

Estudios de gestión y administración universitaria

Apuntes de una doble experiencia:
Estados Unidos y España



Consejo de Universidades
Secretaría General

**ESTUDIOS DE GESTION
Y ADMINISTRACION UNIVERSITARIA**

**Apuntes de una doble experiencia:
Estados Unidos y España**

CONSEJO DE UNIVERSIDADES
SECRETARIA GENERAL
1989

MINISTERIO DE EDUCACION Y CIENCIA

Consejo de Universidades. Secretaría General

EDITA: CENTRO DE PUBLICACIONES - Secretaría General Técnica

Ministerio de Educación y Ciencia

DISEÑO Y CUBIERTA: Centro de Publicaciones

Tirada: 1.000 ejs.

Depósito legal: M. 28.485-1989

NIPO: 176-89-126-2

I.S.B.N.: 84-369-1690-5

Imprime: FARESO, S. A. - Paseo de la Dirección, 5. - 28039 MADRID

INDICE

	<u>Págs.</u>
SESION DE APERTURA. Reginald Bartholomew, Juan Manuel Rojo Alaminos, Robert L. Earle y Miguel Arias Estévez	7
POSICION INSTITUCIONAL DEL RECTOR EN LA DIRECCION Y GESTION DE LA UNIVERSIDAD. Robben W. Fleming y Manuel Gala Muñoz	17
COLOQUIO	33
PLANIFICACION Y ELABORACION DE PRESUPUESTOS. Angel G. Jordan y Martí Parellada Sabata	53
COLOQUIO	79
PAPEL DE LOS ORGANOS DE GOBIERNO UNIVERSITARIO: CONSEJOS SOCIALES Y «GOVERNING BOARDS». Richard T. Ingram y Cándido Velázquez-Gaztelu.....	111
COLOQUIO	135

SESION
DE
APERTURA

REGINALD BARTHOLOMEW

Embajador de los Estados Unidos en España

JUAN MANUEL ROJO ALAMINOS

Secretario de Estado de Universidades e Investigación

ROBERT L. EARLE

Copresidente de la Comisión Fulbright

MIGUEL ARIAS ESTEVEZ

Copresidente de la Comisión Fulbright

MIGUEL ARIAS ESTEVEZ

Señor embajador, señor secretario del Estado, señores. Me toca a mí hoy abrir este acto y no puedo hacerlo sin darles la más cordial bienvenida a esta casa, y agradecerles su presencia en estas jornadas que, considero, tienen una importancia grande para la vida, tanto de la universidad como de la propia Comisión de Intercambio Cultural.

»Este año conmemoramos los treinta años de existencia de la Comisión de Intercambio Cultural entre España y los Estados Unidos y quiero resaltar que, desde el punto de vista del Ministerio de Asuntos Exteriores, desde el punto de vista de las relaciones internacionales, la Comisión ha venido funcionando como un poderosísimo instrumento dentro de las relaciones culturales y educativas entre los dos países y, sin duda, ha servido y ha tenido una contribución esencial para desterrar viejos tópicos, para desterrar imágenes de cada uno de los países en el otro y, sobre todo, para favorecer el conocimiento profundo de nuestras sociedades y de nuestras culturas respectivas, que es, en definitiva, el objetivo de las relaciones internacionales.

»Por otra parte, la Comisión ha sido, durante muchos años, el principal instrumento de servicio a los investigadores y a los estudiosos españoles que querían perfeccionar sus estudios en Estados Unidos. Ha acogido también a hispanistas muy famosos, que han contribuido a la investigación histórica y al conocimiento y a la difusión de nuestra cultura, antigua y compleja. Pienso que una prueba de la eficacia de la actuación de la Comisión en estos treinta años es el hecho de que muchos miembros distinguidos de nuestra sociedad intelectual y académica, incluso de nuestra Administración y de nuestro Gobierno, hayan sido becarios de la Comisión Fulbright.

»Por último, quiero también destacar la vigencia que sigue manteniendo la Comisión, su flexibilidad al diseñar programas como el que hoy nos reúne aquí, que responden a necesidades actuales de nuestra sociedad al atender llamadas como las que se plantean a la hora del desarrollo de la Ley de la Reforma Universitaria Española, y al estudio de los problemas y realidades de la gestión universitaria.

REGINALD BARTHOLOMEW

«Muchas gracias, Miguel; señoras, señores. Es para mí un honor personal y profesional participar en la inauguración de esta importante conferencia sobre administración de universidades, que se celebra dentro de los actos conmemorativos del trigésimo aniversario del Programa Fulbright en España. Mi propia vida profesional comenzó como profesor de Ciencias Políticas y sigo creyendo, a pesar de ser ahora diplomático, que la vitalidad del intelecto es el ingrediente fundamental de una sociedad robusta y de un mundo político y próspero, y en esta última dimensión, la dimensión internacional, nada hay más importante que los intercambios académicos para conseguir el entendimiento mutuo entre los países.

»En sus treinta años de existencia en España, el Programa Fulbright siempre ha tenido un contenido profundamente binacional. Fue este acto una iniciativa norteamericana, pero, desde sus primeros pasos, constituyó un programa bilateral. El actual estado de salud de que goza el programa en España indica que ha demostrado responder a las necesidades de ambas partes. La colaboración del gobierno español y las valiosas aportaciones de entidades públicas y privadas españolas a la expansión y la prosperidad del programa han sido esenciales para su dinamismo y vitalidad.

»Después de la experiencia de este programa, los becarios de uno y otro país no pueden sentirse indiferentes hacia la sociedad y la cultura del otro. Más de dos mil participantes han ayudado a edificar una sólida base de entendimiento entre Estados Unidos y España. Han adquirido comprensión de los valores, tradiciones y aspiraciones fundamentales que nos unen como democracias occidentales. Han contribuido, con su honradez y su formación intelectual, a analizar objetivamente las diferencias de perspectiva que, naturalmente, se derivan de nuestras experiencias nacionales respectivas.

»El éxito del Programa Fulbright en España puede medirse por la variedad y calidad de sus participantes: distinguidos profesores, políticos, ministros, hombres de empresa, científicos, artistas y escritores; y este éxito puede también calibrarse por un solo hecho notabilísimo: el Programa Fulbright en España es, de hecho, el segundo en volumen de todo el mundo, solamente es mayor el de Alemania. Otros de los más importantes, como los que existen en Japón, Brasil y otras naciones, no alcanzan siquiera la mitad del volumen de este programa en España.

»El enorme dinamismo y diversidad de nuestro Programa Fulbright nos revela un hecho importante sobre nuestros comunes intereses nacionales: incluso durante un período en el que las dos sociedades se hallaban, en general, aisladas la una de la otra, el Programa prosperó. Y después de la transición a la Democracia el Programa experimentó un florecimiento.

Nuestro común respeto por los derechos humanos, por la economía de mercado libre y justa, por la libertad de conciencia y de expresión, por la igualdad de oportunidades y la búsqueda sin trabas del conocimiento, todos han contribuido poderosamente a lo que hoy constituye uno de los primeros programas de intercambio que hay en el mundo. El Programa Fulbright se ha convertido en sinónimo de creatividad y entrega a elevadas metas y a la innovación. Estas palabras no son meras abstracciones; esta conferencia es símbolo visible del papel de vanguardia que el programa ha desempeñado en la aproximación, cada vez mayor, entre España y Estados Unidos. Ambos países afrontamos poderosos imperativos en cuanto a la concepción y administración de la universidad del futuro, y ambos llegamos a este diálogo no como profesores, sino como estudiantes, porque el aprender constituye la esencia misma del programa.

»La posibilidad de trabajar en estrecho contacto con el Consejo de Universidades y la Secretaría de Estado de Universidades e Investigación es un privilegio para nuestra embajada y para los distinguidos invitados norteamericanos. Para concluir, quisiera sencillamente expresar mi gratitud al secretario de Estado, profesor Rojo, y a todos los que, desde el mundo universitario, han hecho realidad estos encuentros y el mismo Programa Fulbright. Muchas gracias.»

D. JUAN MANUEL ROJO ALAMINOS

«Señoras, señores; ante todo muchas gracias, embajador, por su presencia en este acto. Muchas gracias, también, al señor Earle por sus amables palabras y muchas gracias a todos por su presencia en estas jornadas.

»El título de estas jornadas, "Gestión de la Universidad, experiencias estadounidenses y españolas", me hace recordar que la gestión universitaria adquiere en España una dimensión nueva, después de la aprobación de la Ley de Reforma Universitaria frente al modelo antiguo, en el que la universidad dependía de la Administración Central, incluso para sus actividades más nimias. La Ley de Reforma Universitaria consagra el principio de autonomía, en particular en lo que se refiere a la gestión presupuestaria. Podríamos decir que la universidad es más libre, pero también es más responsable. La toma de conciencia de esta responsabilidad es, de hecho, un elemento esencial para la universidad del futuro. Como consecuencia de esto, la universidad española está en trance de modificar sus procedimientos de actuación, particularmente en lo que se refiere a la gestión. Ahora se requieren gestores todavía más imaginativos que tengan una amplia capacidad de maniobra y, sobre todo, que consideren que la Administración no es ya, ni mucho menos, su único interlocutor.

»La Ley de Reforma Universitaria, contiene un mensaje de apertura de la universidad hacia el exterior, y este mensaje tiene como sustrato de apo-

yo operativo la flexibilización de la estructura y la agilización de la gestión. Una más que deseable consecuencia de ello es la diversificación de los canales para la obtención de recursos económicos por parte de las universidades españolas. Aunque, como servicio público que son las universidades deben ser subvencionadas con cargo a los presupuestos públicos, no cabe ninguna duda de que es extraordinariamente positivo el hecho de que las universidades sean cada vez más, y es satisfactorio decirlo, capaces de generar también sus propios recursos.

»El beneficio que se obtiene no es solamente, con ser ello importante, una mejora de recursos para la infraestructura de la universidad, sino también el hecho de que exista esta vía, implica cada vez más que existe una resonancia adecuada entre la universidad y las necesidades de su entorno. En otras palabras, la universidad por este camino interesa cada vez más a la sociedad que tiene alrededor. Y, en línea con esta diferenciación de recursos, la Ley de Reforma Universitaria introduce un elemento novedoso que intenta precisamente propiciar esa conexión entre la universidad y el entorno social, y esta figura es el Consejo Social. Desde luego, esto que es novedoso en el ordenamiento español no lo es en el de otros países, particularmente en los Estados Unidos; y los Governing Boards de las universidades, particularmente estadounidenses, sin duda ninguna tienen muchos puntos de similitud con estos Consejos Sociales. En este sentido, a mí me parece que la discusión de estos días con expertos de los Estados Unidos puede ser extraordinariamente enriquecedora dada la experiencia existente en este país en torno a la figura que menciono.

»A pesar de su corta historia, los Consejos Sociales de las universidades españolas ya han dado resultados muy positivos. En parte, en lo que se refiere a la gestión. En efecto, el origen empresarial de una buena parte de los miembros de los Consejos Sociales de nuestras universidades, en muchos casos también de sus presidentes, ha introducido métodos de gestión empresarial en la universidad y esto ha permitido una gestión más eficaz y más ágil de los presupuestos e, incluso, ha llevado una labor, creo que nada despreciable, de formación de cuadros. Pero no ha sido ésta la única labor de los Consejos Sociales; en no pocos casos los Consejos Sociales se han mostrado también como elementos importantes para la obtención de recursos externos por parte de las universidades y han facilitado la conexión entre la universidad y el mundo de la industria. Sin embargo, este es un aspecto donde todavía caben progresos sustanciales, y creo que este es uno de los temas donde el contacto de las universidades españolas con representantes de sus colegas del otro lado del Atlántico, va a traducirse en elementos también muy positivos para el desarrollo de estas acciones.

»La situación anterior a la Ley de Reforma en que las universidades debían cada año recabar de los poderes públicos una subvención para la práctica totalidad de sus gastos, está dando paso cada vez más, por una

parte, a la aparición de esos recursos diferenciados y, por otra, a otro aspecto que yo quisiera subrayar y que me parece importante: la *Programación Plurianual*. Es esta Programación Plurianual la que permite una gestión racional y eficiente de los recursos universitarios. En lo que se refiere a la parte de subvenciones, el Ministerio de Educación y Ciencia ha llevado a cabo un primer esfuerzo en este sentido en materia de plantillas de profesorado universitario y, el denominado documento número 3, establece una previsión plurianual para las dotaciones de profesorado universitario en las universidades. Posteriormente, se ha llevado a cabo un esfuerzo similar, que se ha traducido en un plan de inversiones también plurianual.

»Se están llevando a cabo estudios, que esperemos cristalicen próximamente, para que también se lleven a cabo programaciones plurianuales en lo que se refiere al capítulo 2, "Gastos Corrientes", y en lo que se refiere también al personal de Administración y Servicios. Con esto terminaríamos el edificio de esta Programación Plurianual, que permitiría a las universidades españolas gestionar no a un muy corto plazo, sino a un plazo razonable.

»Desde luego, aunque menos que los de investigación, los recursos dedicados a la enseñanza también son más diferenciados que antes. Se han abierto nuevas posibilidades con la Ley de Reforma Universitaria, baste pensar, por ejemplo, en los títulos propios, que son una contribución novedosa e importante también de la Ley y que ofrece a las universidades públicas españolas una amplia capacidad de respuesta a las necesidades de la sociedad en el espacio y en el tiempo. En este tipo de estudios la contribución porcentual de las tasas pagadas por los propios estudiantes es una fracción mucho más importante que el coste real de los estudios. Esto se traduce también, lógicamente, en modificaciones importantes de la gestión; en este sentido estoy seguro que los gestores están tratando de poner lo mejor de su esfuerzo. Además, como se sabe, el mensaje de autonomía se traduce en que el Ministerio ya no puede ni quiere enviar plazas a las universidades, les envía masa salarial de acuerdo con un modelo; por tanto, las universidades, de acuerdo con ello, pueden modificar todos los parámetros que determinan las características de su sistema de enseñanza. Pueden variar ratios profesor-alumno en las distintas enseñanzas, pueden hacer más o menos énfasis en la experimentalidad, pueden potenciar determinados estudios. Lo mismo sucede con el personal de Administración y Servicios. Las universidades ahora pueden, en uso de su autonomía, distribuir estos recursos entre personal administrativo y personal laboral, en apoyo a este último, a la enseñanza y a la investigación, como mejor consideren conveniente. También hay distintos modelos de universidad que darán lugar a distintas distribuciones de estas masas salariales. En resumen, lo que podría llamarse la "belleza de la diversidad", sin perjuicio, claro está, de la existencia de un tronco común que asegure, por ejemplo, que las enseñanzas que se imparten pueden tener validez no solamente en todo el territorio nacional, sino también en Europa y el mundo.

»Y, finalmente, dos palabras respecto a la gestión de los fondos de investigación. La investigación se presta, todavía más que la enseñanza, a la diversificación de los ingresos de las universidades. Hay aspectos normativos, como el artículo 11 de la Ley de Reforma Universitaria, que han facilitado enormemente la conexión de la universidad con el entorno socioeconómico. Este artículo, incidentalmente para nuestros invitados, es un artículo por el cual los profesores universitarios pueden tener complementos salariales sustanciales con cargo a contratos de investigación con la industria. En este momento hay ya un elevado número de universidades que reciben fondos nada despreciables, e incluso un cierto número de ellas superan los mil millones de pesetas al año, por concepto de contratos de este tipo. Esto, señalo una vez más, no solamente se traduce en mejora para el profesorado, sino también significa una excelente referencia respecto a la respuesta que la universidad está dando a las necesidades de su entorno socioeconómico. El contrapunto que se requiere para que este tipo de colaboraciones funcione eficazmente es que la gestión universitaria sea una gestión ágil y flexible, con el mínimo de trabas burocráticas y con tiempos de respuesta cortos. Esto obliga a un esfuerzo importante a la Administración, pero obliga también a un esfuerzo importante a las universidades, y a un esfuerzo imaginativo a sus gestores. En este sentido quiero decir que por parte de la Administración tendrán toda la ayuda necesaria, como se ha puesto de manifiesto con el otorgamiento de una serie de niveles administrativos supletorios.

