanor Roosevelt, decía esta idea “el futuro pertenece a quienes creen en la belleza de sus sueños”. Creo que está muy bien resumido en este pensamiento lo que pretendo decir. Las universidades son estructuras complejas, es decir, no valen soluciones simples. Hay algunos que dicen que no hay que ver qué es lo más importante y sustituyen lo malo por lo nuevo. Hay tendencia a las simplificaciones. Déjenme decirles que, si yo puedo transmitir a lo largo de estos minutos en algún momento esa idea, es que no me expreso bien. Les voy a poner un ejemplo. Durante un tiempo se debatió -y sé que hay algunos sitios donde eso está aún en debate- el tema del predominio de la docencia sobre la investigación o la investigación sobre la docencia. Algunos decían “esta universidad es de docencia”; otros, en el sentido Humboltiano, decían “universidad de investigación”, lo que no quiere decir sólo investigación. Yo creo que esa disociación entre docencia e investigación no tiene sentido para el futuro, no es concebible una universidad que sea potente donde esos dos valores no estén armónicamente en equilibrio. Aquellos que quieran hacer sólo docencia se quedarán en lugar secundario, y , a su vez, es fundamental que aquellos que son punteros en la

investigación busquen el equilibrio entre una y otra cosa. Una de las universidades europeas que más ha avanzado últimamente en los resultados de transferencia de conocimientos, es Delft. Pues bien, uno de los principales programas de Delft para el tiempo futuro es el de formación de postgrado del profesorado en metodologías para todo lo que es transmitir conocimientos e incentivar a que los profesores participen en esto. Y uno de los referentes de Delft en este momento es que hace actuaciones como esa.

Dicho esto, y ya planteado el tema del proyecto educativo de una universidad, yo quiero plantear un conjunto de preguntas e intentar dar algunas respuestas. Pero déjenme situar el contexto. ¿Dónde estamos en este tiempo? Estamos en un momento de competencia y de colaboración. Sin renunciar a lo que es mejor de ellas, las universidades tienen que saber dónde están, buscar alianzas con las demás y establecer estrategias para avanzar en la visibilidad internacional. Tienen que posicionarse en ese entorno, y esto significa que la comunidad universitaria tiene que plantearse el qué, el cómo, el para qué de las diferentes actuaciones que realizar. Esto no es fácil. Vuelvo otra vez a la referencia española. Las universidades en España tienen una fuerte tendencia a la homogeneidad, a parecerse demasiado unas a otras; tienen un exceso de rigidez en su funcionamiento y tienen poca sensibilidad para los indicadores que midan cómo avanzan en determinadas cuestiones, como el abandono de estudios o la inserción laboral. Se advierte poco interés en ellas por medir los resultados, poco interés por diferenciarse.

A veces, los universitarios –y esto ya no lo digo en clave española sino en clave internacional- solemos echar la culpa de nuestros males a causas que provienen de fuera. Por ejemplo, cuando se aprueba una ley, decimos “esto que estoy haciendo ahora se debe a que las leyes con sus muchos artículos son limitadoras de todo”. Es verdad, pero a continuación las instituciones elaboran un reglamento en ese marco, y entonces el reglamento tiene muchos más artículos; es decir, existe una vocación reguladora. No soy una persona de derecho como el rector Rubio, no me siento impelido por mi campo profesional, pero presiento que todos llevamos dentro un cierto regulador, abogado o como se quiera llamar, que nos anima a hacer esto.

¿Qué tendría que hacer una universidad para ser considerada excelente? La excelencia hay que conquistarla, no basta con desealarla. Podríamos hacer un

planteamiento absolutamente bucólico, ideal, de una universidad donde los profesores sean maravillosos en sus conocimientos, en su capacidad de transmitir sus ideas, que se impliquen mucho con los estudiantes, que trabajen con ellos, que provengan de una selección pura en cuanto a méritos, sin ninguna contaminación de fuera; unos estudiantes absolutamente entregados y a quienes lo que menos les importe sea aprobar y, lo que más, aprender; una institución donde esté todo encaminado en una política universitaria internacional, etcétera. Esta es la universidad utópica, y el relato no es mío, es del profesor Antonio Pulido, en una publicación reciente.

