



Lección inaugural del Acto de apertura del curso 2010-2011 de la UPM

“Para ser una universidad de excelencia no basta con desearlo”

Francisco Michavila

1

Cuenta Marguerite Yourcenar, a propósito de su libro *Memorias de Adriano*, que indagando sobre el personaje se encontró una carta de Flaubert en la que decía: “cuando los dioses ya no existían y Cristo no había aparecido aún, hubo un momento único, desde Cicerón hasta Marco Aurelio, en que el hombre estuvo solo”.

Pocas veces en los tiempos modernos, quizá ninguna, se ha hablado tanto de la universidad, se han depositado tantas esperanzas en ella. De su importante papel opinan pensadores y políticos, norteamericanos y europeos. Unos y otros hablan, sobre todo, de su capacidad para hacer progresar la sociedad, de lo creativas que pueden ser sus respuestas frente a las incertidumbres del mundo actual. Todos insisten en el cambio universitario.

Los modelos de enseñanza universitaria del pasado ya no sirven, están obsoletos, y los nuevos modos académicos aún se están gestando, o pertenecen simplemente al limbo de los deseos. Hay muchas esperanzas depositadas, algunos dirán que excesivas, en una institución que se halla en un periodo de transición entre dos momentos radicalmente distintos, como aquella época de la que hablaba Flaubert en la que el hombre se encontraba solo. La universidad tradicional se ve superada por las mutaciones sociales y la nueva aún no está terminada de diseñar, y menos de ser una realidad tangible.

No se trata de sustituir los viejos discursos por otros llenos de palabras nuevas, brillantes pero vacías. No se trata de hacer declaraciones huecas, alejadas de los problemas reales. Los problemas esperan su solución.

En la dialéctica entre la retórica y la acción, las reflexiones deben concretarse en iniciativas con las que construir la universidad futura. Nada más alejado de lo que se comenta sobre un político de nuestros días: “pero qué bien ha hablado ese hombre”, “y, ¿qué ha dicho, en sustancia?”, “¡ah!, no sé”.

En la Europa actual, las reformas universitarias surgen a raíz del proceso de construcción del Espacio Europeo de Educación Superior y de la Estrategia de Lisboa. Los cambios no

deben limitarse a la renovación de la oferta académica. Cuestiones tan diversas como la internacionalización, la cooperación con la industria o la atención a las expectativas ciudadanas también esperan su turno.

Paso a paso, la universidad que hoy empezamos a construir se situará en el centro del escenario social. La universidad pretende, y pretenderá con mayor determinación en los tiempos venideros, la excelencia académica y que sus investigadores obtengan los mejores resultados, como es lógico y evidente. Pero su actividad no se restringirá a la visión tradicional de los intereses universitarios, como ya no lo hace ninguna de las más prestigiosas universidades que hay por el mundo.

La universidad de excelencia del futuro no será esa “torre de marfil” de la que se hablaba no hace tanto tiempo. Tampoco será un centro de formación cuyo objetivo principal sea que los estudiantes obtengan un título, sin preguntarse demasiado si los conocimientos impartidos sirven a sus estudiantes y no se hallan muy alejados del mundo laboral. Algunos decían tiempo atrás: “que hagan sus estudios en la universidad, que luego cuando vengan a la empresa ya los formaremos.” ¿Alguien cree que esa fórmula de ayer puede valer mañana?

Sin embargo, el nuevo tiempo de la Universidad se ha de construir sobre los logros pasados. Las instituciones universitarias han hecho muchas cosas bien en su historia, y muy especialmente durante los últimos decenios. Una prueba de ello es que cada vez que se consulta a los jóvenes sobre la consideración que les merece la universidad, la valoran bien; más aún, en las encuestas publicadas sobre el tema, la juventud considera mejor a las instituciones universitarias que a ninguna otra organización pública o privada.

Decía Alain Touraine que durante mucho tiempo se creía que la modernidad exigía hacer *tabula rasa*, que era algo revolucionario y que se debería abolir el pasado. Y añadía: “ahora, sabemos que siempre se construyen cosas nuevas con otras viejas, y que la modernidad no consiste en borrar el pasado sino en incorporar todo lo posible del pasado en todo lo posible del futuro”. Así ocurre también en los asuntos educativos. La universidad futura de la que tanto se espera ha de construirse sobre las mejores realizaciones del tiempo anterior.

Dicho con palabras sencillas, se trata de hacer mejor lo que ya se hace bien y, a la vez, hacer bien otras cosas nuevas.

En 1861, William Rogers, fundador del MIT, establecía un criterio básico para la institución naciente: que fuese “un lugar hecho para jóvenes que desearan aplicar los frutos de los descubrimientos científicos a la satisfacción de los deseos humanos”. Los cuatro principios que Rogers establecía hace ciento cincuenta años para la nueva universidad que fundaba en Massachusetts eran: el valor educativo de la aplicación de los conocimientos, la responsabilidad social, el aprendizaje activo y la combinación de la educación profesional con la educación liberal.

Lo nuevo sobre lo antiguo, allí también. En los últimos cursos, la *Task Force on Student Life and Learning* ha incorporado nuevos principios, que sumar a los anteriores, para el futuro del prestigioso Instituto de Massachusetts: la visión integrada de los valores académicos, de la investigación y de la interacción con la sociedad; la diversidad; y la intensidad, la curiosidad y el entusiasmo como características esenciales de la formación.