»En conclusión, quisiera decir que, por todas estas razones, tengo depositada una dosis de esperanza importante en las enseñanzas que se deriven de estas jornadas. Durante un buen número de años, las universidades españolas se han enriquecido con el contacto científico con sus colegas estadounidenses. La Comisión Fullbright y la Comisión de intercambio cultural entre los Estados Unidos y España, han jugado en este terreno un papel que creo que ha sido de extraordinaria utilidad y que me parece de justicia agradecer. Este feliz aniversario, XXX Aniversario de la Comisión Fullbright, creo que es una ocasión excelente para poder poner de manifiesto este agradecimiento que menciono. Esta cooperación científica, sin duda ninguna, va a proseguir, y va a proseguir en términos que se acerquen cada vez más al modelo de cooperación para el beneficio mutuo en el que están basados los programas de intercambio científico de España con el resto de los países de nuestro entorno. No obstante, hay un aspecto en el que todavía no hemos incidido suficientemente y que constituye el punto de mira de estas jornadas, y es justamente el intercambio de experiencias en lo que se refiere a la gestión universitaria. La apertura hacia la sociedad circundante de las universidades españolas que, mencionada en relación con la Ley de Reforma Universitaria, apunta claramente hacia modelos que se parecen ya mucho más a los modelos de las universidades estadounidenses. Y justamente porque se parecen más a estos modelos, es por lo que creo que podemos obtener un gran beneficio de este intercambio de ideas

que se va a producir en esta jornada. Yo espero muy fervientemente que constituyan un punto de partida no para el contacto científico, en el que, felizmente, como he dicho ya, tenemos una amplia experiencia, sino también para este intercambio entre los procedimientos de gestión y los procedimientos de administración, en lo que, desde luego, desde el punto de vista de nuestro país, todavía tenemos mucho que aprender. Así pues, muchas gracias a todos, muchas gracias embajador, muchas gracias a nuestros visitantes y muchas gracias a los asistentes, por lo que estoy seguro que van a constituir unas jornadas, al menos para nosotros, de gran utilidad en este momento de la reforma de la universidad española. Gracias.»

POSICION INSTITUCIONAL DEL RECTOR EN LA DIRECCION Y GESTION DE LA UNIVERSIDAD

PONENTES

ROBBEN W. FLEMING

Interim President, University of Michigan

MANUEL GALA MUÑOZ

Rector de la Universidad de Alcalá de Henares

ROBBEN W. FLEMING

Interim President de la Universidad de Michigan, obtuvo su título de Derecho en la Universidad de Wisconsin y posee veintiún títulos honoríficos de distintas universidades americanas. Durante su vida profesional ha sido profesor y director del Centro de Relaciones Industriales de la Universidad de Wisconsin, Rector de esa universidad y, posteriormente, profesor y presidente de la Universidad de Michigan. Es miembro de numerosos consejos y actualmente presidente de la junta del Instituto Nacional para la Resolución de Conflictos. Es autor de numerosos artículos y de dos libros sobre las relaciones laborales de la empresa.

MANUEL GALA MUÑOZ

Rector de la Universidad de Alcalá de Henares y con una variada historia en las universidades de Madrid. Licenciado en Derecho y Económicas por la Universidad Complutense de Madrid, es doctor en Ciencias Económicas por la Universidad Autónoma de Madrid y, también, por la Universidad de Chicago. Miembro de diversas fundaciones y patronatos, como la Comisión Fulbright, el Patronato de la Biblioteca Nacional, la Fundación Universidad-Empresa, etc., y ha publicado varios libros especialmente sobre temas económicos, así como multitud de artículos en revistas especializadas en economía.

ROBBEN W. FLEMING

Es un honor estar aquí, y de ninguna forma pretendo presentarme como un experto en instituciones académicas españolas. He leído el informe que elaboró la Comisión del ICED. Muchos de sus problemas suenan como los nuestros, y mi función, supongo, es hablarles acerca de cómo funciona una gran universidad americana y cuál es el papel de un presidente. Hasta qué medida nuestra experiencia se puede aplicar a la suya lo dejo a su propio análisis. Tengo suficiente experiencia en instituciones extranjeras como para saber que difícilmente se pueden aplicar las formas de actuación de unas a otras, pero ciertamente tenemos problemas comunes y espero que algo de esto que voy a decir les sea útil.

»En los breves comentarios que haré esta mañana no hay tiempo para extenderse demasiado en estos asuntos, pero espero decir lo suficiente acerca de cómo dirigimos la institución para provocar las preguntas que puedan surgirles más adelante y sobre las que puede ser útil hablar.

»Para mostrarles someramente nuestros antecedentes, saben ustedes que no tenemos Ministerio de Educación. Esa función es competencia de los distintos Estados. Por tanto, en el Estado de Michigan somos una institución financiada por el Estado. Tenemos tres ciudades universitarias. La Universidad de Michigan, en Ann Arbor, que tiene unos 35.000 estudiantes, cerca del 65 por 100 de los cuales son *undergraduates* y el resto son graduados o estudiantes profesionales. La universidad fue fundada en 1817, lo que, según su estándar, es reciente; pero, según el nuestro, es bastante antigua. De hecho se fundó antes de que el Estado de Michigan llegara a ser Estado, lo que ha influido en algunas de las características de la institución. Tenemos mucha autonomía, probablemente mayor autonomía que la mayoría de las universidades estatales de los Estados Unidos. Hay una disposición en la Constitución del Estado de Michigan que dice que la universidad será gobernada por un Consejo de Regentes elegidos. Ese consejo tiene ocho miembros. Son elegidos mediante voto popular. Se presentan en candidaturas de partidos. El resultado tiende a caer bajo la influencia de las elecciones más importantes del país, pero los regentes que son elegidos para la universidad han entendido al 90 por 100 desde el

principio que no deben actuar de forma política como regentes, y que, de hecho, son administradores de la universidad. Aparte de la ciudad universitaria de Ann Arbor, tenemos dos colegios universitarios situados a unas 40 millas a cada lado. Cada uno tiene cerca de 6.000 estudiantes. Son esencialmente universidades para *undergraduates*. Cada uno de ellos está dirigido por un "chancellor". Los "chancellor" me rinden cuentas a mí. De hecho, en Ann Arbor yo soy tanto el "chancellor" como el presidente, siendo aquél el que dirige en condiciones normales, a no ser que el presidente tenga esta misma función. Nuestro presupuesto operativo está financiado por el Estado en una mitad y por los ingresos de matrícula en la otra. Nuestro presupuesto total lo diferenciamos de nuestro presupuesto operativo porque el presupuesto total incluye los ingresos autogenerados (tenemos una escuela de Medicina muy grande y el hospital tiene que autofinanciarse, aunque se administra bajo las reglas de la universidad y aunque el presidente es el director ejecutivo a todos los efectos). Tenemos 16 facultades —Ingeniería, Derecho, Arquitectura, etc.—, la mayor de las cuales es la Facultad de Filosofía y Letras. Hace pequeñas al resto de las facultades. Y todas son dirigidas por decanos. El gobierno de la institución, como he dicho, parte del Consejo de Regentes. Hay ocho regentes, y el presidente de la universidad, muy interesante por cierto, es el presidente del Consejo, sin voto. Es una situación muy sana para un presidente, porque si se produce un empate en el Consejo, el presidente no puede romper ese empate, y romper empates no es bueno para la posición de un presidente. Eso sólo ha ocurrido una vez en mis, más o menos, doce años de experiencia, y en aquella ocasión, afortunadamente, ocurrió en un tema relativamente poco importante, que, como la moción, no prosperó porque yo no pude romper el empate, pudimos resolverlo un poco más adelante a satisfacción de todos. Tenemos también seis vicepresidentes. Esos vicepresidentes son: de asuntos académicos, de finanzas, de relaciones con el Gobierno, de investigación, y otro al que llamamos "de desarrollo". "Desarrollo" es una palabra que suena mejor que "recaudación de dinero", terreno en el que tratamos de trabajar mucho.

»Mencioné antes nuestro presupuesto operativo. Además de nuestro presupuesto operativo hay unos ingresos autogenerados, como el de las residencias, el de los hospitales, etc. Aparte de eso, recaudamos bastante dinero de particulares. Casi la mitad de nuestros edificios han sido construidos con dinero de particulares, aunque los mantiene el Estado. Conseguimos grandes sumas del Gobierno Federal como ayuda financiera para los estudiantes. Eso tiene que ver también con nuestra estructura legal, porque el Gobierno Federal suministra dinero como ayuda financiera en tanto en cuanto los estudiantes pueden elegir la universidad a la que van. También obtenemos grandes sumas de dinero del Gobierno Federal para investigación y ésta se convierte en una parte muy importante de la institución.

»Los regentes se reúnen una vez al mes, excepto en el mes de agosto.

Enviarnos previamente el orden del día. Se reúnen durante día y medio. El presidente preside esas reuniones. En teoría y, de nuevo, en el 90 por 100 de las ocasiones tenemos éxito en el propósito de limitar a los regentes a asuntos de política universitaria. Hay siempre, por parte de los cargos electos, una enorme ansiedad de intentar controlar hasta el mínimo detalle de la institución, pero nuestros regentes más antiguos reconocen que la labor del consejo es decidir sobre asuntos de política universitaria, y, por parte de la Administración, tratamos delicadamente de que así sea. A veces no se es tan delicado como se debería ser.

»Está el presidente y lo que llamamos los administradores ejecutivos. Estos son, en los campos que mencioné, los vicepresidentes. En realidad no entendemos la presidencia como un individuo. Vemos a los administradores ejecutivos como un equipo en el que el presidente —que correspondería, por supuesto, con su rector— es el administrador jefe, y es un poco como la historia que se cuenta en nuestro país sobre el gabinete de Abraham Lincoln, en el que si hay once votos a favor del “sí” y el presidente vota “no”, prevalece el “no”. Por otro lado, el presidente es muy sensible ante el hecho de que su juicio difiera del de los demás, porque es posible, aunque raramente imaginable, que el presidente esté equivocado.

»Debajo de los administradores ejecutivos, porque realmente vemos esto bajo un prisma de equipo, los profesores tienen un claustro con representantes elegidos en proporción al tamaño de la facultad. Tiene un comité ejecutivo que se denomina el Comité para Asuntos Universitarios de la Asamblea del Claustro. Este es, de hecho, el comité ejecutivo del profesorado. Es un órgano muy activo. La Asamblea se reúne mensualmente, y, mientras tanto, el Comité se encarga del asunto. Para nuestro tipo de universidad es esencial que haya armonía entre la entidad y los administradores ejecutivos, y todos ponemos mucho énfasis en ello.

»Los estudiantes están organizados tanto en las facultades como en la universidad. La organización a nivel universidad se llama Asamblea de Estudiantes de Michigan. No es una organización muy efectiva, principalmente porque los estudiantes tienen más interés en los asuntos de su propia escuela o facultad que en los de la universidad. Debido a que los estudiantes no ponen mucho interés en ella, la A.E.M. —Asamblea de Estudiantes de Michigan— puede ser dominada por un pequeño grupo, si es que decide organizarse de esa manera.

»Tenemos un programa muy activo con respecto a nuestros ex alumnos. Hay 300.000 ex alumnos vivos por todo el mundo, y tenemos un programa muy activo, pero no juegan un papel significativo en el control de la institución, aunque tenemos unas relaciones muy cordiales con ellos.

»Tenemos los mismos problemas de composición que ustedes. Tene-

mos que relacionarnos eficazmente con las agencias del Gobierno Federal, porque conseguimos importantes cantidades de dinero para ayuda financiera a los estudiantes y a la investigación. Tenemos que relacionarnos con eficacia con el Estado, porque destina dinero a nuestro funcionamiento. Sin embargo, y esto puede sorprenderles, bajo nuestra autonomía constitucional hemos demandado al Estado varias veces por interferir en la organización de la universidad, porque la Constitución dice que la universidad será dirigida por el Consejo de Regentes. Cuando la legislatura, en la elaboración de las asignaciones, mete lo que llamamos “anzuelos”, que interfieren el juicio de los regentes y de los administradores ejecutivos, en varias ocasiones hemos demandado al Estado, declarando que es inconstitucional insertar tales disposiciones. Hemos llevado estos pleitos al Tribunal Supremo de Michigan en varias ocasiones y siempre hemos ganado. Esto no está pensado para favorecer la armonía con la legislatura del Estado, pero en ocasiones lo hemos creído necesario, y siempre nos las hemos arreglado para salir relativamente ilesos, porque defendemos seriamente nuestro punto de vista, que consiste simplemente en pedir al Estado que ejecute sus propias leyes tal y como aparecen en la Constitución. Algunas veces responden espontáneamente. “Bien. ¿Por qué no os asignáis vuestro propio dinero?”, y hay que esperar hasta que el entusiasmo del momento desaparezca antes de proseguir, pero siempre ha funcionado bien. Es un principio que se entiende muy bien por parte del Estado ahora, y lo hemos hecho varias veces.

»Aparte del gobierno del Estado y el Gobierno Federal, también tenemos asuntos que tienen que ser resueltos con el gobierno local, porque en general usamos servicios de policía, de bomberos y demás, que nos presta la ciudad. Es un asunto de cierta problemática en ocasiones, porque nuestra propiedad, además, está exenta de impuestos y podemos tener diferencias de opinión acerca de si la universidad debería pagar a la ciudad. De hecho, les pagamos muchos de esos servicios.

»En cuestiones internas, por supuesto, nuestros problemas prioritarios son las relaciones con el profesorado y relaciones con los estudiantes. Y, por tanto, quiero dedicar el resto de mi tiempo a citar algunos ejemplos, los cuales desearía que generaran sus preguntas más adelante. Si quieren saber cuáles son los poderes del presidente, les daré estos ejemplos.

»Hacemos control de calidad. Por ejemplo, en la forma en que se hace la selección del profesorado: se decide primero en los departamentos, pasa a las facultades, de ahí al vicepresidente de asuntos económicos, y el vicepresidente de asuntos académicos y el presidente tienen el poder de rechazar los nombramientos. Si los aprobamos, entonces pasan a los regentes. En el nivel de los regentes es un acto rutinario, aunque en ocasiones hay personas que han sido objeto de las iras de los regentes y tenemos que aconsejarles que se mantengan firmes en su apoyo a la libertad académica,

lo que, a veces, con cierta desgana, hacen habitualmente, pero a veces presentan desgana cuando algún miembro del profesorado, particularmente llamativo, se compromete en actividades que pueden no ser totalmente académicas. Y rechazamos, aunque no a menudo, nombramientos. Con más frecuencia devolvemos el nombramiento a la facultad y decimos: “¿por qué no echáis un vistazo a esto de nuevo? Parece que no tiene la calidad mínima de vuestra facultad”. En algunas de esas ocasiones el nombramiento no nos vuelve. En otras ocasiones vuelve y tenemos que tomar una decisión; no está bien visto que el rector o el presidente tengan que tomar estas decisiones, pero a veces lo hacemos. Muy pocas veces, pero lo hacemos.

»Dado que controlamos el presupuesto a nivel central, podemos decidir cuáles son las prioridades. Esto es, con dinero nuevo, por ejemplo, podemos decidir a cuál de las 15 ó 16 facultades asignaremos ese dinero. Podemos decidir que, del total del dinero que llega, separaremos una cierta cantidad que asignaremos a la mejora de las bibliotecas. Podemos decidir sobre las prioridades de construcción, a qué edificio asignaremos el dinero. Por ejemplo, recientemente tuvimos que construir un nuevo hospital de gran magnitud, con un coste muy, muy alto. Cuando tomamos una decisión de este tipo afecta a las prioridades del resto, porque nuestros recursos no son ilimitados.

»No hacemos decisiones de ese tipo sin consultar. Tratamos de persuadir al profesorado y, *in extremis*, si es imposible convencerles y si creemos que hay que hacerlo, lo haremos, a pesar de que podamos encontrar oposición; pero no lo haríamos si no es con gran cuidado y con esfuerzos sinceros de negociar un acuerdo entre nosotros. Por ejemplo, respecto a la ayuda financiera. Tenemos la potestad de fijar la matrícula. Por tanto, cuando la fijamos, fijamos una cantidad que nos permita tener excedentes para redistribuirlos entre estudiantes necesitados y, por tanto, aunque mantenemos niveles muy altos, dado que, repito, podemos fijar los niveles de admisión, a un estudiante necesitado no se le quitará la posibilidad de venir a la universidad porque no tiene dinero. Hasta un 70 por 100 de nuestros estudiantes pueden tener ayuda financiera de algún tipo, que puede incluir algún trabajo, y nuestras cifras muestran que, a pesar de que nuestra matrícula ha subido y es alta para una institución pública, no es alta en comparación con muchas universidades privadas. Nuestras cifras muestran que podemos sostener a estudiantes que no tendrían los recursos financieros para venir a la universidad.

»Mi tiempo se ha acabado y sólo quiero decir que en nuestro tipo de universidad cualquiera podría llegar a ser presidente siendo sólo un profesor en un principio. Quiero decir, se tiene que haber demostrado su credibilidad como profesor. Eso puede que sea, o no bueno, pero así es como funciona. Es muy importante en cuanto a la credibilidad entre el profesora-

do. El profesorado tiende a pensar, en todo caso, que los administradores son una molestia y, por tanto, lo llevan mejor si la molestia viene de un compañero —de un compañero miembro del profesorado—, que si viene de alguien que ven como un intruso; y los hombres de negocios que han entrado en las instituciones en América para ser presidentes tienen gran dificultad, porque en sus mundos de negocios pueden hacer decisiones y hacerlas cumplir. Nosotros negociamos las decisiones, pero creemos que si lo hacemos con habilidad, si lo hacemos con respeto y ecuanimidad, podemos administrar la universidad como creemos que se debe hacer. Muchas gracias.»

