

# Una Universidad mal gestionada

En los últimos años se ha creado un número desmesurado de facultades, centros y titulaciones, algunas de escasa calidad. Antes de insuflar más recursos, hay que introducir cambios drásticos en la gobernanza

Por **CÉSAR DOPAZO Y RAFAEL NAVARRO**

Universitario X": se graduó hace siete años, integrándose en el mercado laboral español. Su vida profesional se resume en colaboraciones esporádicas con empresas y desde 2009 no tiene actividad relacionada con su titulación. "Universitario Y": con formación similar, decidió hace tres años emigrar a un país con buenas oportunidades de empleo y ahora trabaja para una multinacional. ¿Qué falla en el sistema español de universidad-empresa-Administración que emplea recursos significativos en formar profesionales que no absorbe, y de cuyos conocimientos y creatividad se benefician otros países? Muchos creen que la Universidad ha de ser un servicio universal casi gratuito, similar a la sanidad, a la que cada español con una capacidad intelectual mínima tendría derecho. Las presiones políticas y el complejo de nuevos ricos han hecho proliferar centros universitarios de escasa calidad en cada villa de unas decenas de miles de habitantes. Esto, además de inviable, es perverso porque casi el 80% de este servicio se subvenciona con cargo a los impuestos de todos. La Universidad, incluso la de mala calidad, es cara. Solo los jóvenes residentes más capacitados han de acceder a ella; si no tienen recursos económicos han de disfrutar obligatoriamente de becas bien dotadas y, si los tienen, han de pagar el coste real de su educación.

Las universidades creadas contrataron urgentemente nuevo personal docente más o menos preparado que, reuniendo exigencias mínimas y dejando transcurrir el tiempo, estabilizó su situación laboral; y construyeron edificios sin una supervisión eficaz y rigurosa. El gigantismo así engendrado es ahora difícil de revertir para redimensionarlo a una Universidad adaptada a las necesidades del país. La falta de planificación estratégica, crónica en cualquier actividad en España, está siendo letal para la Universidad. La formación de titulados altamente cualificados para el sistema productivo industrial, educativo e investigador y la propia Administración, es prioritaria para España, que es tecnológicamente una potencia de tipo medio —salvo en unos pocos sectores—, tiene una población moderadamente culta y desarrolla una investigación de calidad aunque poco productiva.

¿Qué busca el mercado laboral español? Los ingenieros y científicos se orientan a unas pocas empresas de media y alta tecnología y a centros educativos o investigadores. Los titulados en ciencias sociales, jurídicas y biomédicas se distribuyen en empresas productivas y de servicios, en centros educativos y en la Administración. Los titulados en humanidades tienen su nicho laboral en la docencia y en la investigación. Sin embargo, la demanda real de titulados es mucho menor que la oferta.

Por el contrario, los titulados medios y profesionales de orientación científico-técnica, capaces de realizar análisis cuantitativos de dispositivos, equipos, algoritmos y sistemas, que necesita el país no abundan. Parece que estas salidas profesionales dignas y rentables se han devaluado o son poco atractivas, a pesar del alto desempleo entre los titulados superiores.

Se argumenta que la Universidad no facilita la inserción en el mercado laboral. Posgrados y másteres muy caros, y solo en algunos casos de calidad, son la peculiar respuesta tras la graduación. La formación sistémica moderna se concibe como una mezcla de ciencia-técnica, economía y sociología en instituciones de élite del mundo. ¿Por qué no se alinean los estu-

dios de grado en España con ese patrón?

Es lamentable que haya sido la crisis la que nos haya confrontado con nuestras miserias. Muchos continúan convencidos de que el principal problema de la docencia y de la investigación es la falta de recursos. Para ellos, dotar la enseñanza universitaria de presupuestos más generosos y alcan-

lidad es el pilar fundamental para la transformación equilibrada de la sociedad, pero el importante desarrollo económico de España no ha ido acompañado de mejoras equiparables en universidad e investigación. El devastador informe PISA y la postulación de universidades y organismos públicos de investigación son elementos esen-

tado de imponer racionalidad ni se han opuesto a decisiones políticas técnica y económicamente insostenibles. La crisis ha quebrado la entente cordial; se reducen los fondos para la Universidad y la investigación en los presupuestos nacionales o autonómicos y, además, no se abonan cantidades acordadas con anterioridad. Algunos gestores universitarios, abocados al impago de nóminas y sin capacidad de endeudamiento, se han incautado de fondos de proyectos de investigación en marcha, paralizando pagos a suministradores que ya no fian y a becarios que no cobran.