Sabemos que esa universidad utópica no es posible. Entonces, el planteamiento que cabe hacer es; ¿qué podemos hacer para, por lo menos, para avanzar en esa línea? ¿Hacia dónde podemos ir? Bueno, yo creo que lo más importante es tener ambición y poner pasión para hacerlo, receta muy genérica que no resuelve nada. Dicho eso, ¿cómo intentar dar soluciones a esos interrogantes? Ya hay instituciones que lo han hecho y lo han hecho bien. Un magnífico ejemplo, de estos últimos años, con muy buenos resultados es el de la universidad de Oslo. Algunas de sus soluciones se han convertido en planes estratégicos. Es preciso destacar esos puntos fuertes.

El asunto estará en cómo hacemos unas preguntas y cómo somos capaces de encontrarles una respuesta. Si me permiten el símil, vamos a hacer como hacía Pirandello, vamos a buscar al autor en nuestras preguntas. Hay muchas preguntas, pero yo sólo cito aquí algunas –y no son pocas- sobre la oferta académica: ¿De qué manera lo oferta académica favorece la orientación internacional de sus contenidos, metodologías y recursos? ¿Qué rasgos de su información la diferencian de otras opciones académicas? ¿Cómo se definen sus grados? ¿Cómo se identifica la demanda formativa y cómo se satisface? ¿Cómo se garantiza el nivel de calidad suficiente? ¿Cuál es su oferta académica de postgrado?

Sobre los alumnos: ¿Cuál es el perfil de quien ingresó? ¿Qué rasgos identifican a sus alumnos? ¿Qué valor y actitudes desarrollan ellos? ¿Cómo se favorece la empleabilidad de sus egresados?



Sobre el profesorado: ¿De qué manera el profesorado se compromete institucionalmente? ¿Cómo valora e incentiva la universidad a su profesorado? ¿De qué manera el profesorado es activo e innovador en la docencia de la investigación?

Sobre el personal de apoyo: ¿Qué papel desempeña el personal de apoyo en la labor docente investigadora? ¿De qué manera la universidad valora y reconoce la labor de este personal? ¿Cómo incentiva su mejora continua?

Sobre la producción científica y tecnológica: ¿Cómo se valora externamente la producción científica y tecnológica de la universidad? ¿Qué facilidades y servicios ofrece la universidad a sus investigadores? ¿Cómo vincula su actividad científica a las necesidades sociales y productivas?

Sobre la innovación docente y las metodologías educativas: ¿Qué características distinguen a las metodologías educativas empleadas? ¿Qué recursos ofrece la universidad para facilitar el aprendizaje de sus estudiantes?

Sobre la estructura organizativa: ¿De qué manera organiza la universidad sus recursos para dar mejor respuesta a las necesidades sociales? ¿Cómo rinde cuentas? ¿Qué niveles de calidad asegura en los servicios y procesos?

Y, por último, sobre su carácter internacional: ¿Qué presencia internacional tiene la universidad? ¿Cuáles son sus prioridades internacionales? ¿Cómo facilita la universidad la participación en redes internacionales de sus docentes y estudiantes?

Para a cada una las respuestas convenientes, habrá que plantear una estrategia para alcanzar los objetivos. Permítanme volver a lo de construir lo antiguo sobre lo nuevo. Definida la estrategia, habrá que aprovechar lo que esté funcionando bien e incorporar valores nuevos. Es cierto que esta incorporación viene condicionada por el marco en el cual uno puede hacer las cosas. Por ejemplo, las trabas administrativas o la movilidad influyen mucho en el logro de los objetivos; y también la rigidez legislativa, por ejemplo, en el ámbito de la contratación de profesorado. El desarrollo de una estructura organizativa dependerá también de la autonomía que tenga la universidad. Ahí es evidente que hay una diferencia entre las universidades de carácter público y las de carácter privado. En

cualquier caso, de lo que se trata es de dar respuesta a estas preguntas y organizarlas en planes, programas, en medidas organizadas en el tiempo, y asignarles recursos para que esto pueda funcionar

Todo este conjunto sobre el cual voy a tratar en lo que sigue sería ese proyecto educativo. Voy a hablar nuevamente de internacionalización, pero no quiero dejar de mencionar el entorno más próximo, el cual tiene una influencia enorme en la capacidad de inserción de la universidad. Lograr la vinculación con los estudios preuniversitarios y secundarios es fundamental. No se trata sólo de transferencia de información, sino de coordinar la docencia en un sitio y el otro; asimismo, de elaborar planes conjuntos que permitan la buena acogida a los estudiantes.