PROFESOR GALA MUÑOZ

»“El rector dice la Ley de Reforma Universitaria española es la máxima autoridad académica de la universidad. Ostentará la representación de la misma, ejercerá su dirección, ejecutará los acuerdos del Claustro Universitario, de la Junta de Gobierno y del Consejo Social, y le corresponderá en general cuantas competencias no hayan sido expresamente atribuidas a otros órganos de la universidad.” Yo creo que aquí está expresado, por presencia y por ausencia, todo lo que es la grandeza y la miseria de un rector en la universidad española. “Es la máxima autoridad académica...”. Bien, yo entiendo que todos estos términos son tan vacíos como plenos de contenido según la realidad en la que nos movamos; “ostentará representación, ejercerá su dirección”, dice, sin decir en qué consiste la dirección, pero al mismo tiempo a continuación dice: “ejecutará los acuerdos del Claustro Universitario, de la Junta de Gobierno y del Consejo Social”, o sea, como gestor tiene tres órganos por encima de él a efectos de su propia capacidad. He estado oyendo al doctor Fleming como expresaba su propia fuerza, posible potencial, ante una oposición dentro de la universidad, incluso del Claustro Universitario, o su capacidad de decisión, y esta fuerza en España, si se ejerce, va a ser ejercida por ambigüedad de los órganos que rodean al rector, o por acumulación de información ante la falta de información de los demás. Yo querría decir que la situación española de la gestión y el tema del rector es la pieza, entiendo, clave incluso por lo que implicaría su definición, con relación a otros órganos; la situación actual de la gestión en España y del rectorado es una situación de indefinición y de transición. Su fuerza precisamente va a estar allí donde quede un vacío que le permitan otras instituciones. Yo creo que esta situación de la gestión de la universidad española —estoy hablando de la universidad pública fundamentalmente, que es el 90 por 100 de las universidades españolas— tiene características de homogeneidad. Yo creo que nos parecemos todas las universidades en esa ambigüedad, aunque hay diferencias, por supuesto, sobre todo motivadas por la dimensión de la propia universidad más que por otras razones, hay una cierta homogeneidad en la ambigüedad y esa ambigüedad y esa situación creo que obedece a la situación general del

país. No voy a entrar en un análisis sociológico de lo que es la estructuración de la sociedad española actual, pero sí quiero destacar que nosotros estamos en una etapa de transición, que se ha hablado de transición política social española y que la universidad lógicamente se está incorporando a esa etapa, en parte, con retardo y en parte también manteniendo unas posibilidades democráticas que tenía anteriormente. Se está incorporando con retraso; aquí se nos acaba de decir que el proceso de transición de crisis de la universidad española se inicia con la Ley de Reforma Universitaria, por tanto en 1983. El proceso político español comienza, digamos, en 1975, más efectivamente en 1977. Nosotros estamos en una situación de transición de organización interna de la universidad y en una situación de crisis de la universidad, a la cual España no es ajena, mundial. Quiero destacar esto porque entiendo que la estructuración de la gestión de la universidad española está marcada por la obsesión por la democratización formal. Nuestra gestión está condicionada por una normativa a una regulación que yo denominaría como excesiva, que trata de garantizar precisamente que haya libertad. Esta obsesión por la estructuración formal de la democracia conduce a un énfasis en el proceso de elecciones y un énfasis en el sistema de balances democráticos, a efectos de que no haya abuso de autoridad.

»El resultado es un sistema de representatividad que está consagrado en la misma Ley de Reforma Universitaria; hay que garantizar en la Ley de Reforma Universitaria que el sufragio es universal y directo, por ejemplo, cosa que yo supongo que en un país como Estados Unidos está consagrado por la Constitución y no por la normativa interna. En general tenemos una obsesión por tener elecciones representativas de los distintos sectores de la universidad. Este es un aspecto que me parece importante, porque tenemos ahora una situación deslizante hacia una formalización democrática corporativista o corporatista, como dicen ahora los constitucionalistas. Y esa estructura de elecciones configura precisamente y fosiliza la situación de estamentos en lugar de sectores, de grupos profesionales que hay dentro de la universidad. Y, por otra parte, decía, la obsesión formal por los "Checked Balances", que se traduce en una estructuración organizativa de la universidad compleja, frecuentemente contradictoria en la capacidad de decisión y, en casi la totalidad de las ocasiones, con solapamiento de funciones.

»Nos encontramos, por tanto, con una multitud de órganos en la universidad en este momento: un Consejo Social, que nos tiene que vincular a la sociedad, en teoría, y nos tendría que servir también como un sistema de recursos económicos; tenemos un Claustro Universitario, una gran Asamblea, que posiblemente tenderá a corregirse en España en su configuración y su funcionamiento, pero que, en una primera etapa, ha conducido a asambleas, yo diría masivas (en la primera etapa de España llegó a haber alguna asamblea claustro de más de dos mil representantes; en una universidad como la Universidad de Alcalá, por ejemplo, que tiene cuatrocientos

y pico profesores, tenemos un claustro de quinientos miembros, etc.). Tenemos el Consejo Social, el Claustro Universitario; tenemos una Junta de Gobierno, que está encargada, según la Ley de Reforma Universitaria de la gestión diaria, de lo que es la decisión diaria de la universidad, con lo cual entra en conflicto con lo que es la definición de las funciones del rector; tenemos, además, unas Juntas de Facultades, unos Departamentos, que ahora son autónomos en su capacidad jurídica y de negociación del resto de la sociedad, más una parafernalia añadida de organizaciones internas dentro de la universidad. ¿Cómo se hace funcionar este sistema? Yo decía anteriormente que ahí está quizá la posibilidad de grandeza del rectorado, que es navegar, moverse entre todas estas instituciones en función de una mayor acumulación de información y también de una ausencia de participación efectiva de todos estos órganos por agotamiento de ellos mismos en sus contradicciones.

»Bien, el problema es, por tanto, de nuevo un problema, en el fondo, de democracia real y de democracia formal. Obviamente cualquier sistema de este tipo funcionaría si el universitario se identificara con su institución. Yo creo que este es el secreto de la democracia real, es cuando el arbitraje, la decisión, quizá como nos estaba expresando el profesor Fleming anteriormente, no tiene que ser ejercido. La auténtica democracia ha de reconocer el conflicto: ni lo niega ni lo elimina, lo arbitra; pero la auténtica democracia, la democracia real dentro de la gestión, es aquella que funciona sin tener que acudir a los órganos políticos de gobierno.

»Esta no es la situación actual de la universidad española; yo la he definido como ambigua y de transición y, por lo tanto, la gestión está mal definida y plantea problemas de ineficiencia continua ante la indefinición. Nosotros tenemos, en efecto, un sistema indefinido de cabeza rectora. En un sentido el rector es responsable de todo lo que ocurre en la universidad jurídicamente. La responsabilidad del rector es abrumadora, formalmente y jurídicamente. En la práctica también lo es; también lo es porque la gestión, tal como está planteada, de orden y de sistemas representativos, no ha conducido a una profesionalización por abajo de la gestión.

»El rector tiene tres funciones fundamentales en esta confusión de órganos. Tiene una función de gestión, importante económicamente también; tiene una función de representación externa y tiene una función política, puesto que la universidad, y en España en esta situación de transición, es una institución política. Tiene una función política de armonización interna, de evitación de conflictos, de búsqueda de un objetivo común en la comunidad universitaria, y, además, tiene una función de política de relación con las autoridades políticas, que están por encima de ella en cuanto a institución pública. Esa labor, en ese mundo de definiciones, se tiene que apoyar fundamentalmente en un equipo propio. La labor de gestión del rector está fundamentada en el equipo rectoral; está fundamentada, de he-

cho, en los hombres que nombra directamente: un gerente y un cierto número de vicerrectores, dependiendo del tamaño de la universidad. Este es el órgano de gestión, de representación y de política universitaria que le permiten las otras instituciones, órganos de la universidad en un mundo, como digo, todavía con matices corporativistas y de nueva identificación con los intereses generales.

»Por debajo, y ahí está la diferencia con un equipo de gobierno político, no hay una administración profesionalizada al servicio del equipo de gobierno; ahí es donde se produce el vacío fundamental además de la misma ambigüedad de la norma. El mismo equipo rector no es un equipo profesionalizado; nosotros tenemos que ejercer labores de gestión para las cuales no hemos sido entrenados; en la medida que no tenemos equipos de apoyo debajo, tenemos que ejercer una labor no profesional. Existe una figura de gerencia y existe un personal administrativo de servicios. Pero esa figura de gerencia y personal administrativo de servicios, se quiera o no se quiera, tiene una desvinculación todavía real con la línea política de la universidad. El hecho, además, de que el personal administrativo de servicios sean funcionarios le da un matiz de burocratización a la universidad, una falta de agilidad en la gestión. Los funcionarios dan estabilidad, pero ciertamente no facilitan la adaptabilidad en un momento de crisis, ni facilitan tampoco una responsabilidad en el sentido que lo tiene el privado y que no lo tiene el público. ¿Eso es bueno o es malo; tiene sus aspectos positivos o negativos? Yo no entro en un juicio de valor total sobre el sistema de funcionamiento de los trabajadores. Lo que sí que sé es, que sí existe, y tiene que existir así; tendrá que ser complementado con otro en el futuro si nosotros queremos tener una universidad ágil en la gestión con otro tipo de funcionamiento administrativo y, por tanto, también de personal.

»¿Cómo funciona y cómo puede funcionar esto en un futuro inmediato? Bien, yo creo que el rector, cuando hablo del rector hablo en un sentido más amplio de equipo rectoral, no es fácil de separar; yo creo que el equipo rectoral funciona como una sola cabeza. Paralelo al equipo de gobierno de un país, los equipos rectorales en este momento son equipos de transición —como dije anteriormente—. No solamente en su definición son equipos de transición, yo soy de esos rectores que tienen la sensación de que este período de transición va a acabar, pero no tengo una visión clara de cómo va a ser sustituido.

»En este momento la labor realizada, que es de adaptación a la normativa vigente y a la sociedad, quizá más a la normativa que a la sociedad. En la medida que la normativa se adapta a la sociedad, nos adaptamos a la sociedad las universidades. Aquí no planteamos pleitos frente a la Administración, como se plantea por ejemplo la Universidad de Michigan —un rectorado jamás haría eso, entiendo—, la situación es una situación de transición en la que el peligro que corre la universidad española es de agotar a

una generación de potenciales gestores no profesionalizados, y de encontrar una difícil sustitución en el futuro. El pesimismo frente al futuro siempre se ve paliado por el mismo futuro; el futuro busca nuevas soluciones. Pero en este momento la situación, insisto en que es una situación de transición sin una sustitución clara a plazo medio o incluso corto. Hay un esfuerzo de buscar nuevas salidas. Las nuevas salidas de la gestión tienen que ir; yo creo que en eso las autoridades políticas, el Ministerio de Educación es consciente incluso nos hace guiños de ojos animándonos a que sigamos por ese camino, a crear un mundo complementario paralelo al intervenido de la universidad pública. La gestión entonces tiene que buscar salidas fuera de lo normado, y ahí es donde creo que tenemos nuestras posibilidades de futuro, donde no estamos regulados. Todo lo positivo que hay de expectativa de futuro, una vez consolidado lo que tenemos, entiendo que está en donde no nos han marcado las pautas. Yo creo que esto es intencionado o quiero pensar que es intencionado, pero es un desafío que requiere para su cumplimentación; para acometerlo requiere de una actitud interna dentro de las universidades que posiblemente no sé si tenemos en el momento actual, y que representa la mayor responsabilidad universitaria. Esto es lo que yo entiendo que se llama autonomía universitaria.

»Nos han dicho que la autonomía universitaria está precisamente en buscar lo que no tenemos; tenemos que buscar recursos económicos fuera de la Administración española. Si los encontramos tendremos una independencia de gestión y entonces tendremos que definir dentro de la universidad quién es el responsable de esa gestión, pero tenemos que encontrar esos recursos económicos. Si creamos instituciones paralelas a la universidad, entonces tendremos una independencia de gestión no estrangulada por esta obsesión normativa democrática que tenemos actualmente. Si creamos institutos paralelos a la estructura actual de la universidad, entonces esos institutos serán libres y podrán acometer nuevos planes de estudios, incorporar nuevos sistemas de gestión, etc. De nuevo la libertad está ahí, pero está fuera de nosotros. Para llegar a esa libertad nosotros tenemos que crear una universidad paralela. Lo digo en sentido positivo, y yo tengo fe en ese proceso, porque yo creo que la sociedad encuentra soluciones a los desafíos cuando la sociedad es dinámica y está en un proceso dinámico. Yo creo que la sociedad española está en un proceso dinámico, y, por lo tanto, que las universidades españolas también lo están. Pero nuestro desafío está en crear instituciones con criterios de funcionamiento más ágiles; yo iría un poco más lejos, diría incorporar criterios de funcionamiento en parte tomados del sector privado y en crear unas instituciones que, teniendo la vinculación necesaria para el engrandecimiento y funcionamiento de la universidad pública, sean autofinanciables y autogestionables.

»Bien, esto es lo que puede ser el futuro. La visión en todo caso de la situación actual, para mí, no es pesimista, creo que es complicada, creo que

no es mucho más complicada que la situación de la sociedad española y en la medida que la sociedad española encuentra soluciones, creo que las va a encontrar la universidad y que las está encontrando en parte; pero de nuevo, y termino con las palabras que empecé, creo que esto es un proceso en el que el énfasis en la definición está en la indefinición precisamente de la situación y en la asunción de un proceso de transición. Si nosotros llegamos a tener unas universidades comparables a las que tienen los países que social y económicamente están más avanzados que nosotros, eso va a depender de una capacidad de identificación con la propia institución y una agilidad en la gestión que en este momento, afirmo también, no tenemos.»

COLOQUIO

PROFESOR ARBIZU (*Univ. de León*)

«Soy un representante personal del rector en una materia que se conoce, por lo menos fuera de nuestras fronteras, como management estratégico; esto puede sonar un poco extemporáneo; pero, habida cuenta que yo me ocupo de esto —pues, quizá, ha sido la razón de que se me enviase a mí. Entonces he estado oyendo a nuestro rector de Michigan y al rector de Alcalá, cosas que, me parece, van en buena medida en la misma dirección. En primer lugar, que el rector de cualquier universidad tiene bastante más poder del que en principio las leyes determinan, si lo sabe aprovechar. Que pueda estar asesorado por un Consejo de Regentes, o pueda crear su propio consejo de prospectiva o de management estratégico, yo creo que son una buena prueba de ello. Lo que está claro es que no se debe mezclar la gestión con la gerencia. El gerente de la universidad es un gestor a un nivel de asuntos puramente internos laborales, puramente administrativos, mientras que el rector tiene que ocuparse de la política, como decía nuestro colega estadounidense. Entonces, en cuanto a rector que se ocupa de problemas de estrategia, de política universitaria en el más amplio o en el más alto y sublime sentido, me parece que es, hoy por hoy imposible para la universidad española, acercarse —y en esto difiero del rector de Alcalá— al modelo de los países desarrollados, que me ha parecido entrever podía apuntar quizá a Estados Unidos y al Japón. No se puede prescindir en este tema del ámbito europeo, y así se va a trabajar, porque el modelo de universidad que tenemos en Europa es más homogéneo y creo yo, en fin, bastante más distante de los modelos americanos y japoneses. Entonces la forma de trabajar para mejorar la gestión de un rector, tal como se está entendiendo a nivel europeo —después diré por qué lo digo— es, en primer lugar, marcarse objetivos, tener una estrategia. Esto es algo que ha salido en las dos intervenciones, aunque sin nombrarlo. ¿Hacia dónde va a ir orientada la gestión?, porque un rector podrá dar paso a asuntos corrientes, pero no podrá innovar sino se marca unos objetivos. En segundo lugar esos objetivos no son asumibles ni planificables ni contrastables dentro del ámbito propio de la universidad ni siquiera en el ámbito nacional, es necesario salir al ámbito internacional, ver si en otras universidades los problemas, que son los mismos, aunque las magnitudes varíen, han tenido soluciones, si

esas soluciones han sido erróneas o correctas, por qué, si hay que corregir los criterios, y en definitiva me parece que, hoy por hoy, es la única forma de actuar para mejorar la universidad. Lo que no se puede es estar constantemente marcando anhelos de ámbito revolucionario. Nunca hay que cuestionar las instituciones que se tienen. Las normas están ahí, las ha puesto un Parlamento, no son cosa de Gobierno; la Ley de Reforma Universitaria no la aprobó el Gobierno, la aprobó el Parlamento, entonces dentro de este campo de maniobra, que es mucho más amplio de lo que parece, si llega el momento que hay instituciones que se agotan, como decía el rector de Alcalá, y que han decaído en su vitalidad y hay que suprimirlas, pues ya vendrá la propia vida que sería la que marque la reforma de los estatutos o incluso la propia sociedad demandará la reforma de la Ley de Reforma Universitaria o de cualquier otra norma. Pero no hay en principio que marcar una oposición frontal, hay que sacar el máximo jugo estratégico a los mecanismos que se tienen, pero para eso hay que marcarse unos objetivos.