El estudiante no puede ser, como lo fue en bastantes casos hasta hace poco, un sujeto pasivo en decisiones que afectan a su educación universitaria. Un estudiante que un buen

día aparecía por la institución y transitaba con más pena que gloria por sus aulas, y que, tras superar numerosos exámenes, la abandonaba finalmente con un título bajo el brazo y que,

sin dejar rastro significativo, partía rumbo a la búsqueda de un empleo. Un estudiante que, en la mayoría de los casos, se adentraba en el mundo laboral con un buen bagaje de conocimientos, pero que, en general, no disponía de otras competencias y habilidades, tan necesarias o más para su éxito profesional.

El momento para el cambio educativo es ahora. El Espacio Europeo de Educación Superior configura un escenario académico diferente, y quizá irreplicable en mucho tiempo. Pero irreplicable, ¿para qué? Ante todo, para que mejore la educación universitaria. Una educación que tenga en cuenta tanto las demandas del mercado laboral como la formación de ciudadanos. Una educación contrastada con un sistema eficiente de garantía de calidad, que sustituya los controles ex ante por la evaluación de los resultados alcanzados.

No se trata tan sólo de decidir qué estudios de grado y qué estudios de postgrado deben impartirse. El análisis de la situación académica es, sobre todo, complejo y múltiple.

Entre las cuestiones que condicionan el reposicionamiento de la universidad, además del ajuste entre la demanda y la oferta de estudios, se hallan asuntos tan importantes como el modo en que se educa a los jóvenes, las capacidades que adquieren, la motivación y formación del profesorado y las metodologías educativas que emplean, y la adaptación de las estructuras organizativas y de gestión a los “nuevos tiempos”.

La redefinición de la misión universitaria va más allá del cambio de contenidos y métodos educativos. La universidad está comprometida también con la formación de la sociedad en su conjunto, con la elevación de sus niveles medios de formación y su productividad, de la que depende su progreso económico y bienestar social. Si la población española pierde posiciones en esta cuestión, como reflejan estudios recientes, hay que preguntarse sobre cómo las instituciones universitarias pueden ayudar a que la situación se modifique. Que Suiza ocupe el primer lugar en cuanto a eficiencia laboral no es ajeno a sus políticas de inversión e innovación en la educación superior.

¿El tiempo de cambio es un tiempo de oportunidades o es un tiempo de amenazas? Creo firmemente que el presente y los años que seguirán constituyen una ocasión excepcional para que las universidades españolas progresen, den un paso notable en el camino de la excelencia. ¿Cómo? Replanteando sus fines, reformulando sus objetivos y cambiando sus estructuras. El nuevo entramado mundial en las relaciones económicas y culturales entre países y la visión global de los problemas, dan motivos adicionales para las reformas universitarias.

Casi todo está por construir. Las generaciones jóvenes, superada las turbulencias económicas y financieras actuales, superados los males que resumimos en una palabra maldita: crisis, tienen ante ellos un mundo que soñar. Y como decía Eleanor Roosevelt: “el futuro pertenece a quienes creen en la belleza de sus sueños”.

Antes de profundizar más en aspectos concretos de la educación, debe quedar claro que las universidades son organizaciones complejas para las que no valen soluciones simplistas.

Permítanme un ejemplo: ¿tiene sentido el dilema sobre qué debe primar en la actividad académica: la investigación o la docencia? No, ese debate podía darse en algún lugar años atrás; ahora carece de sentido. Las buenas universidades, las que aspiren a tener una posición relevante en el mundo, no pueden optar entre docencia e investigación.

La simbiosis de la docencia y la investigación es una de las claves de éxito académico. Las instituciones universitarias cuyas estrategias vengan marcadas por la preponderancia de la

docencia ocuparán siempre posiciones secundarias. Tampoco será una buena receta que prime una investigación que contemple a las actividades educativas como secundarias. El equilibrio entre las actividades formativas y la creación de conocimientos caracteriza a las mejores universidades americanas, europeas, asiáticas o australianas. Si en algún caso la enseñanza no ha tenido relevancia suficiente en los procesos de selección y formación de docentes o investigadores, es hora de que la tenga.

La Universidad de Delft impulsa a tal fin un interesante programa para reforzar el papel de las actividades docentes en la carrera académica de sus profesores, estimulando el buen hacer de sus docentes y su formación mediante un máster en educación y comunicación, organizado como programa específicamente destinado a captar el interés y la participación de sus propios profesores.

2

Para ser una universidad de excelencia no basta con desearlo. ¿En qué marco pueden convertir este deseo en realidad? Las universidades europeas se posicionan en un entorno de competencia y de colaboración. El proceso de convergencia europea pretende potenciar las capacidades individuales de las universidades europeas por medio de la colaboración, para que puedan competir con las pertenecientes a otros sistemas de educación superior. Para una universidad esto no significa que pierda su identidad y abandone los rasgos que la diferencian del resto y que son resultado de su historia; se trata de reforzar la unión y de enriquecer el conjunto a partir de las diferencias que existen entre unas y otras instituciones.

La universidad que busque la excelencia ha de formular con nitidez sus objetivos institucionales. Su comunidad universitaria debe tener claro el qué, el cómo y el para qué de su labor académica y científica.

El sistema universitario en España se ha caracterizado tradicionalmente por tener menor tendencia a la diversificación que otros sistemas europeos. El funcionamiento de la universidad española ha sido más rígido, con abundantes normativas y controles a priori que han dificultado la colaboración y, sobre todo, la competencia a la hora de captar estudiantes o de singularizar su oferta académica. También ha tenido escaso interés por los indicadores de eficiencia que miden el abandono de los estudios universitarios, el desajuste entre duración real y programada, o la relación entre los resultados académicos obtenidos y su financiación.