Y ahora hablemos del entorno más lejano, de la internacionalización de las universidades; de ellas, de sus programas y también de las personas; de los estudiantes por supuesto, pero también de los profesores. Corresponden dos estrategias que no son incompatibles ni deben estar aisladas. Porque hay instituciones que han optado más por una que por otra. Por ejemplo, respecto a la movilidad de los profesores, hay una universidad, a mi modo de ver paradigmática en la forma que organiza estas actuaciones. Es la universidad tecnológica que hay en Lausana, donde todas las plazas de profesores tienen que estar abiertas a todo el mundo, son convocadas en revistas internacionales.

Se trata de organizar la internacionalización en el mundo en que estamos. Por ejemplo, la internacionalización de los estudiantes requiere la acogida de estudiantes provenientes de otros países. Ello exige una capacidad de la institución para internacionalizar también su proceso de gestión. Un amigo me contaba una vez una historia muy curiosa. Él era director del INSA (Institut National Supérieur des Arts) de Lyon. La moda era ir a China, había que captar muchos estudiantes chinos, cuantos más mejor. Se unieron, prepararon un programa magnífico pues son muy buenos los INSA, que se habían coaligado en ese proyecto. Viajaron allá y fueron bien acogidos. Iniciaron entonces el proceso para acoger estudiantes. Pero aquello fracasó, ¿y saben ustedes por qué? Porque los chinos tienen la costumbre de enviar muchos correos electrónicos; cada vez que les pasa por la cabeza una pregunta. Entonces colapsaron los servicios de gestión, la contestación en inglés a tal cúmulo de cuestiones se volvió imposible, y el proyecto no alcanzó los objetivos pretendidos.

A propósito de lo que he dicho antes de convocar las plazas de profesores en revistas internacionales, podemos decir “sí, pero es que aquí no se puede hacer” (y cuando digo *aquí* es en este o en el otro lado del Atlántico). Me recuerda lo que se decía antes: “es que esto es una cosa cultural; esto pasa en Estados Unidos, aquí en Francia esto no puede pasar”; o “esto es una cosa que hacen los alemanes pero nosotros, aquí en Madrid, no lo podemos hacer”. Si trajésemos a la memoria ahora tales comentarios, sobre temas que se veían como difíciles hace algunos años por diferencias culturales, ahora nos reiríamos de las diferencias. El mundo global hace que nos parezcamos más unos a otros y, por lo tanto, hay que avanzar sin miedo sabiendo que hay cosas que son diferentes según los países.

Y esto me lleva a la tercera parte de mi intervención. Aprender de los demás. Se trata de aprender qué hacen las universidades para estimular la educación activa, la intervención de los estudiantes en el proyecto educativo, cómo animan en los jóvenes esa capacidad investigadora, cómo ayudan a sus titulados a encontrar un empleo posible. En definitiva, de lo que se trata es de conocer en primer lugar, conocer qué es lo que hacen mejor, y ver cómo lo podemos traer a nuestro territorio. Esta idea es muy antigua. En 1907, la Junta para la Ampliación de Estudios se basó en esta idea en España. Un insigne profesor español, don José Castillejo, guiado por las ideas de don Francisco Giner de los Ríos, impulsó la idea de enviar a los mejores jóvenes universitarios que había en España -en ese momento eran muy pocos en las mejores universidades- para que aprendieran las mejores metodologías de investigación; “que luego vengan aquí, los acogemos e impulsamos”. Eso dio lugar a corrientes científicas muy importantes, en química, en física, a pesar de los pocos años que hubo para hacer todo eso, desgraciadamente debido al final de la democracia en España el año 1939. Significó el que se desarrollaran los grupo investigadores de física, química, fisiología, campos que se llenaron con personajes muy ilustres, con una idea tan sencilla.

Si ustedes me lo permiten, voy a contar una anécdota de ellos que representa un poco el espíritu del tiempo y de lo que hacían. Castillejo era alumno de Giner, dos generaciones posterior a él, y seguía sus cursos de derecho en la universidad de Madrid. En un momento determinado pensó que nadie mejor que don Francisco Giner para dirigir su tesis. Entonces acudió a su profesor, a pedirle esto. Giner le dio hora en su casa.