»Bien; y yo quiero decir que la Universidad de León se ha integrado, acaba de integrarse, en un grupo europeo de gestión estratégica, donde están ocho universidades en total: hay tres francesas, una belga, una alemana, creo que una italiana y una nórdica, y el modus operandi es exactamente ese: es una estrategia a lo largo de tres años que requiere bastante trabajo adicional y la selección de objetivos y el contraste de experiencias de fallos y de aciertos. Me parece que si hay alguna posibilidad de actuar, pues es por ahí. No quiero enmendar la plana a nadie, simplemente exponer la experiencia que tenemos. En León se acaba de celebrar ahora una conferencia de rectores sobre el management estratégico, se han debatido también estos problemas y el hecho de que hoy nos encontremos reunidos aquí dentro del Programa Fulbright, que ha celebrado su reunión en Francia el mes pasado y supongo que en otros países también, quiere decir que las cosas van por este sentido, van hacia la mejora de la gestión que tiene, en el sentido en que nosotros estamos hablando aquí, muy poco que ver con la gerencia.

PROFESOR GALA MUÑOZ

»Sí, quizá habría que exponer, en parte contestando y en parte aclarando, algunos puntos anteriores, la postura personal. Nuestra generación de rectores —los rectores de la LUR, que yo decía anteriormente— estamos en una etapa de transición, uno de nuestros costes más altos de la gestión ha sido precisamente el llevar a cabo la reforma universitaria conforme a norma. Y los 31 rectores, yo diría que casi sin excepción, hemos sido unos gestores verdaderamente aceptadores de la norma y aplicadores de la norma. Incluso yo definiría como espectacular este proceso, como lo hemos podido llevar a cabo y con qué lucha, y yo querría recordar que aquí de 31 rectores debemos quedar 14 o algo así en este período de tiempo, en este

breve período de tiempo de tres años. Hemos luchado por aplicar la norma, yo lo que he planteado aquí es una situación de futuro de dinamización de la universidad. Entiendo que son dos los elementos hacia donde vamos. Yo entiendo que hay dos aspectos que van a revolucionar la universidad en el mundo y también en España —por cierto, la universidad europea tiene los mismos problemas y la universidad europea también está metida hasta las orejas en estos momentos en un proceso de modificación de su comportamiento—. Por ejemplo en Suecia, la universidad que tiene el sistema más público, se encuentra en este momento con el florecimiento de institutos investigadores que surgen *ad hoc* en la sociedad y que los incorpora *ad hoc* a la universidad como pueden. Y esto es un proceso que se está planteando en Francia y que se está planteando en Alemania y que se está planteando en otros países. El futuro de la universidad yo creo que, por lo menos tal como lo veo yo en España, está en la vinculación al sector privado y en la internacionalización. La vinculación al sector privado, ¿por qué? Porque nosotros hemos seguido un proceso de masificación de la universidad española de tal nivel, que hemos pasado de cien mil estudiantes, cuando yo era estudiante, a novecientos y pico mil actualmente. Es una locura pensar que la Administración va a proveer de medios suficientes para una universidad de calidad por sí sola. Pero es que creo que el tema es más de fondo. Yo creo que vamos a una sociedad en la que la división sector público/sector privado va a tener características diferentes a las que tiene actualmente en el siglo XX, y yo creo que el siglo XXI va a ser muy distinto, va a haber fórmulas de comunicación, de colaboración que no existen actualmente, y la universidad tiene que estar en la punta de lanza de ese proceso, y no lo está. Yo creo que las cosas irán por ahí, porque hay signos en todo el resto de la sociedad de que vamos por ese camino. El sector privado, se ha demostrado con la crisis económica, tiene un rol de dinamización, de agilidad, que no tiene el sector público, y se ha demostrado también con la crisis que el sector público no está en decadencia, sino que ha crecido con la crisis económica. O sea, vamos a tener un sector público muy fuerte y vamos a tener un sector privado muy ágil y muy dinámico, y entonces necesitamos una colaboración entre los dos sectores, y esto es algo que tiene que hacer la universidad, y con la estructura actual normada que tiene es difícil, tiene que encontrar fórmulas de colaboración diferentes. El otro aspecto es la internacionalización. Y aquí nos ocurre lo mismo; nosotros estamos entrando también en la colaboración con las universidades europeas para crear, por primera vez, títulos comunes y, por tanto, moviéndonos por primera vez hacia una universidad internacional, pero, con la estructura formal de gestión que tenemos dentro de la universidad, es muy difícil crear una colaboración con otros individuos que tienen otros criterios, otros sistemas de funcionamiento. Tendremos que crear también sistemas de gestión *ad hoc* y que estén vinculados a la universidad. Yo no estoy hablando de privatizar la universidad pública, estoy hablando de hacer pública la iniciativa privada. Y, por tanto, necesitamos una colaboración; por ahí va el tema.»

PROFESOR CAMARENA BADIA (*Rector de la Univ. de Zaragoza*)

«Bien, yo quisiera preguntar al rector de la Universidad de Michigan, un poco por contrastar, como rector de la Universidad de Zaragoza y dentro de los rectores que ha denominado el rector de la Universidad de Alcalá: En este sentido me preocupa y me interesa un poco clarificar la estructura de gobierno en una universidad pública, como entiendo la de Michigan; el Consejo de Regencia —es decir, la forma de elección del presidente, del rector—, la separación de los sectores, esto que aquí en nuestra universidad está íntimamente relacionado a la Junta de Gobierno, a la representación de estudiantes, de personal de administración y servicios, de profesores, de decanos, de directores de departamento; el Consejo Social, que tiene una representación social, pero también tiene una representación de la Junta de Gobierno, es decir, hay una mistificación en todos los órganos de gobierno, fundamentalmente como ha indicado el rector de la Universidad de Alcalá; también el Claustro tiene una representación, de los sectores: profesores, estudiantes, personal de administración y servicios, que es quien elige al rector. Entonces me interesaría ver un poco, por contrastar, valorar y sopesar, porqué interesa ver modelos y profundizar un poco en esos aspectos. Primero, la forma de elección, la metodología de elección del Consejo de Regencia, cómo nace, la extracción y, a través de ahí, la elección del presidente. Segundo: los órganos de gobierno fundamentales que hay en la Universidad de Michigan y si los sectores participan en los órganos de gobierno o tienen su propia estructura representativa, que contrastan a través de propuestas —por ejemplo, estudiantes que van por libre, si van por libre y no tienen una representación en los órganos de gobierno, pero hacen sus propuestas, o bien tienen su representación en las facultades y en los órganos de gobierno correspondientes, o de representación. Le pediría un poco el esquema, por favor, para hacerme una idea y, dentro de esa idea, valorar los éxitos; quiero decir que del modelo universitario estadounidense y de una universidad pública como la de Michigan entiendo, obtendría información para contrastar con nuestras dificultades, pero para tratar de colaborar en mejorar desde la universidad pública con el modelo actual. Gracias.»

PROFESOR FLEMING

«Los regentes de la universidad pública americana pueden ser elegidos de dos formas: o son elegidos por voto popular o el gobernador del Estado los nombra. Hay gente que argumenta las ventajas de cada sistema. Sólo tenemos dos partidos importantes en los Estados Unidos: el Demócrata y el Republicano. Los regentes son nominados por esos partidos en sus congresos políticos dentro del Estado. Son elegidos para períodos de ocho años. Se renuevan dos cada dos años, para que siempre quede alguien con experiencia. Son nominados en los congresos. La dirección de los dos parti-

dos es susceptible de tener participación en quiénes serán nominados. Nosotros podemos influir, sobre todo a través de nuestros ex alumnos.

»Por tanto, cuando llegan las elecciones, los resultados dependerán de qué partido controla el Estado. Si se elige a un gobernador popular, o si hay unas elecciones presidenciales, o si se presenta un senador popular y esa persona es lo suficientemente fuerte para controlar el partido, digamos (es una elección estatal), los regentes de ese partido son elegidos bajo condiciones normales. Esta es la razón por la que ambos partidos tratan de, y nosotros también lo intentamos, asegurar que sean buenos candidatos, gane el partido que gane. Una vez que son elegidos para el Consejo de Regentes, los regentes más antiguos les apartan y les dicen: "Tienes que entender esto. No hacemos política en este Consejo, y no somos correa de transmisión de los partidos políticos." Ahora bien, como digo, esto es verdad en un 95 por 100, y hay que luchar para que sea verdad en un 100 por 100. No siempre tenemos éxito. Casi siempre podemos vencer cuando el voto está dividido, si tenemos que hacerlo, aunque no nos gusta, pues preferimos tener de nuestra parte a todo el Consejo.

»La función más importante del Consejo es elegir al presidente. Ahora bien, cuando lo hacen nombran un comité de asesoramiento entre el profesorado, un comité de asesoramiento de los estudiantes y un comité de asesoramiento de ex alumnos, y éstos les mantienen informados. Se ponen anuncios en toda la nación. Se reciben, digamos, unas doscientas solicitudes. Pero la gente que más se desea que lo solicite no lo hace, porque ya está teniendo éxito en algún lugar, quizá dentro de la institución o quizá a nivel nacional. Por tanto, hay que pedirselo. Entonces se reciben esas solicitudes; son cribadas, y los regentes se encuentran sólo con, digamos, 20. Entonces conversan con estos grupos de asesoramiento y todos esos grupos han jurado mantener la confidencialidad del caso. Cumplen este juramento a rajatabla hasta los últimos días y había serias sospechas de que los estudiantes no lo harían. De hecho los estudiantes han tenido un comportamiento más correcto que los profesores en este aspecto. Se lo toman muy en serio cuando les dices: "Esto es muy confidencial." Cuando se llega a la última docena los regentes han visto a todas estas personas. Han hablado con ellas. Seguramente han hablado con el presidente saliente acerca del asunto, simplemente porque es probable que él o ella conozca a la mayoría de esta gente y, si tienen confianza en ti, te piden consejo acerca del tema. Entonces hablan con estos tres comités de asesoramiento para conocer su punto de vista. No permiten que se vote acerca del asunto en los grupos de asesoramiento. Les dicen quiénes son los candidatos finales. Les invitan a que hagan comentarios. Les permiten que se reúnan con esos candidatos, quienes en general vienen y se reúnen confidencialmente. Entonces los regentes reunidos proponen un nombre, sabiendo plenamente que habrá los votos suficientes para nominar a este individuo. Y este individuo será nominado, se efectuará la votación, y el individuo será nombrado presidente. Entonces se hace un anuncio público.

»Ahora bien, tenemos algo llamado ley de información pública que dice que tenemos que hacer esto, la mayor parte, públicamente. Pero, afortunadamente, hay una disposición en dicha ley que dice que nunca se puede reunir una mayoría de los regentes con un candidato, por tanto los dividimos en dos grupos de cuatro, de forma que nunca hay una mayoría. Dado que la ley dice que una mayoría no se puede reunir, la ley siempre ha tolerado que se reúnan cuatro de ellos. Por tanto, se reúnen por separado y analizan más tarde los resultados finales, y le nombran. Ahora bien, una vez que el presidente llega al poder, es nombrado, de forma automática se convierte en presidente del Consejo, aunque sin voto. Eso quiere decir que está a cargo del orden del día. Tiene la enorme ventaja de que puede controlar el tiempo. Si hay una cuestión de la que sabe que no se puede solucionar con los regentes, no la pone en el orden del día hasta que sepa que puede ser resuelta. Mientras tanto habla con ellos en privado acerca del tema. El presidente sirve a los deseos de los regentes. Se le puede despedir en cualquier momento. En una universidad como la nuestra el presidente siempre es un profesor numerario. Primero, porque el profesorado espera que se elija a un miembro de su colectivo que se haya creado una buena reputación en su campo. No importa cuál sea el campo. Cuando ese individuo entra como presidente, normalmente dice a la universidad: "Desearía ser un profesor numerario en mi campo." Pero no lo hace para proteger su seguridad, porque la mayoría de los que han ocupado ese cargo no tienen problemas para encontrar un puesto de profesor casi en cualquier sitio o hacer algo distinto. Lo hace porque sabe que el profesorado piensa que si no se es profesor numerario no se es suficientemente bueno como para ser presidente de la universidad. Tienen ciertas dudas, en principio, sobre la necesidad de que exista un presidente, pero si se va a tener uno creen que debe ser un profesor numerario. Por tanto, el presidente, que lo sabe, dice: "Tengo que ser un profesor numerario para tener el respeto del profesorado." Por tanto, normalmente le será ofrecido, si no pertenece ya a la casa, le será ofrecido un cargo de profesor numerario y podría, si se le despide, ir a la facultad de la que es profesor numerario. Normalmente, incluso si es despedido, se le da un año de permiso con paga. El período de presidencia es, a menudo, en las instituciones públicas de cinco o seis años. Tenemos presidentes que han tenido el cargo durante treinta años. Cuando entré dije a la universidad: "No me quedaré más de diez años, si es que no me echan antes." Me quedé durante once años. He vuelto al cargo ahora de forma interina, entre el mandato de mi sucesor y el mandato del sucesor de mi sucesor, y lo dejaré el 1 de septiembre, y se nombrará al nuevo presidente.

«En relación con la segunda pregunta debería decir que es verdad que los regentes son la autoridad legal final, y no podríamos hacer una decisión de política universitaria sin la aprobación de los regentes. Sin embargo, el 90 por 100 de lo que hacemos no llega a los regentes, porque han delegado los poderes en los administrativos. Por ejemplo, el vicepresidente para

asuntos financieros tiene poderes de contrato e inversión muy amplios. Tenemos unos 800 millones de dólares en dotaciones. Normalmente mantenemos ese dinero invertido en bancos de inversión o con expertos que manejan el dinero por nosotros. Pero una vez que los regentes elijan cuáles van a ser esas cajas de inversión, entonces el vicepresidente para asuntos financieros controla ese asunto, y no devolvemos asuntos particulares a los regentes.

»Con respecto al profesorado llevamos a los regentes los asuntos que conllevan temas de profesorado. Primero, tenemos una reunión semanal de todos los administradores ejecutivos, que son los vicepresidentes. A esa reunión de administradores ejecutivos invitamos al presidente del Comité Ejecutivo del Profesorado. Por tanto esa persona está enterada de forma secreta de todo lo que hablamos. Nos aseguramos de tener conversaciones profundas sobre temas en los que ese representante diga, "el profesorado tiene un gran interés en este asunto", y no llevamos a los regentes ningún asunto del que sabemos va a suscitar oposición del profesorado ante el Consejo de Regentes, porque en cada reunión de regentes hay una sección de comentarios públicos. Cualquiera que pertenezca a la universidad o la comunidad, en el término de una hora que destinamos a ese propósito, puede pedir cinco minutos para preguntar lo que desee. Por tanto, podrían aparecer y atacar a cualquiera de nosotros. Podrían decir que estamos a punto de tomar una decisión terrible que es una gran equivocación. Eso no ocurriría con el profesorado, porque no dejamos que ningún asunto entre en el orden del día sin antes tenerlo controlado. Y cuando digo tenerlo controlado no quiero decir que podamos ser arbitrarios o caprichosos. No podemos permitirnoslo. Pero nuestra actitud es que si actuamos de una forma razonable y que si lo que proponemos es razonable y lo hemos discutido con el profesorado, suponemos que los profesores también son razonables y que podremos encontrar una solución satisfactoria. Cuando ocurre así, llevamos el tema a los regentes y pasa con su apoyo.