La diferenciación, la diversidad y la singularidad de cada uno, de los individuos y de las organizaciones, son características del presente. En un libro publicado hace poco, *Political Liberalism*, John Rawls redefine la democracia en términos actuales, como la manera de conseguir que personas con diferentes creencias y convicciones vivan juntas, es decir, acogidas a las mismas leyes. Esa visión se extiende naturalmente al ámbito de la educación superior, y podemos colegir tendencias como las que se apuntan.

Un ejemplo claro de posicionamiento en ese contexto internacional de competencia y colaboración lo da la Universidad de Oslo. Con esa intención, y a través de su plan

estratégico, busca una mayor visibilidad de sus principales áreas de actividad académica, junto a una definición más clara de las responsabilidades en la consecución de los objetivos educativos y de investigación.

¿Qué tendría que hacer una universidad para que fuese considerada excelente? Sería una institución como la que describe Antonio Pulido en su texto *La universidad del futuro*: Una universidad en la que todos sus integrantes ejerciesen su función con competencia y responsabilidad, guiados exclusivamente por los intereses de la sociedad a la que sirven. Una universidad en la que los profesores fuesen seleccionados entre los candidatos más competentes, y su carrera hacia puestos de mayor responsabilidad se realizase con criterios objetivos sobre su capacidad y esfuerzo. Unos profesores que repartiesen su tiempo entre sus atenciones docentes y una labor investigadora que repercutiese tanto en su capacidad de enseñanza como en su aportación de nuevos conocimientos a la sociedad. Una universidad en la que los alumnos estuviesen vocacionalmente dedicados a sus estudios. Una universidad que fuese parte de un sistema de educación superior en el que los responsables de la política universitaria tuviesen como guía de trabajo la mejora de la formación y la investigación.

Con razón, Antonio Pulido califica de universidad utópica a aquella en la que se dan todas las cualidades citadas. Por ello, después de la pregunta sobre *qué puede hacer*, surgen otros dos interrogantes más importantes: ¿qué debe hacer la universidad para conquistar el mejor futuro posible? ¿cómo debe hacerlo?. La receta genérica es sencilla: tener ambición y poner pasión. ¿Para qué? Para emprender una reflexión profunda sobre los rasgos que la deben caracterizar. Para identificarla, son muchas las preguntas que aguardan las respuestas adecuadas, como los actores de la obra de Pirandello.

Sobre la oferta académica: ¿de qué manera la oferta académica favorece la orientación internacional de sus contenidos, metodologías y recursos? ¿Qué rasgos de su formación la diferencian de otras opciones académicas? ¿Cómo se definen sus grados? ¿Cómo identifica las demandas formativas y cómo las satisface? ¿Cómo garantiza niveles de calidad suficientes? ¿Cuál es su oferta académica de postgrado?

Sobre los alumnos: ¿cuál es el perfil de ingreso y qué rasgos identifican a sus alumnos? ¿Qué valores y actitudes desarrolla en ellos? ¿Cómo favorece la empleabilidad de los 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 y la investigación?

Sobre el personal de apoyo: ¿qué papel desempeña el personal de apoyo en la labor docente e 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 su estructura organizativa: ¿de qué manera organiza la universidad sus recursos para dar una mejor respuesta a la necesidades sociales? ¿Cómo rinde cuentas? ¿Qué niveles de calidad asegura en los servicios y procesos?

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 cada una de las respuestas, la clave se halla en la sabiduría con que se combine lo antiguo que se hace bien con lo nuevo que está por hacer. Ciertamente es que muchas están condicionadas por cuanto aún queda por hacer en la eliminación de la rigidez legislativa, en el desarrollo de una auténtica autonomía organizativa y en la supresión de trabas administrativas y económicas.

Las respuestas a estos interrogantes, organizadas en programas y estrategias, ordenadas en el tiempo y cuantificadas, deben dar origen al modelo educativo de la universidad, distinto según las fortalezas y debilidades de cada una. Con él, la universidad se posicionará en su entorno más próximo y en un sentido global.

En cuanto a su mundo más cercano, la universidad debe relacionarse con los centros de formación secundaria y explicar sus objetivos educativos a los futuros estudiantes. La vinculación de la universidad con estos centros es fundamental para que el paso de los estudiantes de un nivel al otro se haga sin traumas. La universidad ha de establecer un canal directo, claro y sencillo con las familias y los estudiantes. Un canal por el que fluya la información en ambos sentidos.

El sentido global de la institución le da su posicionamiento internacional. La internacionalización de la universidad significa la internacionalización de sus programas, de sus profesores y de sus estudiantes. Hay buenos y numerosos referentes de cómo hacer bien las cosas en cada uno de estos ámbitos. Desde la internacionalización de los programas impulsada en la Universidad de Delft, mediante el uso masivo del inglés en los cursos de máster y de grado, a la internacionalización de los procesos de captación de nuevos profesores, como ocurre en EPFL, cuyos concursos para cubrir las plazas docentes están abiertos a la comunidad internacional.

La internacionalización de los estudios ya no es una cuestión de carácter optativo. Un indicador de éxito de un nuevo modelo educativo será si se incrementa la movilidad internacional de sus estudiantes y profesores. No se trata simplemente de adaptar algunos contenidos y reconvertirlos en asignaturas que se impartan en otras lenguas. Sí, es eso, pero es mucho más. Una estrategia de internacionalización es mucho más que contenidos explicados en una lengua extranjera.