Castillejo le contó sus planes: “yo quiero seguir el doctorado con usted”. No hacer la tesis, la tesis era la parte final, era más hacer el doctorado. “Eso está muy bien; pero, dentro de las ideas que adquiera en su formación, usted necesita conocer mejor lo que se hace en otro sitio, aprender de los demás. Usted no sabe alemán, por lo tanto váyase un año a Alemania a aprender alemán”. Castillejo era una persona de una grandísima memoria y grandísima capacidad. Se fue a Alemania a aprender alemán. Volvió al cabo de poco tiempo, cuando ya sabía alemán, y pidió otra vez cita a don Francisco. Este le da la cita y se repitió la escena. “Sí” – le dijo Giner-, “ya veo que sabe alemán. Ahora lo que le falta es aprender francés”. Hay que tener en cuenta la influencia francesa y la influencia alemana en la Europa de entonces. Se repitió la misma operación y Castillejo, muy obediente con su maestro Giner, se fue un año a Francia. Giner le dice “ahora sí ha llegado el momento de hacer la tesis”. Le hizo un plan de trabajo para hacer la tesis y otro plan de vida, y le dijo: “mire usted, tiene que hacer en el plano científico todo esto; además, en el plano personal, tiene que hacer ejercicio, todos los días tiene que pasear dos horas”. Y entonces Castillejo salió, de aquella casa del Paseo del Obelisco y se fue a un jardín de Madrid que es muy conocido, que se llama el Retiro, a hacer ejercicios. Estaba tan contento con la acogida de Giner, que no puede aguantarse y se fue directamente al Retiro y allí hizo dos horas de ejercicio y volvió a casa, tal como lo contó en una carta maravillosa y entrañable a sus padres.

Ahora, si me permiten, dando el salto al otro lado del Atlántico, hay ejemplos de universidades de las que podemos aprender. Por ejemplo, la universidad de Colorado es un caso magnífico en cuanto a combinar el corto y el largo plazo. Tiene un plan de acción proyectado al año 2030, con unos objetivos que pretenden situarla entre las mejores universidades del mundo. Proyecta un incremento del 5% de estudiantes que acaben, es decir, aumentar la eficiencia; pasar del 15 al 20% de graduados respecto al número total del colectivo de estudiantes de la universidad. Hay otras universidades, por ejemplo, la universidad de Texas, que combina muy bien las alianzas con el entorno, y los planes de formación y la transferencia de los conocimientos. Antes he citado el MIT. El MIT también tiene una oficina dedicada a estímulos de educación activa por parte de todos los profesores: todos los que desean hacer cosas al respecto pueden acudir a la oficina.

Tengo dos cosas más que decirles. Una es *muchas gracias*, y la otra es una anécdota que me contaba mi padre. Fue una vez a una conferencia de Ortega en Madrid.

Allí se daba la conferencia con un micrófono de pie. Él estaba leyendo, y a mitad de la conferencia se le cae una hoja. Ortega entonces, en un gesto muy histriónico de la época, tira el resto de las hojas y sigue hablando. La gente se pone de pie y empieza a aplaudirle. Entonces, al lado de mi padre, había una señora argentina y dice: “hace dos meses yo fui a una conferencia de este señor en Buenos Aires y le pasó lo mismo”.

El rector de la Universidad Politécnica de Madrid, Javier Uceda, es un hombre de ideas claras en el tema universitario. El otro día me decía una frase muy buena: “esto de las estrategias de las universidades se parece a las carreras de fondo. Cada uno tiene un plan diferente. Comienza la carrera, van todos agrupados y no se notan las diferencias de los que tienen un plan y los que tienen otro; pero, transcurrido un tiempo, las diferencias son abismales”. Hay los que abandonan o llegan 10 vueltas después. Eso es una cuestión importante. Y yo creo que el asunto principal es que los universitarios y las universidades -déjenme decirlo con una cierta solemnidad- no pueden dejarse engañar por las apariencias, no pueden limitarse a la estética, a los buenos momentos que muchas veces son pasajeros. Creo que lo más importante no es la inversión inicial sino el mantenimiento. No es lo importante la monumentalidad de las obras sino el mantenimiento.

Dando un paso más, ¿cuáles podrían ser los pilares del modelo educativo? Es decir. ¿qué ideas principales podrían establecerse como base para dar respuesta a las preguntas que he formulado anteriormente? Una universidad centrada en el estudiante implica: educación activa, renovación de las metodologías, innovación educativa, trabajo por proyectos y equipos docentes, etcétera. Una universidad internacional implica la movilidad de estudiantes y profesores de la que he hablado antes, conocer más del entorno donde se desarrollen y diseñen procesos de Internacionalización. Una universidad eficiente y de calidad se preocupa de la reducción de tasas de abandono.