»Ahora bien, a veces tropezamos con problemas de muy difícil solución. Déjenme que les ponga un ejemplo. Durante la guerra de Vietnam había estudiantes manifestándose continuamente contra la guerra. Había entre el profesorado un sentimiento grande de que nuestra política exterior era errónea y de que debíamos salir de Vietnam. Los regentes estaban en una posición ambigua respecto al tema. Estaban divididos entre ellos. Pero al mismo tiempo teníamos en la universidad algo que databa de los orígenes de las universidades estatales, programas de entrenamiento militar para oficiales: Programas de Entrenamiento para Oficiales de la Reserva (P.E.O.R.). Bien, ese era siempre un asunto de discusión. Algunos querían abolirlo. Los regentes, que representaban una actitud pública, consideraban que ese punto de vista era una traición. El poner a debate la abolición de los programas P.E.O.R. en tiempo de guerra, aunque no fuera declarada, era traición desde el punto de vista de la universidad. Los estudiantes

pensaban que era una estupidez absoluta, que debíamos abolirlo inmediatamente, pues la guerra era una equivocación y que no debíamos participar. El profesorado, aunque no entendía el punto de vista de los regentes, comprendió que el camino no era ir por ahí derribando edificios o cosas de este tipo. Lo que teníamos que hacer era encontrar una solución al asunto. Hubo un momento en que se me comunicó desde el Comité del Profesorado que se iba a recomendar la abolición. Y, por tanto, pensé que ya era hora de que o me despidieran o controlara esa situación. Por tanto pedí una reunión con el Comité del Profesorado y les dije: "Dejadme contaros cuáles son las opiniones de los regentes acerca del tema. Creen que hacer eso es traición. Puede que no estéis de acuerdo, pero eso es lo que piensan y tienen el apoyo de los votantes del Estado. Ahora bien, los regentes tratan de entender vuestro punto de vista, el del profesorado, y el hecho de que no siempre estáis de acuerdo con ellos. Tenéis que tratar de entenderlos, porque no van a pasar por esto. Si entro y les recomiendo esto, el voto será de ocho a cero en contra. Pero si yo no entro y se lo digo, vosotros os enfadáis conmigo. Si entro y lo digo, ellos se enfadan conmigo. Me voy. Está bien. Puedo ganarme la vida. Pero el próximo presidente tendrá el mismo problema. Por tanto, tenemos que encontrar una solución que satisfaga a todos." Y dije: "Os diré la solución que da nuestra gente, los administradores ejecutivos. Podemos hacer estas cosas. Sólo podría hacer llegar a los regentes hasta un cierto punto. Si lo apoyáis podemos sacarlo adelante. Los estudiantes no estarán satisfechos, pero en este asunto no podemos satisfacer a todo el mundo. Por tanto, tenéis que decidir." Y salí de la reunión. Hicieron lo que se esperaba. Protestaron de que el presidente les había dicho lo que tenían que hacer. Pero lo hicieron. Y se lo llevamos a los regentes; los regentes lo aprobaron, controlamos la situación y pudimos sacarlo adelante. Pero lo hicimos porque en nuestro sistema hay que respetar a los distintos grupos, pero tampoco renunciar a toda su autoridad, y de alguna manera es derecho del presidente o el rector tener algo de imaginación. Como usted sugirió, acerca de cómo se puede resolver esto, esa es la forma en que lo hicimos.

»Y tenemos ejemplos de ese tipo bastante a menudo, pero tratamos de asegurarnos de que podemos sujetar a los regentes, que en general estarán sujetos —ese cuerpo mantiene un punto de vista de alguna manera más conservadora que el campus—. Los estudiantes mantienen un punto de vista demasiado liberal para el profesorado. El profesorado se mantiene en medio, pero los profesores tienen un instinto profesional y comprenden que no se puede mantener la institución despedazada todo el tiempo. Por tanto se intenta conseguir un punto medio. Todas esas facultades tienen algún tipo de comité de asesoramiento de gente pública, pero éstos no son políticos. Son personas que entran periódicamente, en parte para ayudarles a obtener dinero. Cada vicepresidente tiene un comité de asesoramiento de profesores y estudiantes y se reúnen con ese grupo, y le informan de los cambios significativos que vamos a acometer. A veces modifican, a

veces muy constructivamente gracias a su consejo, las cosas que proponemos y entonces el vicepresidente se lo presenta al presidente, quien lo pasa. El presidente no toma decisiones individuales, sino que, como he dicho, son decisiones de consenso entre los administradores ejecutivos en un 98 por 100 de las ocasiones. Sólo en ocasiones el presidente dice: "No podemos llevar adelante ese asunto como está enfocado ahora. Hay que cambiarlo de alguna manera." Y entonces trabajamos hasta que lo cambiamos.»

PREGUNTA NO IDENTIFICABLE

Voy a ser muy breve. Yo quería preguntar al profesor Fleming, puesto que el rector de Zaragoza le ha preguntado por la selección o la elección, mejor dicho, de los órganos de gobierno, yo quería preguntarle por la selección de los alumnos, es decir, la Universidad de Michigan qué candidatos tiene cuando comienza un curso de nuevo ingreso y qué porcentaje aproximadamente accede a estudiar a la universidad. Y, segundo, hasta qué punto la asamblea de estudiantes de Michigan influye en las normas de selección para el acceso a la universidad. Y al profesor Gala quería también hacerle otra pregunta: aceptando que efectivamente el equipo rectoral no es profesional de la gestión, no lo ha sido nunca en general en la universidad española, hasta qué punto el rector de la Universidad de Alcalá y, según él, los demás rectores estarían dispuestos a que la relación de la universidad con el sistema productivo y con la sociedad en general la lleve el Consejo Social.

PROFESOR FLEMING

«Sobre el asunto de las admisiones no puedo darle la cifra total y cambia de facultad en facultad, depende de lo popular que es un determinado campo, las cifras varían. La Escuela de Derecho, que es muy popular, puede tener 5.000 solicitudes para 300 plazas. La Facultad de Filosofía y Letras tiene probablemente 9.000 solicitudes para 3.000 plazas. Nos fijamos fundamentalmente de dos factores de entrada. Uno es los resultados de los exámenes de ingreso a la facultad, que a veces son atacados; más en sus resultados previos. También solicitamos los puntos de vista de sus consejeros en el instituto, porque la calidad de nuestros institutos de enseñanza media varía mucho, y sus buenas notas en un instituto de bajo nivel pueden tener menos valor que peores notas en un instituto de muy buen nivel. Por tanto tenemos ese problema y mantenemos largas listas de los niveles de los institutos, y así hemos aprendido por experiencia.

»Siempre admitimos, como hacen todas las universidades, incluso Harvard, muchos más estudiantes de los que al final se matriculan, porque

conocemos por experiencia ese factor. Siempre me sorprende. Podemos predecir, con un error del 1 ó 2 por 100, cuántos estudiantes de los que han sido admitidos se matricularán y, por tanto, nos fiamos del factor de cuántos se matriculan normalmente, y, por tanto, admitimos muchos más estudiantes, pero nunca cerca del número de solicitudes. Y, como digo, la admisión se basará esencialmente en dos factores: uno es los resultados de los exámenes y el otro sus resultados en la enseñanza media.

»El 65 por 100 de nuestros estudiantes son del Estado de Michigan, y el 35 por 100 restante son del resto de la nación y de otros países. También tenemos muchos estudiantes extranjeros. Por tanto, tenemos problemas políticos para admitir demasiados estudiantes de otros Estados, porque los votantes escriben a sus legisladores y les dicen: "Mi hijo, o hija, tenía muy buenos resultados, y esa universidad no le va a admitir, pero han admitido a alguien de Illinois." Ese es un problema al que nos tenemos que enfrentar, pero normalmente podemos hacerlo porque, como recordarán, dije que la universidad se fundó antes que el Estado de Michigan y siempre hemos tenido un alto nivel de alumnos de otros Estados.»

PROFESOR GALA MUÑOZ

«Si el tema de los Consejos Sociales es un tema de presente y de futuro, había que ver como evoluciona el Consejo Social. Para nuestros invitados, que no conocen el Consejo Social, el Consejo Social es una especie de Board of Trustees, pero que tampoco lo es, porque es una cosa muy particular una figura que está por encima de la estructura interna de la universidad. Pero con esta preocupación democrática, que yo anticipaba anteriormente, sus miembros, que son 20 —8 de la universidad y 12 que son de fuera de la universidad son nombrados por instituciones sociales políticas, sociopolíticas—, o sea, que son distintas, por ejemplo el Gobierno Regional o el mismo Ministerio de Educación, o los sindicatos incluso. Estos introducen unos representantes en la universidad. Y claro, ocurre que esta institución tiene como función primordial, yo creo que es el espíritu, conectar a la universidad con la sociedad. ¿Qué es conectar a la universidad con la sociedad? Bueno, hacerla más flexible adaptándose a las necesidades sociales y, al mismo tiempo, se intuye que podía haber servido y podía servir para recaudar, recabar fondos, recursos económicos para la universidad. Este segundo aspecto no funciona obviamente, o por lo menos en lo que yo conozco. Incluso cuando hay un miembro de la sociedad que podría ser un "trustee" en el sentido americano de estar apoyando económicamente a la universidad, por el hecho de estar en el Consejo Social, hay un pudor y dificultad en pedirle los recursos económicos al mismo miembro que está allí, o sea, hay un efecto incluso perverso y contrario en lo que yo conozco, en pedir ayuda económica al miembro del Consejo Social que proviene del mundo económico o con capacidad económica.

»¿Qué es lo que tenemos que hacer con los Consejos Sociales, o qué podemos hacer con ellos en el futuro? ¿Les vamos a dar más capacidad de gestión? En ese sentido, en el sentido de conexión, no ha funcionado bien; en el sentido de la gestión ocurre que como son personas ajenas al mundo universitario la gestión interna de la universidad no la conocen bien y no la pueden ejercer. Y, además, la gestión de la universidad es algo del día a día, requiere tal flexibilidad que dudo mucho que pueda participar el Consejo Social. ¿Qué ocurre entonces? Que el Consejo Social yo entiendo que deba ser el órgano que marque las directrices generales de la universidad, que configure la universidad, que sea realmente la conexión con la sociedad en el sentido más amplio del término. Y en este sentido el Consejo Social yo me sospecho que tampoco está ejerciendo su función. Este es un gran tema. Pero yo personalmente sí creo que la universidad debería dejarles más el rol de esa configuración si es que los miembros de los Consejos Sociales están dispuestos a participar en esa labor; y creo que hay que hacerlo porque tengo esa desconfianza en la estructuración, sectorial, estamental, corporatista o corporativista, como quiera que la llamemos, interna de la universidad. Y creo que es muy difícil que se equivoque un Consejo Social que tenga una visión panorámica de la universidad con relación a lo que nos podemos equivocar desde dentro. Yo creo que debería ser una institución muy importante configuradora de lo más esencial de la universidad. Desde luego no lo es actualmente; entiendo que no lo es. Y el peligro está precisamente en que el rectorado, en la medida en que se siente sin capacidad de decisión al estilo del que estamos oyendo hablar a un rector de la Universidad de Michigan, en su labor de configuración de la universidad, no acuda al Consejo Social como un instrumento. Puede llegar a acudir a él; yo creo que no está acudiendo ahora, no se encuentra con capacidad para hacerlo, pero puede llegar a ocurrir que haya una configuración si es que el Consejo Social llega a ser relevante. El problema es que yo creo que todavía no lo es, ahora, en ese sentido de configuración de la universidad y creo que sería importante. En cuanto se mete en gestión diaria —eso es lo que yo entendía—, yo creo que es un desastre, porque la gestión diaria no la puede llevar. Es absolutamente imposible que tenga información sobre el quehacer cotidiano.»

PROFESOR JORDAN

«Voy a hacer un par de aclaraciones, porque en la magnífica intervención del profesor Fleming quizá hay un punto —como yo sé como vienen las preguntas y entiendo la mentalidad española, porque vengo muy a menudo aquí, aunque llevo treinta y un años en los Estados Unidos y soy producto del sistema americano, aunque alumno de la Universidad de Zaragoza, ex alumno de la Universidad de Zaragoza— creo que un punto del profesor Fleming que quizá se haya perdido no por su culpa, sino por lo rico que era el contenido de la pregunta y la respuesta. Cuando ha dado el dato de admisiones, por ejemplo que usted le ha preguntado al profesor Fle-

ming, se ha asustado cuando le ha dicho cuantos solicitan para la carrera de leyes y los pocos que se admiten. Tengo que aclarar que la carrera de Leyes en los Estados Unidos es graduada, es de posgrado, como Medicina. Son programas profesionales donde para ser abogado no se empieza como se empieza en España en el primer grado, uno tiene que ser alumno graduado, egresado como dicen los sudamericanos, de donde acabo de venir en una reunión similar a ésta. Se puede ir por medio de otra carrera, puede ser uno licenciado en Físicas, Ingeniero Agrónomo, Licenciado en Filosofía y Letras, y entonces, después de los cuatro años de carrera, solicita ser alumno de la Universidad de Leyes, Abogado o Medicina, en cualquier universidad nacional. Los programas de este tipo de graduados son muy selectivos y son totalmente nacionales o internacionales. Por ejemplo, uno puede aspirar a ser alumno de la Facultad de Derecho o alumno de la Facultad de Medicina: mi hijo, por ejemplo, es alumno de la Facultad de Medicina ahora en la ciudad de Nueva York, pero él hizo una ingeniería en una universidad privada, concretamente la mía. O sea, esos programas son distintos de los que usted ha pedido por referencia al profesor Fleming. Esto es un punto de aclaración para ayudarle a mi compañero de los Estados Unidos, por que sabía de donde venía la pregunta.

»La otra intervención, que la haré muy breve, porque esta tarde voy a ser más operativo en cosas de presupuestos y de planificación, es que quiero hacer una observación también para aclarar el tipo de preguntas y contestaciones que se han hecho aquí. En el sistema norteamericano, estadounidense, el presidente tiene poderes totales; el Consejo de Regentes o la Junta Social que ustedes van a llamar aquí ahora en el nuevo proceso español, que creo, soy optimista, va a funcionar, si soy tan optimista como el rector de la Universidad de Alcalá de Henares. Los regentes o "trustees" tienen como misión ayudar al presidente o rector, colaborar con él, ayudarle. Si el presidente o el rector no lo están haciendo bien, lo echan y entonces se sigue un proceso muy democrático a ese nivel. La misión principal del Consejo Social es apoyar y ayudar al presidente y no se meten en cosas cotidianas en la administración o de la gerencia. El profesor Fleming ha aclarado magníficamente que se requiere un equipo fuerte donde al vicepresidente académico —lo que yo desempeñé en mi universidad— se le delega, el presidente le delega casi poderes absolutos en la gestión de docencia y de investigación. El vicepresidente financiero, que sería vicerrector de finanzas o financiero, tiene poderes enormes, no tan grandes como el vicerrector académico, pero tiene poderes enormes que el presidente le ha delegado, o al vicepresidente de estudiantes, que es el que se encarga de los estudiantes a cualquier nivel, ese también tiene poderes delegados por el presidente muy fuertes. Pero el punto esencial de mi intervención es aclarar que en contraste a lo que yo veo en el nuevo sistema en España —que sobre el papel está muy bien, pero que tiene que funcionar como punto de arranque—, el presidente en los Estados Unidos de una universidad tanto pública, como la Universidad de Michigan —que es muy grande y de

las más prestigiosas del país—, como de una universidad privada como la mía o Harvard o Stanford —las que ustedes conocen más en España—, tiene poderes muy fuertes.

PROFESOR GALA MUÑOZ

»Perdón, podría hacer una aclaración. Hay que recordar un hecho clave cuando hablamos de poderes de rector o de gestión o el problema de los órganos y de la obsesión democrática, etc., hay que recordar lo más fundamental, y es que el 80 por 100 del presupuesto de una universidad está en un capítulo inamovible, ni una sola peseta de ese capítulo es movible. No depende de la gestión, es el capítulo de personal, y el capítulo de personal es un capítulo de funcionarios, vamos a un modelo del 80 por 100 de profesorado funcionario. Por tanto, no hay nada que tocar ahí. Eso viene fijo. El profesorado, que es una de las políticas fundamentales de la universidad, no es que no esté en función de la capacidad del rector, es que no puede estarlo, no tiene nada que decir sobre ese tema. Tal como está establecido, el profesorado viene fijado desde fuera también. Y en la política del profesorado, éste es otro aspecto fundamental, no hay flexibilidad. El personal —bueno, antes hablaba del capítulo 1, del capítulo de personal, el personal no profesor (“no faculty”)— también es funcionario y, por tanto, también es inamovible. Entonces, en términos presupuestarios, no hay flexibilidad, no hay independencia. La independencia que tiene el equipo rectoral de gestión es algo que se llama los remanentes que, una vez más, es el dinero no controlado que se filtra por los agujeros del sistema y que termina en un depósito y que es una cantidad con la cual vivimos en la gestión de la universidad, en ese aspecto de búsqueda de imaginación, pero esto es un tema muy limitado. Por lo tanto, la capacidad en la norma de independencia de gestión, es tremendamente limitada. Luego viene ese otro problema de órganos y de como se mueve uno en ese mundo. Por eso insisto que el tema está en crear instituciones que sean autofinanciables, autogestionables y que en esa creación haya una vinculación con la universidad que garantice que esa función es pública, que es una función social, que es lo que nosotros estamos buscando desde la universidad pública, obviamente.»