La universidad debe internacionalizar no sólo sus programas sino, además, sus estructuras de gestión. Si la universidad cuenta con una oferta internacionalizada y con flujos importantes de estudiantes provenientes de otros países, está obligada a que sus servicios de apoyo a estos procesos estén preparados para responder con agilidad y eficiencia a la apertura de sus programas formativos a personas de otros ámbitos y culturas.

Cada vez nos parecemos más entre nosotros los europeos, y los europeos con los americanos. Algunos procedimientos e iniciativas que ahora nos resultan familiares no hace tanto se descartaban por ser “propios de otras culturas” y se decía “esto se puede hacer en

América, pero no aquí” o “esto pasa en Alemania, aquí es diferente”. Lo cierto es que el mundo global y el carácter internacional de la educación hace que sean menos frecuentes las cuestiones que se descartan por razones geográficas o hábitos culturales. Pero aún queda camino por andar.

La capacidad de una universidad para atraer profesores, estudiantes e investigadores trae a mi mente una anécdota que viví en Pensilvania hace diez años. Pasé varios meses en la Penn State University estudiando su modelo organizativo. Al poco de llegar, me interesé por el funcionamiento de su Board of Trustees. El presidente Spanier me invitó a una reunión que celebraba ese organismo a la semana siguiente; era la más importante del año, pues en ella se aprobaría el presupuesto.

El planteamiento de tal reunión fue impactante para mí. Pretendían, y así lo hicieron, realizar una importante subida de las matrículas de los estudiantes, y con esa recaudación adicional subir los sueldos de profesores e investigadores. Mejor dicho, disponer de salarios más atractivos con los que captar mejores académicos. La argumentación fue exhaustiva, muy abundante de datos, de análisis de otras experiencias y de razonamientos complejos.

En definitiva, lo que la universidad pretendía era recuperar posiciones que había perdido en los últimos años en diversos rankings científicos, a causa del menguante atractivo económico de los sueldos ofertados. Como contrapartida se desarrollaba un importante programa de ayudas, préstamos y becas para los estudiantes.

Es obvio que el sistema universitario español no tiene los márgenes de maniobra que allí se daban, ni los dirigentes de nuestras universidades poseen similar autonomía en sus decisiones.

Si nuestras universidades aspiran a mejorar sus posiciones en los rankings y el proceso de construcción de la universidad europea llega a buen puerto, valores que aún hoy se consideran específicos de las universidades norteamericanas tendrán reflejo o contrapartida en nuestros sistemas universitarios.

3

A la hora de decidir las prioridades educativas de una universidad, el modo en que atiende a los estudiantes que llegan a sus campus o que apoya a sus egresados es muy conveniente que aprenda de las buenas prácticas de los demás. ¿Qué hacen las mejores universidades para estimular la educación activa? ¿Cómo animan a los jóvenes a interesarse por la actividad investigadora? ¿Cómo ayudan a sus titulados a encontrar el mejor empleo posible?

La idea es sencilla: conocer en primer lugar qué hacen los que lo hacen mejor y cómo se pueden adaptar esas buenas conductas. Esa idea ha dado muy buenos frutos en ciertos momentos pasados de la universidad y la ciencia española. Es el espíritu que impulsó la Junta para la Ampliación de Estudios, hace más de cien años. La visión de José Castillejo era tan clarividente como sencilla: animar a los mejores universitarios españoles a que realizasen una estancia en mejores universidades extranjeras para completar su formación, adquirir metodologías investigadoras de punta y aplicarlas a su vuelta en las universidades españolas.

En Castillejo anidaba la visión de la educación defendida por la Institución Libre de Enseñanza y el espíritu de Giner, siempre abierto a aprender de otros, con sentido crítico y racionalidad.

Hay una historia de estos dos extraordinarios personajes que refleja esa visión abierta a la innovación y al sentido internacional de la educación superior. Castillejo, profundo admirador de su profesor Giner de los Ríos, decidió hacer con él su doctorado. Acudió a

casa de D. Francisco y le expuso sus intenciones. Giner le respondió que, antes de iniciar el trabajo que le condujese a la presentación de una tesis doctoral, debía estar abierto a las corrientes internacionales en su tema y para eso tenía que conocer suficientemente otros idiomas. Envío Giner a Castillejo a Alemania. Cuando a su vuelta recibió la visita de Castillejo, que estaba dispuesto a comenzar la tesis, Giner le dijo que aún no era el momento pues debía de familiarizarse también con la lengua francesa. Tras esta segunda estancia fuera, llegó el esperado momento. Giner le hizo un plan para su trabajo doctoral y otro referido a sus costumbres de vida, entre los que le sugería que hiciese abundante ejercicio. Entusiasmado, Castillejo salió de casa de Giner y se fue directamente al Retiro para empezar cuanto antes con estos sanos hábitos, como él mismo relató ese día, maravillado, en una carta dirigida a su familia. Esto ocurría a finales del siglo XIX .

Son muchas las visiones y son muchos los ejemplos que pueden tomarse como referencias para la elaboración de un modelo educativo de una universidad. Con anterioridad han salido nombres como MIT, Oslo, Delft y algún otro. A ellos se pueden añadir otros, conocidos por sus aportaciones innovadoras o por su visión global de la educación y la investigación universitarias.