Una universidad interesada en el éxito educativo ha de contar con una oferta académica atractiva y que atraiga a los mejores estudiantes. Una universidad comprometida con los egresados será la que los apoye, que no se olvide ellos cuando se van de la universidad, que establezca redes de antiguos alumnos. Y será una universidad abierta a la sociedad la que dé respuestas a las demandas sociales, se preocupe por establecer vínculos permanentes con el mundo de la empresa y diseñe un proceso de

captación de fondos distintos a los fondos tradicionales de la universidad. Por lo tanto, una universidad centrada en el estudiante, una universidad internacional, una universidad eficiente y de calidad, una universidad interesada en el éxito educativo, una universidad comprometida con sus egresados, una universidad abierta a la sociedad.

La universidad no puede ser una establecimiento, como dicen ustedes, una casa de estudios que abre las puertas y aquel que quiere entrar entra, se le dan unas clases, se le examina y, si aprueba todos los exámenes, se le da un diploma. Eso es absolutamente antiguo. Aquí hay unos cuantos matemáticos. Pues hay un matemático hacia el cual no tengo ninguna simpatía por sus ideas. Es Hardy, un hombre que -hace 80 o 70 años. antes de la segunda guerra mundial- desarrolló sus investigaciones. Hardy tiene publicado un libro que se llama *Apología de un matemático*. Allí dice algo que voy a leer: “Un asunto matemático tiene que ser inservible. Si es inservible, no es tan sólo puro sino que es hermoso”. Pues un estudiante no puede ser un objeto inservible para las universidades, que esté por allí y por el que no nos intereseamos. El compromiso con los estudiantes es fundamental y, por lo tanto, eso me lleva a la cuestión de cuál debe ser la actitud institucional ante los estudiantes que llegan. Cómo los recibe la universidad, cómo los ve, cómo los escucha, etc.

Hay un texto del año 2007. Dos profesores, en Harvard, junto con la Asociación Americana de Educación Superior, decían que la universidad tiene que transmitir grandes expectativas, pero a todos los estudiantes, no únicamente a los que destacan por su brillantez intelectual. Hay algunos de los que decimos que no vienen bien formados, que estudien y que, cuando tengan el nivel suficiente, los atenderemos. No puedo decir “miren, yo lo hago así, aprendan de mí”. Cuando estaba en la cola para embarcar el avión para venir aquí, conseguí una beca para uno de los dos mejores del año pasado, una beca para, ahora al regreso, incorporarlo conmigo. Y al otro de los dos mejores lo tengo también comprometido. Eso está bien, pero no es suficiente.

Es importante lo que dicen Pascarella y Terenzini, ilustres pedagogos norteamericanos de que la sensación de proximidad de los profesores con los estudiantes es un factor de éxito, que la relación informal y amistosa tiene que darse y favorecerse. A veces, entre nosotros, esto se entiende como un cierto compadreo; y es lo contrario. No se trata de decir *aquí todos somos colegas*. Yo creo que no somos colegas. Los

estudiantes y nosotros somos compañeros de un proyecto educativo. Cada uno tenemos una misión, y se trata de ayudar a los estudiantes en todo lo que se pueda, de compartir ese proyecto sin que eso signifique *yo no te exijo mucho si tu no me exiges mucho*.

El profesor es la piedra angular del cambio. Quiero ahora hacer un comentario sobre los profesores. Hemos vivido en España experiencias de cambios educativos que pudieron haber ido bien y fueron mal. Yo conozco uno de esos cambios que tenía los mismos principios del actual, de renovación. Pero en ningún momento ese proceso de cambio se preocupó del aprendizaje ni de la formación de los profesores y la incentivación para los profesores. Se veía bien ese cambio en aquel momento, pero poco a poco nadie lo apoyó. Fue entre los años 87 y 90. No condujo a ningún buen resultado, porque al final no se preocuparon de lo más importante, la capacidad de un profesor de ser activo con sus estudiantes. Se preocuparon más de la autonomía de los profesores en su actuación, mal entendida como autonomía de reparto de las materias según conviniese.

El director del Centro de Educación Excelente de la Universidad de New York dice una gran verdad: es importante que los estudiantes alcancen un nivel y es importante que lo reflejen haciendo bien sus exámenes, pero más importante que eso es transmitir una influencia duradera. Estoy seguro de que a muchos de los aquí presentes les ha pasado. Cuando, de aquí a unos años, te encuentra un estudiante, aquel estudiante que lo envié a tal universidad, y dice *me marcaste la vida con aquello que aprendí...* Son pruebas de que logramos una influencia duradera en nuestros jóvenes, y eso tiene un gran valor.