PROFESOR FLEMING

«Sólo quiero hacer un comentario para asegurarme de que han entendido. En los Estados Unidos hay universidades públicas y universidades privadas. No hay tanta diferencia como ustedes puedan suponer. Harvard disfruta más de dinero público que muchas universidades públicas, porque, como dije, la ayuda del Gobierno Federal se concede para ayuda financiera a los estudiantes y a la investigación. Ellos compiten por ese dinero como cualquier institución pública. Y, de otro lado, nosotros, en las universi-

dades públicas, competimos con las universidades privadas para obtener dinero de entidades privadas, y lo hacemos con bastante éxito. Por tanto, aunque existe una diferencia de como son gobernadas, no deberían ustedes pensar en esta diferencia en términos de finanzas. Si sólo analizaran sus finanzas, no se verían muchas diferencias entre muchas de ellas.»

INTERVENCION NO IDENTIFICADA

«El Consejo Social yo lo entiendo como un organismo de colaboración y también como un organismo de control. La universidad es autónoma, pero no soberana, entonces el legislador ha optado porque no la controlen los poderes públicos tradicionales, el gobierno del Estado o el gobierno de la Comunidad Autónoma, y ha creado entonces el Consejo Social, que es simultáneamente órgano de colaboración y órgano de control, y de ahí que una de las competencias más importantes que tenga sea la aprobación del presupuesto de la universidad. Entonces yo creo que hasta ahora —bueno, yo tal vez hable por la experiencia de Sevilla, no sé la de otros sitios—, tal vez por la forma en que se han planteado las cosas, el elemento de control tal vez haya primado sobre el elemento de colaboración, porque ha habido una desconfianza entre las dos instituciones, no sé si eso ha sido general también en el resto de las universidades del Estado.

»Pero, de todas maneras, yo quería intervenir fundamentalmente sobre el tema que a mí me ha preocupado un poco con la intervención del rector de Alcalá esta mañana, y que es el tema de la fragmentación, que se está produciendo en las universidades españolas y por la vía que él indica, yo creo que vamos a acentuar todavía más esa fragmentación. Es decir, la universidad española ahora mismo es formalmente una, pero en la práctica ya son casi cuatro universidades, o hay cuatro diferenciaciones entre ellas que se están haciendo muy acusadas. Por un lado está Medicina, que ya incluso a partir de la conversión de todos los hospitales del país en centros para impartir docencia, vínculo a la ciencia, y con los conciertos que se han tenido que hacer prácticamente porque el gasto de la medicina era imposible que lo manejara la universidad, las plazas vinculadas y todas esas cosas que ustedes conocen —realmente eso es ya un mundo aparte, bastante separado, bastante separado de las universidades—. Por el camino que va de reducción de las plazas de medicina para que el número de estudiantes que salgan al final sean los números que puedan entrar en el MIR, etc.; las especialidades, vamos a un modelo completamente distinto, completamente distinto del que existe en el resto de las universidades, en el resto de las carreras. Después está el área tecnológica, podríamos decir, o de ciencias duras por decirlo de alguna manera, donde puede funcionar tal vez ese modelo de institutos específicos, etc., y que es un área dinámica y que, sobre todo por los planes de investigación que existen a nivel nacional y a nivel también de Comunidades Autónomas, evidentemente ahí hay unas posibilidades de progreso y de actuación con unos márgenes y una flexibili-

dad muy superior a la que existe. Y después está todo el resto, que es aproximadamente el 65 por 100 de todos los estudiantes universitarios, que es el área de Derecho Económico, el área del Derecho y de la Economía, y el área de Humanidades, que vienen a ser aproximadamente entre 66-70 por 100 de los estudiantes que van a la universidad. Y se está produciendo un fenómeno en toda el área humanística en un declive importante, un número de alumnos incluso con un problema de crisis de identidad y de estima personal que empieza a ser preocupante y en el área del Derecho y de la Economía, donde hay una enseñanza pública que se está empezando a completar y cada vez más con unas enseñanzas privadas posgraduadas a través de las cuales se seleccionan a los profesionales que van a ocupar unos puestos, los cuales van a utilizar sus conocimientos como abogados o como economistas. Esto es un problema serio desde el punto de vista de la universidad y desde el de aquellas personas que pensamos que la enseñanza pública es un instrumento de promoción social y de igualación que no es renunciabile.

»A mí me parece que esto es uno de los temas que realmente, como dirigentes, como rectores de una universidad nos tiene que preocupar, y el tema de los institutos y de poner el énfasis por ahí nos puede llevar justamente al terreno opuesto; a ir disgregando y a ir transformando. A medida que se democratiza la universidad, a medida que aumenta el número de alumnos, estamos estableciendo un proceso de selección, oligárquico, con lo cual podemos ir en lugar de a un proceso de igualación, a todo lo contrario.

»No obstante, si me permiten, un pequeño dato. Nuestro país, en ciencias sociales y humanas, tiene el mayor porcentaje de profesorado de toda Europa, supera el 40 por 100, cuando los límites o los márgenes en otros países oscila entre el 25 y el 35 por 100. Es decir, que el reconocimiento a nuestra peculiaridad en nuestra historia y tradición cultural es evidente. Yo quisiera intervenir solamente en el terreno de que los institutos universitarios puedan ser los enemigos, entre comillas, de las ciencias sociales y humanas; yo creo que todo lo contrario, creo que dentro del modelo que se proponía dentro de la Universidad de Alcalá hay actividades de cofinanciación y coparticipación, por ejemplo, en áreas como la economía, donde una universidad pública puede hacer esfuerzos y realizar actividades; yo creo que esas separaciones formales dentro de una universidad son una cuestión de política interna de la universidad. Y lo que yo creo que sí, se va a producir en este país, es que se va a exigir una especialización. Habrá universidades que tendrán una vocación más tecnológica, tal vez por su entorno industrial o por, las circunstancias históricas, y habrá otras que van a ir apuntando cada vez más hacia áreas sociales o de ciencias humanas. Yo me atrevo a decir que podemos tener un esquema lo suficientemente flexible para que unas áreas y otras no sean enemigas, simplemente que sean complementarias.

»Van surgiendo más temas y temas fundamentales, porque aquí estamos hablando de universidad como un todo y resulta que la universidad tiene campos muy diferenciados internos y, sobre todo, tiene títulos diferentes. Y ahí yo creo que es el elemento que estamos ahora introduciendo: el tema de los títulos. Cuando yo estoy hablando de complementación externa a la universidad, parecía que estaba sobreentendido que eran estudios fundamentalmente posgraduados.

»¿Por qué posgraduados? Porque, de acuerdo con la normativa vigente, en títulos de validez nacional, la licenciatura está totalmente cerrada dentro de la universidad; entiendo, de la universidad actual. O sea, que ahí el margen de maniobra es pequeño. En cambio, el margen de maniobra en posgraduado es mucho más amplio. Claro, resulta que el posgraduado puede que sea el desafío de la universidad española. Y entra el otro gran tema, que es el que aquí no estamos mencionando, pero que es una concepción de la universidad: universidad masificada o universidad selectiva.

Creo que Europa está más en una universidad masiva de atención social a todo ciudadano, que en el fondo es participativamente mucho menor que las norteamericanas. En los EE.UU. llegan al College el 70 por 100. En algún momento llegó al 73 por 100. De los jóvenes en edad de estudiar, mientras que nosotros estamos en el 23 por 100 en España. Y a eso llamamos masificación, por comparación. Y, sin embargo, no tenemos un sistema de selección de estudios del futuro o de... nuevos que puedan aparecer.

Yo creo que esos estudios de posgraduados van a tener que ir por este camino que estoy diciendo. Me parece difícil. Me estoy encontrando dificultades en mi experiencia universitaria de cuatro años, la que tenemos, nosotros que tenemos este sistema a través del Consejo de Universidades de interacción, digamos, tan permanente. Me parece que a pesar de toda la necesidad de nuevos estudios especializados en campos que nos interesan a todos por el sistema estructurado de masificación de estudios de licenciatura actual. Ahora hablamos de cuatro años en vez de cinco, y resulta que es una controversia importante y grave con una oposición, por ejemplo, a reducir el número de años en el país, muy importante.

»Vamos a ir a estudios posgraduados más libres para lo cual tenemos que reducir los años de estudios de la licenciatura o no elegimos ese modelo?

»Elegimos un modelo o el otro. Yo creo que el tema de posgraduados y segundos estudios, sigo insistiendo que es una vía, es un riesgo que hay que correr. Y que en todo caso en el campo de Económicas y Derecho, por ejemplo, ciencias sociales está la competencia privada de posgraduados. Y nos estamos encontrando con que aquí aparecen, en este país, que cobran

de matrícula por estudiar un posgrado en Empresariales, tanto como la matrícula de Harvard, más o menos la matrícula de Harvard en este momento.

»El problema que tenemos que aceptar en la universidad, y esto está apareciendo en Derecho es que nos encontramos con que se crea un centro libre formado por los catedráticos de la pública y que están en la nómina de la pública. Y que, después, montan sus propios estudios privados los mismos profesores de la pública. Esto es un tema verdaderamente curioso para analizar, e incluso para analizar políticamente, por parte de las autoridades. O sea, ¿cómo se puede hacer este sistema?

SR. LOPEZ MARTOS (*Presidente del Consejo Social de la Univ. de Granada*)

«Yo quiero reflejar un poco la experiencia de este Consejo Social que lo hemos entendido, como decía el profesor Jordán, como apoyo, principalmente político porque el apoyo económico social no lo estamos obteniendo, al equipo que de verdad gobierna, por supuesto que tenemos que renunciar al papel de controladores. Pero claro estamos reducidos en ese papel. Porque, como ha dicho el rector de Alcalá, son muy pocos los medios que quedan a disposición. Y, por si fuera poco, la sentencia del Tribunal Constitucional cercenó un tema que era importante. Yo creo que un rector debe entender al Consejo Social como apoyo, puesto que el Consejo Social no depende de los votos de los grupos corporativistas que haya y puede apoyarse en él si hay una colaboración. Ahora, hay otra dificultad, que ya se ha señalado aquí, que es la extracción de los miembros no universitarios del Consejo Social, pero también, el tipo de dedicación que pueden darle. Y en este sentido, yo quisiera preguntarle al profesor Fleming si los regentes de su universidad tienen otro trabajo, su dedicación exclusiva es hacer de regentes de la universidad. Muchas gracias.»

PROFESOR FLEMING

«Todos hacen algo más. Felizmente. De hecho, lo sentimos mucho si alguien que está retirado consigue ser nombrado regente, porque entonces tiene demasiado tiempo para ocuparse de los asuntos de la universidad.»

PROFESOR ALBERTO BETENCOURT (*Rector de la Univ. de La Laguna*)

«Yo quería intervenir en cuanto a las manifestaciones que se han hecho del modelo anglosajón, o el modelo europeo o el modelo americano. Yo creo que estamos en un camino en que existe un modelo de universidad occidental que va uniendo todas las posibles ventajas del modelo europeo

y del modelo sajón y que se puede llegar a un sistema mixto de universidad que sea mejor para el desarrollo de la universidad española.

»En cuanto las diferencias entre las distintas áreas del saber. Yo creo que no se puede igualar lo que no es igual. Los igualitarismos pueden ser en línea de salida, pero no en línea de meta. Las áreas del conocimiento son distintas. Los problemas que plantean la enseñanza y la investigación en esas áreas son distintas y, sin embargo, en ese modelo de la universidad occidental se han dado soluciones y es la distribución en campus por áreas afines. Y, es indudable, que hay áreas de investigación y áreas de enseñanza que tienen una mayor capacidad para obtener recursos y financiación exterior que otros.

»Lo que ocurre es que también la organización interna de las universidades permiten que esos recursos que se obtienen puedan ser redistribuidos dentro de la propia universidad precisamente para mejorar las calidades de la enseñanza y la investigación en otras áreas que no tienen esa capacidad para ir hacia afuera. Por lo tanto, creo que la unidad de universidad con las distintas áreas del saber tiene respuesta en la Ley de Reforma Universitaria y de la universidad española, y a ella debemos ir.

»Querría hacer otro comentario sobre los Consejos Sociales. Yo creo que las universidades españolas están funcionando de formas distintas. Unas están transferidas, otras no están transferidas. En unas, los claustros funcionan; en otras, no funcionan. Hay bastante desigualdad y cada rector habla según le va en su universidad. El Consejo Social de las universidades creo que debe cumplir esa función de conexión con la sociedad y con el sector productivo y tener imaginación para obtener recursos. No a través del Consejo Social, pero sí puede organizar o estimular el que se creen una serie de instituciones o fundaciones que apoyen el desarrollo económico de la universidad. Creo que en la búsqueda de recursos externos de la universidad, el Consejo Social tiene mucho que decir en las universidades.»

PLANIFICACION Y ELABORACION DE PRESUPUESTOS

PONENTES

ANGEL G. JORDAN

Provost de la Universidad de Carnegie-Mellon

MARTI PARELLADA SABATA

Vicerrector de la Universidad de Barcelona

ANGEL G. JORDAN

Provost de la Universidad Carnegie Mellon, antes de ocupar este cargo fue decano del Institute of Technology y director del Departamento de Ingeniería Eléctrica e Informática. Ha nacido en España, obtuvo su título de doctor precisamente en el Institute of Technology, y es un activo investigador interesado en los temas educativos, figurando en el consejo de dirección de numerosas compañías e institutos de los EE.UU. y de otros países extranjeros.

»Es miembro de varias organizaciones científicas y ha contribuido decididamente al establecimiento de numerosos programas internacionales de investigación y educación, en colaboración con instituciones europeas, asiáticas y latinoamericanas. Posee el doctorado honoris causa por la Universidad Politécnica de Madrid.

MARTI PARELLADA SABATA

Es natural de Barcelona, en cuya universidad se licenció en Ciencias Económicas y Empresariales en 1981, donde obtuvo el doctorado. Su vida profesional se ha desarrollado dentro de la docencia y de la investigación, impartiendo cursos tanto en la Universidad de Barcelona, como en la Generalitat de Cataluña y en la Caja de Pensiones para la Vejez y de Ahorro. Dentro de su labor de investigación ha colaborado en la realización de diversos trabajos y estudios económicos sobre análisis y planificación de presupuestos en Cataluña, lo que le ha llevado a la publicación de numerosos artículos y libros. Es miembro, desde 1982, del Colegio de Economistas de Cataluña y consejero del Consejo General de Colegios de España, director de *Revista Económica*, de Cataluña, y vicerrector de Economía y Administración de la Universidad de Barcelona.

ANGEL G. JORDAN

»La tarea que se me asignó fue hablar de planificación. Yo la voy a llamar planificación estratégica, para hablar un poco y discutir con el señor de León, que se dedica a ello. Y la segunda parte de mi presentación, de mi charla, no la voy a llamar conferencia o ponencia, es hablar de formación de presupuestos. En la segunda parte voy a ser más generalista aunque les he dado documentación, en inglés, desgraciadamente, porque no tuve tiempo de prepararlos. Las cosas que di en Ecuador estaban en español y las tengo por carpetas, pero en el vuelo creía que lo iba a poder traducir. Pido disculpas por no hacerles esta presentación de las notas en español. Pero ustedes lo pueden traducir.

»En la primera parte voy a hacer más hincapié, porque creo firmemente en la estrategia, en la planificación estratégica, como el señor de León, y en la formación de presupuestos. Las guías y los renglones que he puesto ahí, los seguiré en algunos casos y otros no. Pero me gustaría, para los que tuvieran interés, poder compartir, lo que se hace en mi universidad y lo que se hace en otras instituciones de los EE.UU. De esto hay bastante literatura. Y les puedo referir concretamente, en este caso, a una asociación de lo que ustedes llaman vicepresidente financiero, que los van a llamar ahora, porque no los tienen, pero los van a tener, donde hay montones de literatura. Hay menos en planificación estratégica, pero hay mucho en formación de presupuesto, yo les haré referencia a esa literatura, que muchas veces es de sentido común; pero ustedes saben que el sentido común es el menos común de los sentidos. Eso lo digo también en inglés muchas veces y les gusta.

»Vamos a empezar describiendo mi universidad. Porque, claro, se planifica y se hacen presupuestos en el contexto donde uno se encuentra. Y la planificación está un poco definida y marcada por las personalidades y los caracteres y las tradiciones de las instituciones. He observado que ustedes, ahora, están tratando de planificar y de formar presupuestos y de formar la estructura de la nueva universidad española y, una cosa que me ha encantado, es que las universidades son o van a ser distintas, a pesar de que parecen parecidas, y es precisamente eso lo que les va a hacer fuertes.