Un ejemplo de universidad preocupada por la buena combinación del corto y del largo plazo es la Universidad de Colorado en Boulder que, al mismo tiempo que propugna iniciativas inmediatas, como son el aumento de sus graduados del 15 al 20 por ciento de sus estudiantes o el incremento del 5 por ciento cada año de sus recursos provenientes del *fundraising*, diseña iniciativas para el horizonte del año 2030. La creación de un centro dedicado a métodos innovadores de aprendizaje, otro para la educación global, la investigación y los estudios avanzados y otro para las alianzas con empresas, son algunas de sus propuestas a largo plazo.

Un buen ejemplo de visión integral y de apoyo de la institución a los cambios en el aprendizaje se halla en el propio MIT. Su modelo educativo centrado en el estudiante, en su aprendizaje y en su vida como ciudadano, conduce a esa universidad a la creación de una unidad llamada *Office of the Dean for Undergraduate Education* que incentiva la participación del profesorado en proyectos que fomenten el aprendizaje activo.

El sistema universitario de Texas es un caso especialmente interesante por las alianzas que tiene con el entorno. La colaboración de la universidad con el ámbito empresarial de Texas se ocupa de temas tan diversos como la definición de áreas de alto interés para las alianzas, la participación conjunta en proyectos de relevancia social y el apoyo a la formación de investigadores y tecnólogos de las entidades colaboradoras.

Las preocupaciones universitarias son las mismas, aquí y allá. Las tendencias que se apuntan en las buenas universidades con proyección mundial se parecen bastante entre sí.

Tienen otra característica en común: la incorporación de esas estrategias y de modelos educativos propios se reflejan en su buen posicionamiento en los rankings de internacionales, y en que los lugares que ocupan son, en la mayoría de los casos, cada vez

mejores. Así, en el ranking de Shangai, el MIT ocupa este año el cuarto lugar mientras que cuatro años antes ocupaba el quinto. La Universidad de Colorado ahora se sitúa en el treinta y dos, mientras que en el 2006 era el treinta y cuatro. La Universidad de Boston es la setenta y siete, y antes era la ochenta y uno. La Universidad de Texas la treinta y ocho ahora y en el 2006 era la treinta y nueve, etcétera.

De la lectura de los numerosos documentos producidos en últimos años referidos a la planificación estratégica universitaria es fácil concluir que las universidades no son aparentemente tan diferentes. ¿Qué es lo que, en definitiva, distingue a los buenos proyectos educativos de las universidades de los que no lo son? La perseverancia, la capacidad de dar tiempo al tiempo.

Recuerdo una conversación con el rector Uceda en la que me indicaba que este hecho tiene bastante parecido con una carrera de fondo. Cada corredor tiene una preparación distinta y una estrategia diferente. Al principio de la carrera no hay diferencia a penas entre ellos, todos van agrupados. Sin embargo, a medida que recorren más y más metros, las diferencias se van haciendo grandes entre unos corredores y otros. A veces, abismales.

Las universidades no pueden dejarse engañar por las apariencias ni por buenos momentos, pues éstos son o pueden ser pasajeros. La obra sólida siempre perdura. La clave no es la monumentalidad, sino el buen hacer y la constancia. Si se me acepta la licencia, no son las grandes inversiones en obras gigantescas las que importan, sino las permanentes tareas de mantenimiento.

4

Permítanme que abuse de su paciencia y dé un paso más en mi razonamiento.

Podemos preguntarnos, a continuación, por los principios que pueden sustentar el modelo educativo de una universidad que desea ser excelente. Estas ideas esenciales constituyen los pilares sobre los que puede edificar su nuevo modelo educativo. Son los fundamentos de una universidad que aspira a ser mejor.

Una universidad centrada en el estudiante. Que impulse y estimule la educación activa y práctica, que favorezca la renovación de las metodologías y la innovación educativa, que incentive el trabajo por proyectos y que favorezca la creación de equipos docentes.

Una universidad internacional. Que contribuya a la movilidad y al intercambio de sus estudiantes y profesores con las universidades más prestigiosas de otros países. Que anime los procesos de internacionalización y que permita internacionalizar su oferta educativa.

Una universidad eficiente y de calidad. Que esté interesada por la reducción de sus tasas de abandono de los estudios. Que incentive la formación de sus profesores y de su personal de gestión y apoyo, con el correspondiente reconocimiento profesional. Que se preocupe por la coordinación docente y que incorpore mecanismos que permitan un sistema de rendición de cuentas ágil y transparente. Que participe en los procesos internacionales de acreditación y de garantía de la calidad.

Una universidad interesada en el éxito educativo. Que haga que su oferta académica sea atractiva y esté actualizada, y se coordine con los niveles no universitarios. Que atraiga a los mejores estudiantes y se preocupe de que sus conocimientos de partida sean los adecuados.

Una universidad comprometida con sus egresados. Que forme a sus estudiantes en emprendimiento y creatividad. Que apoye a sus egresados en su inserción laboral. Que atienda sus necesidades de reciclaje profesional y mantenga redes activas de antiguos alumnos de modo que el sentimiento de permanencia se mantenga vivo.

Una universidad abierta a la sociedad. Que esté interesada en que su respuesta a las demandas sociales sea satisfactoria. Que mantenga vínculos permanentes con el mundo de la empresa. Que se interese por las nuevas formas de comunicación. Que incorpore una nueva marca universitaria atractiva y que estimule los procesos de captación de cuantos medios y recursos estén a su alcance.

5

El modelo educativo de una universidad debe ser la expresión de su proceso de aprendizaje y de su identidad institucional. También debe contener el compromiso de la universidad con sus estudiantes y con su entorno.