Los docentes e investigadores protestan por los recortes del Gobierno central y de las comunidades autónomas, pero no piden responsabilidades a sus equipos rectorales sobre una gestión manifestamente mejorable. Los rectores españoles son elegidos endogámicamente por colectivos heterogéneos, donde priman intereses espurios sobre la meritocracia, cambiando votos por prebendas y por la capacidad de influir en la toma de decisiones. La personalidad del rector se alinea normalmente con una ideología; una de sus virtudes más relevantes ha de ser no molestar con ideas reformistas o palabras como excelencia, evaluación o control de colectivos influyentes. ¿No sería más razonable seleccionar rigurosamente gestores profesionales como hacen las universidades de Estados Unidos y de otros países desarrollados?

Los equipos rectorales no poseen ni formación ni experiencia en gestión, requeridas para llevar una "empresa complicada" a buen puerto. Deberían, en primer lugar, optimizar sus recursos humanos asignando tareas, con más o menos docencia y tiempo para investigar, según perfiles curriculares. Premiar el mejor desempeño de las funciones asignadas es también fundamental; los rectores tendrían que disponer de fondos suficientes para marcar diferencias salariales entre sus empleados. El *café para todos* de las evaluaciones de la docencia es la expresión genuina de una dejación de funciones.

El exceso de centros y carreras de poca calidad, la reducción de oportunidades al buen profesorado, la escasa motivación y la peor utilización del personal son, entre muchas, las consecuencias de una mala gestión de los equipos gobernantes. Las contrataciones endogámicas han sido amparadas por los equipos directivos y se deben remplazar por la búsqueda del personal más capacitado a nivel mundial.

Institutos universitarios y centros de investigación sobreviven sin evaluar su rentabilidad para la sociedad que los subvenciona en porcentajes importantes con investigaciones, en general, improductivas. Se esgrime como prueba de solvencia los fondos captados, en vez de indicadores cuyo numerador sean los logros útiles obtenidos y el denominador, el dinero empleado (Declaración de la Real Academia de Ingeniería sobre *La educación y la formación de ingenieros*). ¿Se debe rescatar esta Universidad? Quizás, pero imponiendo cambios drásticos en su gobernanza antes de insuflar el dinero necesario y suficiente. Es imprescindible hablar claro para que no se cumpla la sentencia de Confucio: "Cuando el lenguaje no es correcto, lo que se dice no es lo que se quiere decir; si lo que se dice no es lo que se quiere decir, lo que se debería hacer no se hace..."

**César Dopazo**, miembro de la Real Academia de Ingeniería, y **Rafael Navarro** son catedráticos de la Universidad de Zaragoza.



EVA VÁZQUEZ

## El amiguismo y la lealtad han primado en las relaciones entre políticos y gestores universitarios

## Los equipos rectorales no poseen la formación y la experiencia que requiere una empresa compleja

zar el 2% del PIB dedicado a investigación serían el bálsamo de Fierabrás para nuestros males crónicos. Pensamos que no es así y que nuestro sistema tiene serios problemas estructurales. Una educación de ca-

ciales para el diagnóstico de un sistema en estado crítico.

Las instancias políticas han colaborado de forma determinante al deterioro de la educación superior. Se ha promovido o impuesto la creación desmesurada de universidades, centros y titulaciones, que siempre se abren y jamás se cierran. Por vía presupuestos se ha tratado de influir en la política universitaria; dependientes de las comunidades autónomas, se han creado institutos de investigación con notable desenfoco temático, para poner contrapunto y control a los universitarios. El amiguismo y la lealtad han primado en las relaciones de los políticos con sus "vasallos" de universidades e institutos.

Pero la injerencia de los políticos no exculpa de su responsabilidad a los gestores universitarios que son, a la vez, víctimas y cómplices y que, generalmente, ni han tra-