»La Universidad Carnegie Mellon. Los nombres son muy curiosos. La fundó Carnegie, que es el emprendedor de la industria del acero. Andrew Carnegie, escocés, que vivió mucho tiempo en los Estados Unidos y amplió todas las bibliotecas de la nación, museos, tuvo la ingenuidad de crear un Instituto Tecnológico. Luego, más tarde, ese Instituto Tecnológico, llegó a ser una universidad pequeña, privada. Más tarde, otro jerarca norteamericano, Mellon, banquero, formó un Instituto Mellon de Investigación aplicada para la industria y las dos instituciones se fusionaron, hace ya bastante tiempo, en lo que es ahora la universidad Carnegie Mellon.

»La universidad es privada y hay diferencias sustanciales con otras universidades estatales. Como saben ustedes la Universidad de Michigan es pública, como el profesor Fleming ha dicho esta mañana; pero, sin embargo, tiene caracteres de privada en muchas ocasiones, y hablaremos de eso luego. Carnegie Mellon no tiene asistencia estatal, aunque tiene alguna asistencia estatal y federal en lo que respecta a la investigación. El tamaño de mi institución es de 6.000 alumnos, 20.000 graduados o posgraduados, como ustedes llaman, y 40.000 de estudios de la licenciatura o equivalentes a la licenciatura que, como ustedes saben, en los Estados Unidos normalmente es de cuatro años. Para que se den una idea del tipo de financiación, sin presumir, finalmente es para que se pongan en el propio entorno de mi institución, el tamaño de la institución —no sé si les he dicho el número de profesores: 500 profesores en la universidad—. Es del tamaño de Princeton, mucho más pequeño que Harvard, más pequeño que Stanford. Pero ahora, les voy a describir las distintas facultades, escuelas o colegios, porque ustedes verán que en eso somos restringidos, debido a la planificación estratégica que hemos hecho durante bastantes años. Tenemos siete facultades o escuelas. Empezando por la mía, donde yo tengo mi cátedra, el Carnegie Institute of Technology, que conservamos el nombre del fundador, es la Escuela de Ingeniería, es como una politécnica pequeña, dentro de la universidad. Y en eso les quiero hacer hincapié que es distinto, porque, claro, ustedes tienen aquí universidades politécnicas que son del mismo rango, con rectores, que la Complutense, la de Alcalá de Henares, la Autónoma y otras. En las universidades americanas, tanto públicas como privadas, hay siempre una Escuela de Ingeniería, que es como tener una pequeña politécnica dentro de la universidad. Algunas de esas politécnicas son enormes, por ejemplo, la Universidad de Michigan, en donde la Escuela de Ingeniería es muy grande. También lo es en Illinois, Berkeley. Sin embargo, Harvard no tiene escuela de ingeniería; Princeton, tiene una muy buena. O sea, que esa estructura varía en tamaño de una universidad a otra. En mi universidad la Escuela de Ingeniería es la más grande. Tiene unos 100 profesores; unos 1.800 alumnos, la tercera parte de posgraduados y las dos terceras partes de los estudios de licenciatura, lo que se llaman allí undergraduados. Es una escuela bastante conocida en los EE.UU. Es, quizá, una de las Escuelas de Ingeniería punteras por razones a las que aludiré más tarde con respecto a la planificación, sin presumir, porque yo

fui decano y jefe del Departamento más grande, del Departamento de Electrónica y de la Computación. Tenemos otra escuela o colegio o facultad de Ciencias con departamentos. Por supuesto, perdón, en la Escuela de Ingeniería tenemos las ramas tradicionales, pero no todas debido a la planificación: de electrónica, de la computación, ingeniería química, mecánica, civil, etc. En el Colegio de Ciencias, que se llama Mellon College, manteniendo el nombre del otro fundador, tenemos departamentos o escuelas o facultades de matemáticas, de física, de química y de biología o ciencias biológicas. El número de docentes, como dicen en Suramérica, de profesores, como dicen ustedes, es aproximadamente 100. El número de alumnos es más pequeño que el de ingeniería, la mitad que el de ingeniería. Otra escuela, facultad o colegio es el Colegio de Humanidades y Ciencias Sociales que, en profesorado es parecido al de Ciencias, unos 100, con departamentos o facultades de filosofía, historia, inglés o literatura inglesa, aunque es un poco distinto, tenemos psicología también, en esa rama, es muy puntera, quizá hable un poco más cuando hable de la planificación. El número de alumnos posgraduados es pequeño, mucho más pequeño que el de ciencias o de ingeniería, pero el número de undergraduates o licenciados, estudiantes de licenciatura es similar al de ciencias. Ya les he descrito a *grosso modo* tres facultades o escuelas o colegios, empezando con Ingeniería, la pequeña Politécnica, la Facultad de Ciencias y la Facultad de Humanidades y Ciencias Sociales, que no es Filosofía y Letras, es un poco distinta. Luego tenemos otro colegio, que es muy importante, que es el que más me gusta a mí ahora, el Colegio de Bellas Artes, con un departamento de drama, de teatro, muy famoso. En realidad, muchos de los actores de Hollywood y de Broadway han salido de ahí, y productores de los que ustedes ven en la TV aquí. En ese colegio tenemos música, teatro, arquitectura, el Departamento de Arquitectura está en el Colegio de Bellas Artes, Arte y Diseño, diseño más bien industrial y gráfico. Hay una quinta escuela que es la Escuela Empresarial, que es más bien de estudios de posgraduados. Luego hablaré un poco de la combinación de rector y vicerrector que es un poco única, pero tiende a propagarse en otras universidades de los EE.UU.

»Tenemos otra escuela que se llama de Administración Pública, que vino de la otra, de la Empresarial, que tiene una orientación más bien para el sector público. Pero las materias son un poco las mismas, pero la orientación y las metas son hacia la Administración pública.

»Ya les he descrito seis escuelas. Tenemos la séptima, que la estamos creando ahora, aunque ya existía como departamento, dentro del Colegio de Ciencias, que es la Facultad de Informática. Ahora la estamos constituyendo en escuela. Es enorme, tiene unos 50 profesores, un montón de dinero para la investigación y el profesor Fleming lo reconocerá, es una de las escuelas punteras en los EE.UU., quizá, en el mundo. Tenemos luego un número grande de institutos interdisciplinarios y en eso sí que quisiera hacer hincapié, y lo haré cuando hable un poquitín más formalmente de la

planificación porque creo que ese es uno de los atributos que pueden a la universidad española hacerla distinta de las europeas. Tenemos un instituto grande de robótica, del que tuve el privilegio de ser el fundador y es en donde hago ahora mi investigación, cuando tengo tiempo, los sábados y domingos, ahí tengo un laboratorio. Trabajo no en los robots industriales, sino en los sensores inteligentes porque mi campo ahora es la inteligencia artificial y tenemos un instituto muy grande de "software", financiado por el Departamento de Defensa, pero con aplicaciones civiles y académicas. Tenemos un Instituto Mellon de investigación aplicada. Los directores de esos institutos informan al "provost" también, y participan mucho de las facultades de las otras escuelas de la Universidad.

»Tenemos una serie de institutos más pequeños, que están dentro de los colegios o escuelas.

»Con estos rasgos muy generales, me gustaría hablar un poco de la planificación estratégica. En la página primera de las notas que les he dado, hablo nada más empezar de planificación estratégica. El primer renglón o subrenglón se refiere a excelencia institucional y ese es el primer, la primera meta que en toda planificación estratégica hay que hacer. Naturalmente, eso es una actitud muchas veces muy general, pero es uno de los parámetros que siempre se introduce para hacer una planificación estratégica efectiva. Insistir en la excelencia.

»Quizá, el segundo subrenglón es el más importante. El primer paso en un proceso de planificación estratégica es el darse cuenta, inmediatamente, *a priori*, de cuáles son las ventajas comparativas de esa institución, de ese departamento, de esa escuela, de esa nación... y hablaremos, quizá, de eso un poquitín más tarde.

»La metodología en nuestro caso, yo creo que puede venir muy bien a algunas universidades de aquí o distintas, es el conseguir los profesores, o los investigadores a base de oportunismo. E insistir en la estrategia, no solamente de la institución globalmente, sino también de las disciplinas, departamentos o de las subdisciplinas dentro de los departamentos. Todo lo que decimos aquí es general, pero nosotros lo aplicamos. Yo creo que la combinación entre el rector y el vicerrector es fundamental. El título de "provost" se me ha pedido que lo explique, es bastante universal en las universidades norteamericanas, distinto al de vicerrector. Se entiende en las instituciones norteamericanas, como les ha dicho el doctor Fleming, qué el rector tiene que tener cierta categoría académica y el vicerrector "provost", que es el vicerrector académico y de investigación, en mi caso, tiene también que tener una cierta categoría. No es porque yo la tenga, es porque los demás "provost" también la tienen. En mi institución, el "provost" se entiende que es el segundo de a bordo. En mi caso, debido a la personalidad del rector, y a mi propia personalidad, el vino de Economía, y yo soy ingeniero científi-

co, pero yo hablo más bien como un economista y él más bien como un tecnólogo o científico, los dos nos llevamos muy bien. A mí me eligieron los profesores de la facultad. Hubo un proceso de búsqueda externo y, por consiguiente, buscaron a Jesucristo, a Moisés, a Mahoma y se dieron cuenta de que no existían esas personas o que no estaban interesadas en el cargo porque no pagaban muy bien y se dieron cuenta que internamente tenían un candidato que, quizá, era tan bueno, no como Mahoma, Jesús o Moisés, pero que era tan bueno como San Juan, Yosuá, el alumno de Moisés, y se me ha olvidado quién fue el favorito de Mahoma. Me parece que Alí.

»Ese es un proceso que ocurre mucho en las instituciones de allá. Se busca afuera, si hay alguno de afuera que es mejor que los de dentro, se trae de fuera. Y si hay gente buena o relativamente buena o gente que puede mejorar, se quedan con el candidato interno. Por ejemplo, en la Universidad de Michigan, como les ha dicho el profesor Fleming, él es interino, pero había sido presidente ya, y ahora han hecho presidente nuevo al "provost", el equivalente a mi cargo en la Universidad de Michigan. Estoy seguro que buscaron a Jesucristo, Moisés y a Mahoma, pero no estaban interesados en el puesto. O en donde están ellos hace mucho frío y prefirieron quedarse en el cielo o donde estén ahora.

»El presidente delega al vicerrector, a mí, con el consentimiento de los "trusties", el que los demás vicepresidentes pasen a través mía. En concreto, el vicepresidente financiero, el director de planificación trabajan conmigo estrechamente, aunque informan al presidente o rector.

»Las combinaciones entre los dos puestos varían de un lugar a otro y depende de las personalidades de esas dos funciones. Sobre todo en una universidad pequeña como la mía. En Princeton pasaba lo mismo. Es una cosa curiosa. En Princeton, los dos, el presidente y el "provost" se marcharon a una fundación muy famosa, que el profesor Fleming conoce muy bien, y ahora reemplazaron a los dos; al rector de Princeton con el que fue antes presidente de Michigan, que es conocido de muchos de ustedes, y al "provost" también lo han escogido de fuera.

»Vamos a la página 1 otra vez y en el contexto de mi universidad, también se aplican en general, las componentes principales de la planificación estratégica. En nuestro caso, un parámetro importantísimo es el de innovar. Lo que les estoy diciendo no es ya desde mi punto de vista una innovación, porque he tenido ocasión de confraternizar con algunos rectores o vicerrectores que están en la sala, por ejemplo, con el rector de la Universidad de Alcalá de Henares, que es un innovador y la institución es innovadora.

»Yo creo que es un elemento clave en la planificación, innovar. Otro elemento clave en la planificación es el planificar con muchísimo cuidado

el tamaño de la institución, el tamaño de los departamentos o escuelas. Otro elemento clave en la planificación estratégica es el hacer uso, el aprovecharse de las fortalezas que ustedes tienen ya dentro o que las pueden formar y de utilizar de nuevo las ventajas comparativas de su propia institución o de su propio departamento o de su propia escuela. Parte del proceso de planificación indispensable o importante en la estrategia es tener una flexibilidad financiera. Quizá, si hay tiempo, hablaremos un poquitín más o si no en el coloquio. Un elemento clave de mi institución, que lo es también de algunas instituciones españolas, como la Universidad de Zaragoza, que está aquí presente con su rector, la de Alcalá de Henares, la Politécnica de Madrid, que la conozco francamente bien, la de Baleares, que la conozco muy bien, es el tener oportunismo y el buscar un sitio. Una universidad no puede ser excelente en todo. Puede ser excelente en algunas ramas si utiliza las ventajas comparativas efectivamente.

»Las universidades americanas, sobre todo las grandes, como Harvard, que es privada, o Michigan, que es pública, vienen a ser excelentes en casi todo, porque son instituciones muy antiguas, con mucha tradición y con muchos recursos o del Estado o recursos privados.

»Las instituciones más pequeñas, incluyendo Stanford University, tienen que buscar sitios porque no pueden ser excelentes en todo. Se trata, por supuesto, de ser excelentes en todo, pero es muy difícil. Es mejor buscar áreas, no de especialización, sino que esas áreas pueden ser muy generales.

»Otro de los elementos clave en esta planificación estratégica en mi institución es ser emprendedor. Y eso va acompañado del oportunismo. Eso que tiene una connotación mala en muchas instituciones, en mi institución la tiene muy buena. Eso es mérito de mi jefe, del presidente, es muy emprendedor e insistió siempre en el oportunismo y en ser muy emprendedor. A todos los niveles. A nivel de jefes de departamento, al de decano. Normalmente ese tipo de decano o jefe de departamento se suelen cambiar por osmosis, es decir, desde arriba.

»En mi institución, yo creo que en las instituciones españolas debería ocurrir también, el proceso de planificación empieza por arriba de lo que aquí llamo la administración central. Nosotros tenemos un director de planificación, que me ha ayudado a poner estos renglones aquí, describiendo el proceso y es una persona que está en ese cargo con ayudantes, y aunque me informa a mí directamente, él funciona independientemente, para dar ayuda al resto de los planificadores. Como les digo, la administración central, en nuestro caso, debe jugar un papel importantísimo.

»En la segunda página les describo que los decanos y jefes de departamentos desempeñan exactamente el mismo papel en la planificación de

sus departamentos o escuelas, aunque ellos se ponen de acuerdo con sus profesores y algunas veces con alumnos y con ex alumnos.

»Lo que digo aquí, que ellos son los planificadores de sus escuelas de acuerdo con sus docentes, sus profesores y ex alumnos y algunos alumnos, pero siempre con las guías y las pautas de arriba. Los directores de los institutos y centros a los que he aludido antes, el Instituto de Robótica, que es muy grande, el Instituto de Software, que es muy grande, incluso el Mellon Institute, que está totalmente financiado por la industria, de hecho participan en el proceso de planificación estratégica al mismo nivel que los decanos.

»En todo proceso de planificación, tanto sea en la Universidad Carnegie Mellon como en otras, el elemento indispensable es, después de tomar o de apuntar o de diferenciar las ventajas comparativas, establecer metas. En nuestro caso, en nuestra universidad que era regional en los undergraduados, pero nacional en los estudios de posgraduados, decidimos hace unos años, que queríamos cambiar el carácter de la institución para que llegara a ser nivel de undergraduate y más nacional e internacional, y lo estamos consiguiendo. Por ejemplo, hace quince años, los elementos de licenciatura venían principalmente de Pensylvania. Ahora, sin embargo, solamente el 30 por 100 viene de Pensylvania y el resto, 70 por 100, viene de la nación. Este fue un cambio de planificación estratégica con esa meta.

»Otra de las metas de nuestra institución, en sus respectivas universidades pudieran tener otros tipos de metas es que haya un buen balance entre la educación y la investigación. Esto es importante. Y quizá los parámetros sean distintos en sus propias instituciones, pero yo creo que el rector con los miembros de su gabinete o equipo tienen que marcarse metas sobre cuánta investigación y cuánta enseñanza.

»En nuestro caso, el presupuesto académico de mi universidad es de 100 millones de dólares, por supuesto mucho más pequeño que Michigan, pero comparable al de Princeton o al de California Studies Technology, que son de tamaño parecido. Pero el presupuesto de investigación, que viene de fuera casi todo, pero con planificación interna y viene de los profesores con ayuda del provost y del presidente y de los decanos, es de más de 100 millones de dólares.