Su planteamiento educativo incide no sólo en los estudiantes, los profesores y el personal de gestión y apoyo de la institución, sino que también concierne a los futuros estudiantes, los egresados, los empleadores, los socios en proyectos de investigación, las Administraciones y las asociaciones profesionales.

Hablar del modelo educativo de una universidad es mucho más que hablar de su enseñanza. La creación de conocimientos y el alcance social de la universidad deben estar presentes en él. A través del modelo, la universidad adquiere una posición más atrevida e interesada por su entorno, comprometida con él.

No es un establecimiento de enseñanza que se preocupa sólo de abrir sus puertas, sin importarle quienes entran en él, por qué entran en él y cómo lo hacen. Esa visión egocéntrica, aislada, y en mi opinión desfasada, recuerda en cierta medida la consideración que Hardy tenía de las cuestiones matemáticas. El matemático inglés afirmaba en su obra *Apología de un matemático* que “un asunto matemático tiene que ser inservible. Si es inservible no es tan sólo puro, sino que es hermoso”. Si acaso, esa visión del mundo pudo tener sentido en un tiempo que nunca volverá.

Cuando hablamos de un modelo educativo orientado al estudiante, cabe preguntarnos cuál debe ser la actitud institucional ante los jóvenes que llegan a la universidad. Cómo los ve, con qué predisposición los recibe, cómo los escucha, si es que lo hace realmente. En un trabajo titulado *Siete principios de buenas prácticas en la educación universitaria*, publicado por la Universidad de Harvard con la colaboración de la American Association for Higher Education, en el año 2007, Arthur Chikering y Zelda Gamson manifestaban su convicción de que la universidad ha de transmitir grandes expectativas a sus estudiantes. Decían que “tener una expectativas elevadas es importante para todo el mundo: para aquellos que tienen una preparación escasa, para aquellos que no quieren herniarse y para las personas brillantes y llenas de motivación”.

Esta manera de aproximarse a los estudiantes no es la habitual hasta ahora entre nosotros, preocupados principalmente por atender y cultivar a los más brillantes, a aquellos que en un futuro pueden integrarse en las élites intelectuales. Yo mismo, si se me permite algo de autocritica, me he preocupado principalmente por captar el interés de mis mejores estudiantes por las matemáticas y los métodos numéricos. Con esta idea en la cabeza, el curso pasado me satisfizo que los dos mejores alumnos de la promoción me mostraran un cierto entusiasmo por seguir formándose conmigo, y ahora me desvivo por buscarles una beca para que sea realidad.

Hace más de un decenio, investigaciones llevadas a cabo en Estados Unidos, por Pascarella y mi buen amigo Pat Terenzini, demostraron que la relación informal y amistosa de los estudiantes y los profesores constituía un factor significativo en la implicación de los estudiantes con su universidad y en su éxito académico. Quizá sea ésta la clave principal de un modelo educativo centrado en el estudiante.

El estudiante ha de ser bien acogido, guiado en su proceso de aprendizaje, tratado con proximidad -que nada tiene que ver con lo que se denomina coloquialmente compadreo- y tiene que implicarse en la toma de decisiones que afectan a sus estudios. Esta visión del estudiante me recuerda a aquello que oí a un destacado representante de alumnos. Decía: “el estudiante es visto como niño en las universidades del sur de Europa, en las centro europeas como cliente y en las nórdicas como ciudadano”.

El profesor es la piedra angular del cambio. El motor irremplazable. No es posible que un nuevo modelo educativo dé buenos frutos si los profesores no lo hacen suyo. Mal irán los cambios si los profesores no se sienten cómplices y actores de la transformación educativa. El cambio será profundo o se reducirá a un simple maquillaje superficial según que los profesores crean o no en su bondad y se impliquen en su consecución.

Ken Bain, que es director del Center for Teaching Excellence de la Universidad de Nueva York, ha publicado un libro de gran éxito en los ámbitos educativos titulado *Lo que hacen los mejores profesores universitarios*. En él hace una afirmación que parece capital; dice que los buenos profesores no aspiran meramente a que sus estudiantes hagan bien sus exámenes, sino a “producir una influencia duradera e importante en la manera en que piensan, actúan y sienten.”

Los profesores y los alumnos son los actores principales en la mejora de la educación universitaria, pero es necesario que el cambio implique a muchas más personas; en particular, a los dirigentes universitarios y a los responsables de la política universitaria del país. Unos y otros han de superar la fase del discurso sobre la necesidad del cambio e impulsar aquellas actuaciones que lo hagan posible. Ello precisa de un liderazgo nítido en las instituciones y una asignación clara de responsabilidades.

El cambio educativo conlleva alteraciones metodológicas profundas, tanto en las formas de enseñar como en las de aprender. Se ha de asumir que la lección magistral tiene limitaciones, pero en ningún caso eliminarla sino completarla con otros modos pedagógicos. También son precisas técnicas didácticas diferentes de las tradicionales en cuanto al aprendizaje. Un buen ejemplo de renovación en el estilo de aprendizaje se encuentra en el reputado Tecnológico de Monterrey que fomenta en su modelo educativo el aprendizaje colaborativo, el método de casos, el aprendizaje orientado a proyectos y el aprendizaje basado en problemas.

La diversidad de los métodos educativos empleados favorece el desarrollo de la creatividad en los estudiantes. Coincidiendo con esta idea, en el MIT, junto a los programas convencionales de cursos y clases, los estudiantes pueden participar en proyectos de investigación, ayudando a profesores e investigadores en sus tareas de creación científica. Mediante el *Undergraduate Research Opportunities Program*, tres de cada cuatro estudiantes de los últimos años colaboran con los profesores en las actividades investigadoras.