El cambio de modelo educativo, de proyecto educativo, tiene que implicar a los profesores, tiene que implicar a los alumnos, pero también tiene que implicar a todos los responsables de la institución, a todos los directivos, al rector y al equipo rectoral y a todos los dirigentes de la política universitaria. Creo que ya no vale la fase discurso, se ha acabado el tiempo para el discurso; hay que pasar a la acción. Y no estoy hablando de hacer un plan de estudio, de la oferta académica. Eso es evidente, es el primer paso. Estoy hablando de algo de muchísimo más calado.

Un último comentario antes de ir al final. Una de las cuestiones fundamentales para el futuro de las universidades, sin duda es la formación del postgrado desde una perspectiva internacional. No hay que dejar de decirlo en ese proyecto educativo. Habrá

que internacionalizar el postgrado en todos los campos en los que la universidad sea fuerte. Obviamente tiene que ser una cosa selectiva, no para todos, y fundada en alianzas con otras instituciones.

Volviendo a Flaubert, yo creo que los profesores universitarios podemos sentirnos orgullosos de nuestro trabajo, por más que hagamos bastante cosas mal (yo por lo menos sí que las hago y quiero mejorar). Creo que los profesores universitarios tenemos un sentido de hipercrítica, somos muy autocríticos. Hace tres o cuatro semanas, estuvimos reunidos con directivos un banco de España. Nos pidieron ayuda para formarles en temas universitarios. Al final de un debate les pedí que escogiesen una palabra para calificar a los profesores universitarios y una palabra para calificar a los estudiantes. Escogieron una para los profesores y dos para los estudiantes. Me parecieron muy injustas: de los profesores dijeron que eran *privilegiados*; en cuanto a los estudiantes, que eran *mediocres* y *pasivos*. Les hablo de un colectivo de unas 70 u 80 personas, no eran dos o tres; y eran directivos niveles medio y alto, es decir, no eran directores de sucursales de banca. Lo primero que tenemos que reflexionar es sobre cómo hemos contribuido a esa visión con nuestros defectos, con nuestras cosas mal hechas. Pero también, desde el punto de vista profesional, son los profesores universitarios colectivos de éxito. Son unos privilegiados porque hacen una cosa apasionante: ayudar a que la sociedad mejore. Lo mejor que un ser humano puede hacer en esta vida es dedicarse a esto. Pero es una consideración utópica. No es justo que se diga que somos privilegiados en ese sentido. Que tenemos muchas cosas para mejorar, por supuesto. Que habría que aumentar el nivel de exigencia de trabajo y de calidad de nuestro trabajo, por supuesto.

Miren el caso español, el cambio que ha habido en cuanto a la atención del número de estudiantes, la formación del capital humano que ha ocurrido en España. El salto hacia arriba que ha tenido nuestro país -salvo en estos años de crisis- tiene mucho más que ver, sin duda, con las universidades que con los fondos estructurales de la Unión Europea. De ser absolutamente insignificantes en la investigación hemos pasado a estar en una posición mejor (y es deseable que mejoremos). Hay ya muchos campos -sobre todo en ciencia experimental- en los que estamos en octavo, noveno, décimo lugar en el mundo; por ejemplo, en cuanto a volumen de publicaciones. En este momento no se puede desaprovechar el cambio. La universidad no debe tener miedo a ese futuro y, los universitarios, tampoco.



Para concluir este planteamiento, ¿cómo sintetizaría el cambio deseado? Creo que hay tres factores que lo enmarcan: que exista un colectivo humano capacitado y motivado, que cuente con recursos suficientes y que las condiciones en que desarrollen su carrera los profesores les animen a competir internacionalmente. La visión del futuro no es única, es plural y, más que en ningún sitio, en las universidades se deben sumar todas las contribuciones de cada uno. Volviendo a Flaubert. Tiene una obra que me parece una de las grandes obras de la literatura mundial, *La educación sentimental*. Al final hay un diálogo entre Frédéric y Deslauriers en el cual se hace un poco el balance de cómo les ha ido en la vida. Frédéric le dice a Deslauriers: “yo he pecado de estar demasiado alejado de la línea recta, y tú has ido demasiado en la línea recta”. Y el otro le contesta: “yo tenía demasiado de lógico y tú de sentimental”.

En definitiva, cada uno tiene que tomar su posición y la cuestión esencial es no excluir a nadie. La pluralidad, la complementariedad de los intereses y las motivaciones hay que ejercerlos día a día. El resto, como decía Flaubert, proviene del azar y las circunstancias de la época en la que nos toca vivir.