También puede citarse a esa prestigiosa institución norteamericana como ejemplo de realización de numerosas y variadas actividades extra académicas, a las que se reconoce su valor formativo mediante la asignación de créditos académicos. Algunas son profundamente informales. Con su desarrollo el MIT busca sencillamente que haya mayor

contacto entre sus profesores y estudiantes.

Profesores, estudiantes, metodologías activas de aprendizaje..., en definitiva un modelo educativo para una universidad más centrada en las personas que en los diplomas. El interés institucional debe abarcar todos los momentos y todas las actividades del estudiante durante sus años en los campus. Desde su acogida y orientación para iniciar sus estudios hasta los sistemas de evaluación de sus conocimientos, de manera que sean coherentes con los objetivos de aprendizaje previamente definidos.

Esta visión global de los estudiantes y los profesores embarcados en un proyecto colectivo, común, tiene bastante de vuelta a los orígenes universitarios. Otra vez lo nuevo construido sobre lo antiguo. El éxito acompañará a la aventura universitaria de los jóvenes y sus maestros si el proyecto educativo compartido se sustenta sobre el rigor, la confianza y la imaginación.

Para el éxito del nuevo modelo educativo es esencial que se funde en la eficiencia y el buen uso de los recursos. También, es un deber ético para cualquier universidad. La reducción del fracaso y el abandono escolar también deben formar parte de las estrategias de eficiencia educativa de la institución.

Formación de profesionales y formación de ciudadanos. La universidad tiene un compromiso social en la formación de los ciudadanos. Los valores que sustentan la convivencia, el respeto, la tolerancia y la igualdad deben subyacer en la nueva forma de organizar la educación y el aprendizaje. Muchas universidades, la mayoría de las mejores que existen en el mundo, atienden estos objetivos y lo manifiestan de forma explícita. Una de las mejores universidades australianas, la Universidad de Melbourne, que ocupa un lugar destacado en los rankings, sitúa, entre los nueve principios que guían los procesos de enseñanza y aprendizaje de sus alumnos, la formación de ciudadanos activos y globales. Esa universidad dota a sus jóvenes alumnos de una formación académica de excelencia y de fuerte contenido interdisciplinario, a la vez que de una capacidad de iniciativa modelada en los valores de la diversidad, la aceptación de responsabilidades cívicas y sociales y la defensa de los derechos humanos.

La empleabilidad es otro gran tema de un modelo educativo centrado en las personas. La orientación y creación de oportunidades para la búsqueda del mejor primer empleo posible tienen que tener cabida dentro de las estrategias institucionales. Tanto el alumno como el egresado deberían tener a su disposición un sistema de tutorías dedicado a la orientación de los jóvenes en su comienzo de la actividad laboral.

La universidad dispondrá de un potencial enorme si se preocupa de mantener vivo el contacto con sus titulados una vez que concluyen sus estudios, y es capaz de generar en

ellos un cierto sentido de pertenencia. La Universidad de Boston lleva a cabo, con bastante éxito, un plan de comunicación permanente e interactivo con sus antiguos alumnos. El contacto se basa en explicarles de modo continuo qué es lo que la universidad pretende y cómo quiere hacerlo. También busca implicarlos más y más en sus estrategias de *fundraising*.

Debo ir concluyendo. Permítanme abusar de su bondad y dedicar estos últimos minutos a una de las cuestiones que considero fundamentales para el futuro de las mejores universidades.

No puede ser de otra forma: son sus estudios de postgrado, vistos desde una perspectiva internacional. La importancia que han adquirido en América y en Europa, más allá que acá, las ofertas de esos programas y títulos de master es sabida por todos. Una buena

universidad, que quiera posicionarse bien con carácter internacional, debe ser conocida porque ofrezca una alternativa competitiva nacional e internacionalmente para la realización de estudios avanzados, en campos seleccionados de un modo riguroso.

La internacionalización del postgrado y el doctorado es un sello diferencial y característico de su oferta. La proyección internacional del postgrado ha de estar basada en una dinámica política de alianzas transnacionales. Las alianzas incluirán, también, a los agentes socio productivos. En la nueva oferta de postgrado, la voluntad de encuentro y cooperación entre la universidad y las empresas adquiere todavía más sentido y relevancia.

Llegados a este punto me gustaría detenerme, aunque sea brevemente, en lo que de especial puedan tener los pensamientos anteriores para las universidades de carácter tecnológico. ¿En qué se distinguen las universidades dedicadas a la tecnología a la hora de elaborar su propio modelo educativo? Los valores fundamentales en que se funda el aprendizaje son los mismos, también el papel de los profesores y los modos de conseguir la educación activa de sus estudiantes.

Sin embargo, hay singularidades en la formación tecnológica y en la repercusión social de una educación de excelencia de sus egresados que deben subrayarse. Si en el cambio educativo se reconoce el valor positivo del carácter práctico de los estudios, las universidades de tipo técnico parten con una cierta ventaja. Si en el modelo educativo deben tener cabida asuntos como la empleabilidad o el rigor metodológico, tanto más. Sus fortalezas deben servir para que tengan aún más fe en el nuevo tiempo y aborden de manera decidida la corrección de sus debilidades.

En el nuevo panorama educativo, que incide en el valor social de la actividad universitaria, en su contribución al progreso social y el crecimiento de la riqueza colectiva, la misión de las universidades dedicadas principalmente a la creación y transmisión de los conocimientos técnicos adquiere una relevancia extraordinaria.

La Universidad Politécnica de Madrid es una de esas universidades tecnológicas, pero no es una más. Su historia la posiciona de manera destacada. Sus resultados actuales también. La Universidad Politécnica de Madrid ocupa uno de los primeros lugares entre las españolas, o el primero si atendemos a indicadores referidos a sus resultados de investigación y desarrollo, a su colaboración con el mundo empresarial y a su participación en redes y proyectos europeos.

La Politécnica ha sido un referente para los estudios técnicos y las actividades investigadoras en estas materias. El prestigio ganado por la Universidad en el sistema español podría mantenerse si su funcionamiento permaneciera igual, suponiendo que el

resto de universidades optasen también por la inercia. Sin embargo, la dimensión internacional en la que deberá moverse, de ahora en adelante con mucha mayor intensidad, ofrece a la institución nuevas oportunidades.

Para destacar en el entorno de competencia y colaboración supranacional, la Universidad Politécnica de Madrid ha de tener clara su posición actual y la posición que desea alcanzar a través de estrategias adecuadas. Ello la conduce a que necesite su propio modelo educativo.

Ambición y pasión es también una receta para la Universidad Politécnica a la hora de encarar el futuro. O mejor dicho, más ambición, más pasión, pero sobre todo mayor sinergia entre lo que hacen unos centros y otros.

Si ha sido la primera universidad española en su participación en proyectos europeos, ¿por qué no debe aspirar a medio plazo a ser la primera de las españolas en los rankings internacionales? ¿Por qué no puede ser la primera en muchas de las facetas que comprenden los procesos de internacionalización? La que más estudiantes extranjeros tenga o más profesores provenientes de otros países europeos. ¡Y qué decir de su impacto social!

6

Termino. El trabajo que ha hecho la universidad hasta hoy es de gran valor. Las universidades españolas han progresado mucho. Algunas se han posicionado más allá de nuestras fronteras, y gozan de visibilidad y prestigio internacional.

Los profesores universitarios también han cumplido satisfactoriamente su labor docente e investigadora en estos últimos años. El gigantesco salto hacia adelante del país, aunque hoy cueste decirlo, inmersos en la actual crisis económica y financiera, tiene mucho que ver con el aumento de la formación de la población española. En particular, el progreso se ha debido principalmente a la formación de tantos jóvenes como han acudido a las aulas universitarias durante las tres últimas décadas. Mucho más que a la llegada de fondos europeos, estructurales o de cohesión, o al desarrollo de políticas industriales concretas.

Algunas veces, aún, se escuchan ciertos tópicos, desfasados, que etiquetan a los profesores universitarios de privilegiados. No es verdad, pero sobre todo no es justo. Ciertamente, lo que corresponde es reconocer la gran dedicación de la mayoría de los profesores y la contribución de su tarea al avance de la educación superior y la investigación. Una investigación científica y tecnológica que ha pasado de ser insignificante a tener relevancia internacional, en poco más de un cuarto de siglo. Esa relevancia se plasma en el hecho, concreto e irrefutable, de que en casi todas las clasificaciones internacionales España figura entre los diez primeros países en cuanto a su producción científica.

Pero queda mucho por hacer, y no puede desaprovecharse la oportunidad que en la actualidad tiene ante sí la universidad. La universidad no debe tener miedo al futuro. Los universitarios, tampoco. La universidad se encuentra en un buen punto de partida para que avance decidida hacia el objetivo de la excelencia académica. Ese objetivo no será fácil, tendrá riesgos, pero ya se sabe que aquello que merece la pena cuesta conseguirlo. O, en palabras del escritor brasileño Paulo Coelho: “cuando alguien desea algo debe saber que corre riesgos y por eso la vida vale la pena”.

¿Cómo puede sintetizarse el cambio deseado? Es difícil hacerlo con una sola frase o con una sola idea. La complejidad de lo hasta aquí descrito no permite su simplificación. Acaso, y corriendo el riesgo de caer en ella, podría, a modo de final de mi intervención, mencionar tres factores fundamentales en la implantación de un modelo educativo que facilite el avance de la universidad hacia la excelencia. Éstos son: que exista un colectivo humano, capacitado y motivado, que disponga de suficientes recursos, gestionados eficientemente; que las condiciones en que desarrollen su carrera los profesores los animen a competir internacionalmente, y encauzar sus aspiraciones profesionales; y que los estudiantes asuman, de día en día, responsabilidades crecientes y sean más activos en asuntos relacionados con su formación.

La visión del futuro no es única. Por el contrario, es plural. La cuestión esencial es de qué modo pueden sumarse las contribuciones de cada uno, por discrepantes que sean las visiones que tengan.

Volviendo a Flaubert, con el que comenzaba mi disertación, hay en *L'education sentimentale*, al final, un diálogo entre Frédéric y su amigo Deslauriers que puede ser adecuado recordarlo aquí. Frédéric atribuía sus males a su conducta alejada de la línea recta, mientras que el otro se lamentaba de su exceso de rectitud. “Yo tenía demasiado de lógico y tú de sentimental”.

En la complementariedad de los intereses y las motivaciones, y en el sentido integrador que debe tener el proyecto educativo común, se encuentran poderosas razones para que quien quiera contribuir a la causa colectiva, con su trabajo y su dedicación, tenga cabida.

El resto será el azar, las circunstancias y la época en la que nos toca vivir, como decía Gustave Flaubert.

Francisco Michavila es catedrático de Matemática Aplicada y director de la Cátedra UNESCO de Gestión y Política Universitaria de la Universidad Politécnica de Madrid