»Naturalmente, eso cambia totalmente el carácter de una institución. Hay que decidir si se quiere que sea menor el presupuesto para investigación de fuera que el presupuesto académico, o más o menos. Por ejemplo, hay un instituto muy conocido, el Massachuset Institute of Technology, en donde el presupuesto de investigación es extravagante. El presupuesto de investigación es cinco veces mayor que el académico. Eso es lo que quieren. Si es lo que quieren, dejémoslos. Eso distorsiona un poco la enseñanza

y nosotros insistimos. Yo creo que ustedes deberían insistir en que haya un balance, el que ustedes quieran, que haya un equilibrio.

»Nosotros, queríamos utilizar una tremenda ventaja comparativa que tenemos en nuestra institución. Tenemos bastante fortaleza, y la hemos tenido durante muchos años, en Informática, un poco circunstancial porque de los cuatro fundadores de la inteligencia artificial, dos están en nuestra universidad, y por osmosis y debido a que llegaron otro tipo de profesores durante dos años ese departamento, que ahora va a ser escuela, fue francamente bueno desde el principio. Yo era entonces muy joven, me cambié a ese campo y es ahora donde estoy.

»El hecho de que tengamos ahora una escuela fuerte en ese campo, que es muy interdisciplinario, influye en el resto de la universidad, y le da carácter al resto de la universidad, incluyendo el Colegio de Bellas Artes.

»Las estrategias de tipo global, en mi institución, que trascienden la planificación dentro de los departamentos, colegios o escuelas, es que insistimos en tomar iniciativas interdisciplinarias. Este, quizá, es el punto clave que nos hace únicos o distintos, no les digo ni mejores ni peores. Yo creo que mejores en muchas ramas. El carácter interdisciplinario de nuestra universidad, en donde insistimos que incluso los líderes sean bastante interdisciplinarios o que no pongan barrera a la formación interdisciplinaria. Los institutos grandes de los que les he hablado antes están fuera de la escuela. A propósito para que haya participación interdisciplinaria, no es raro que un profesor sea profesor en más de un departamento o escuela.

Haré hincapié en otra actividad que empiezan a tener algunas instituciones españolas y que puede tener trascendencia en su propio entorno.

»En mi institución, Carnegie Mellon, insistimos en que unos cuantos profesores, incluso decanos, participen en el desarrollo económico de la región.

»Nuestra institución privada está en la ciudad de Pittsburgh, que es la ciudad del acero, casi fundada por Carnegie, el fundador de mi institución. El acero está desapareciendo por razones que ustedes saben mejor que yo. Lo mismo que ocurre con los altos hornos de Bilbao está ocurriendo con los altos hornos de Pittsburgh, porque los japoneses lo hacen mejor que nosotros y porque ahora los coreanos lo hacen mejor que los japoneses y Brasil lo hace todavía mejor que los dos. La ciudad se transformó profundamente. Había un desempleo enorme, y nos impusimos la tarea, la universidad en conjunto con la Universidad Pública de Pittsburgh, de transformar o ayudar en la transformación de la ciudad. Estamos transformando un poco la región con la ventaja comparativa de mi institución, que es la informática. Y a un montón de compañías les estamos ayudando y lo hace-

mos no porque somos altruistas, sino porque somos egoístas. Si una universidad tiene cierta fortaleza, la Universidad de Zaragoza o la Universidad de León, en determinadas áreas, le incumbe a la universidad ayudar a la región, porque eso es en su propio beneficio. Si usted tiene una casa muy bonita, ya sé que son muy caras, le interesa, después de haberse gastado tanto dinero en La Moraleja, que el resto del barrio de La Moraleja sea próspero para que el precio de su casa continúe alto. Me incumbe a mí que mi calle sea próspera, que mi barrio sea próspero, por una razón fundamental, porque yo vivo ahí. A la universidad española, tanto sea en Zaragoza como en Baleares, yo creo que le incumbe no el cambiar profundamente, pero contribuir hasta cierta medida en el desarrollo económico porque cuando la institución está en una zona próspera o en una región próspera, se beneficia la universidad.

»Por lo que respecta a los presupuestos, yo creo que lo mejor que puedo hacer es hacer dos comentarios, dejar que ustedes lo lean y si hay preguntas yo tendré muchísimo gusto en contestarlas. Voy a hacer hincapié solamente en dos puntos (porque aún creo que tengo cinco minutos más, cinco minutos más o menos; tengo material para tres horas, pero lo haré muy corto). En la estructura de esto tres renglones que les estoy dando, le doy el mérito al que me ayudó a redactarlo, al vicepresidente financiero, que es un verdadero experto en formación de presupuestos y la sabiduría viene de él, aunque yo soy su jefe. Lo que les doy aquí son líneas generales para formar un presupuesto.

Hay una manera de hacer presupuestos, que es incrementar el presupuesto del año anterior en relación con el índice de inflación. En nuestra institución no lo hacemos así. Hay una adjudicación de los presupuestos desde arriba, con el consentimiento de los de abajo.

Nosotros tenemos la suerte de contar con una escuela de informática muy buena debido a que es uno de nuestros espacios y puntos fuertes. Insistimos en que los que elaboran el presupuesto adquieran el mayor conocimiento posible, en computación, y casi todos los presupuestos de los departamentos o de las escuelas y, sobre todo, el presupuesto total, los distintos presupuestos que forman el presupuesto total de la universidad están magníficamente informatizados. Yo creo que uno de los pasos indispensables para ustedes es que si no están informatizados, se informaticen. Es curioso que una universidad que yo conozco muy bien, la Politécnica de Madrid, que tuve el placer de que me dieran el *honoris causa*, tiene una magnífica escuela, facultad de informática y, sin embargo, los presupuestos no están informatizados.

»Aquí debería terminar esta presentación y acabar con un poco de optimismo. Yo creo que la universidad española, que conozco bastante bien, no tan bien como ustedes, está en una coyuntura histórica, y si ahora no la

estructuran bien, van a perder el tren. Habría que aprovechar los cambios que se han adoptado, que hemos leído los de fuera en este libro, realizarlos bien, tomar iniciativas específicas y concentrarse en sus ventajas comparativas, la Universidad de Valladolid no puede ser como la Universidad de Sevilla o la de Granada, por supuesto; la Universidad de Zaragoza no puede ser igual que la de León; la Universidad Complutense no puede ser igual que la Autónoma. Ahora, con el cambio de las leyes y los estatutos, tienen una oportunidad magnífica para planificar y para concentrarse en las áreas donde ustedes tengan ventajas comparativas. Y les incumbe a los rectores, a los vicerrectores, a ustedes el hacer ese tipo de planificación. Es ahora cuando lo tienen que hacer. Ya sé que hay muchos problemas. Como nacido en España, puedo ser franco con ustedes. Son demasiado democráticos. Es magnífico tener democracia en España. Yo me marché de España hace muchos años porque no había democracia, pero ahora yo creo que los españoles se están yendo al otro extremo. En las instituciones educativas hay que ser demócrata, pero no muy demócrata. El presidente Fleming cree en la democracia, por supuesto. La democracia la inventaron los estadounidenses o los de la Revolución francesa. Pero hay determinadas instituciones donde demasiada democracia, irse al otro extremo, con participación total de alumnos y de trabajadores, no va a conducir a los mejores resultados.

»Quizá lo que les estoy diciendo es un poco provocativo pero, lo dejen un poco para suscitar inquietudes. Y me gustaría hablar de eso luego.

MARTI PARELLADA SABATA

«Después de esta intervención, estaba buscando algunos puntos de coincidencia entre la universidad española y la Carnegie Mellon University. Al final he encontrado un punto de coincidencia, al menos en mi caso, que probablemente el presupuesto global de la Universidad de Barcelona debe coincidir con el presupuesto académico de la Carnegie Mellon University, es realmente el único punto de coincidencia que he podido descubrir después de su intervención. No coincidimos desgraciadamente en el número de alumnos, no desgraciadamente en el número de profesores y no, desgraciadamente, por supuesto, en investigación.

»Pero en cualquier caso, aquí estamos para pensar más allá de la situación actual. Y en este sentido, la reflexión es buena y es adecuada para todos. Mi intervención obligadamente va a recoger un poco las experiencias que se pueden haber tenido durante estos últimos años, las experiencias probablemente serán en exceso personales y derivadas de la gestión en la Universidad de Barcelona. No se puede decir que haya, digamos, una reflexión analítica generalizada sobre lo que quiere decir presupuestación y planificación en la universidad española en las condiciones actuales.

»Yo creo que, en cualquier caso, lo que estamos haciendo aquí va en línea, pero todavía es una situación muy incipiente para las universidades de España. Hay que entender que la historia de la universidad española, la historia reciente de la universidad española, es una historia que se remonta a hace escasamente tres años, que es cuando la mayoría o la totalidad de las universidades españolas han tenido sus estatutos y han empezado a aplicarse. El antecedente inmediato de estos estatutos es en el año 1983, la aprobación de la Ley de Reforma Universitaria. Por lo tanto, estamos hablando de una universidad que tiene en su configuración institucional actual cinco años, y en la configuración específica de cada una de las universidades tiene un máximo de tres años, por su aplicación estatutaria. Yo creo que esto es un elemento importantísimo, porque, si no se tiene en cuenta este factor, difícilmente se puede entender cual es la situación de la universidad española.

»Con la Ley de Reforma Universitaria, evidentemente, lo que se hace es hacer desaparecer todos los aspectos más centralistas que incidían en la universidad española y dejan a la administración central muy pocas competencias: el derecho al estudio, la reglamentación de los planes de estudios, muy pocas competencias. Y en el aspecto presupuestario, a partir de la LRU, es la propia universidad la que aprueba sus presupuestos con la Junta de Gobierno y el Consejo Social. Únicamente, el capítulo 1 de funcionarios, el capítulo de la partida presupuestaria de los funcionarios lo aprobaría la administración. En el caso de las universidades transferidas, y en mi caso específicamente, la Generalidad de Cataluña. Esto es una revolución respecto a la etapa anterior y es una revolución que evidentemente incide en las posibilidades de gestión de las universidades. Entonces, ¿qué es lo que ocurre?

»Yo creo que las ventajas del proceso planificador que, en síntesis es, definir unos objetivos, establecer unos métodos para conseguirlos y evaluar los recursos necesarios para alcanzar los objetivos prefijados. El método planificador, definido de esta manera un tanto grosera, yo creo que es un objetivo, yo creo que todas las universidades lo comparten. Es decir, la universidad y los equipos rectores de las universidades tienen una tendencia probablemente también derivada de las circunstancias actuales a responder a la inmediatez de los problemas y la propia inmediatez de los problemas lleva la mayor parte del tiempo. Pero es indudable, yo me atrevería a decir, que todas las universidades comparten la necesidad de introducir criterios planificadores en su gestión, es decir, de una manera simplista, mirar más allá del día siguiente y establecer unos mecanismos determinados para conseguir unos objetivos específicos.

»Y yo diría que, en la universidad, esta necesidad del proceso planificador es especialmente sentida, por la situación de partida porque, evidentemente, la universidad antes de la LRU no tenía que hacer nada, lo único

que tenía que hacer el rector, digamos, era ir a Madrid, a los correspondientes servicios de la Administración Central para conseguir determinados recursos o conseguir determinadas inversiones. Por lo demás yo creo que sus competencias eran muy reducidas. Esto quiere decir que en una situación como la actual en la que ha descubierto que tiene una cierta posibilidad de actuación, el problema se plantea con mayor virulencia. La necesidad de establecer objetivos para la universidad aparece con una mayor virulencia, incluso mayor, yo me atrevería a decir, que en otras Administraciones Públicas, sean las corporaciones locales, etc., o sean determinados organismos autónomos que ya, de una u otra manera, con mayor o menor éxito, han llevado a término esta práctica con anterioridad a la propia universidad.

»Por tanto, la cuestión no es la de hacer participar a las universidades sobre la bondad del proceso planificador. Yo creo que esto ya está asumido, sino la de crear las condiciones necesarias para el desarrollo del proceso planificador. No tanto convencer de que es bueno establecer un proceso planificador. Yo creo que el objetivo de la Administración Pública y el de las universidades es ver cómo podemos hacer frente a este proceso planificador, cómo lo podemos desarrollar en unas circunstancias actuales, que son unas circunstancias que tienen graves carencias, que tienen unos grados de libertad y unas incógnitas sobre cuál va a ser el contenido global de la universidad española, del modelo universitario español, al menos en algunos campos, como puede ser el tema de las enseñanzas (me referiré luego más a esto). Y, dados estos aspectos, vamos a ver cómo podemos incidir todos juntos para que el proceso planificador adopte el rol que ha de tener en un organismo como la universidad, que tiene unos grados de autonomía relevantes y que, evidentemente, tiene que enfocar sus recursos con la mínima eficiencia necesaria para desarrollar su función.

»Por tanto, digamos, la práctica planificadora o el incentivo a la práctica planificadora, yo creo que ha de contar de entrada con una cierta dosis de realismo sobre la situación actual de las universidades. Hemos dicho que solamente existen tres años de aplicación de los estatutos derivados de la LRU y es evidente que esto ha puesto ya sobre la mesa algunas dificultades importantes derivadas de los, me atrevería a decir escasos niveles de capacidad de gestión que tienen las propias universidades. Para muestra valga un ejemplo: la Universidad de Barcelona, con 4.500 personas en su plantilla, 3.000 profesores y cerca de 1.500 miembros del personal de servicios, con un presupuesto de 13.500 millones de pesetas, con un plan de inversiones, recientemente aprobado de 8.000 millones de pesetas. Con este contexto, en toda la plantilla de la universidad de Barcelona no ha habido hasta ahora un solo arquitecto, sólo había un aparejador y no había ningún economista. Recientemente ha entrado un economista. Yo creo que esto es un indicador sobre la situación real. Yo no quisiera extrapolar esta situación de la Universidad de Barcelona a las otras universidades españolas.

Pero es indudable que yo creo que lo que sí se puede extrapolar es que la capacidad que tiene la universidad para realizar determinadas medidas que, en múltiples circunstancias, pongan en evidencia su capacidad de gestión, viene limitada, porque indudablemente hasta la LRU tampoco la universidad tenía la necesidad de crear unos cuerpos administrativos que le permitiesen hacer frente a las necesidades de su gestión diaria, porque, en general, ésta venía resuelta directamente por la administración, por la Administración pública.

»La situación actual, además, viene agravada por las circunstancias. Decíamos que la LRU tiene una historia de cinco años, los estatutos tienen una historia de tres años. Pero además, en este período de cinco años no han dejado de pasar cosas. Yo creo que todos podemos convenir que se ha hecho una revolución legislativa, a todos los efectos, incluso en la universidad. Si pensamos con un poco de perspectiva, la universidad ahora tiene poco que ver con la universidad de los tiempos antes de la LRU y en este proceso se han generado un conjunto de iniciativas, a mi entender, extraordinariamente necesarias, pero que requieren un proceso de sedimentación. Iniciativas que van desde el traspaso de competencia a las comunidades autónomas con problemas inducidos en las comunidades autónomas que han tenido a su vez que crear sus cuerpos de gestión administrativa, que difícilmente, han podido colaborar o han tenido más dificultades en colaborar con las universidades que las que podían derivarse de la colaboración con la Administración central, con una mayor tradición en la formación de sus funcionarios. En segundo lugar, la constitución de los departamentos. La constitución de los departamentos ha sido la revolución en la estructura interna de las universidades españolas. Esto ha sido también un proceso. ¿Qué ha significado? Ha significado disminuir el protagonismo de los centros. Los centros han estado vinculados a una estructura física a una facultad, a su vez vinculada a una enseñanza. Pasar de esto, con todos los grados de representación política a otro proceso en el cual hay departamentos que permite obviamente una mayor flexibilidad en el nivel de las enseñanzas, pero que resitúa el nivel de representación política en todas las universidades, cambia digamos el entorno físico del profesorado o tendría que obligar a cambiar el entorno físico del profesorado, son revoluciones difíciles de hacer frente en cortos períodos de tiempo y se necesitan etapas de consolidación. Otras revoluciones han sido todo el tema de investigación, con los cambios en los procesos de investigación, la aplicación del artículo 11 de la LRU, los mecanismos de selección del profesorado, toda la introducción del programa del tercer ciclo, que han sido también importantes.

»Pues bien, todo esto se ha hecho en un período de cinco años. Y de ahí probablemente lo que decía el rector de la Universidad de Alcalá, que comparto perfectamente, que es el agotamiento o progresivo agotamiento de los, digamos, gestores no profesionales; es decir, de los equipos rectora-

les en este período de la LRU, porque, sin duda, las actividades han sido, digamos, variopintas y no sencillas. Porque todo este proceso no es un proceso de libro, sino que es un proceso con personas y es obvio que genera tensiones importantes en la vida universitaria. Tensiones, por otro lado, necesarias si realmente se quiere afrontar el futuro con un mínimo de expectativas.

»Y, además, la universidad ahora está embarcada en un proceso de reforma de las enseñanzas, que introduce obviamente en la situación actual grados de incertidumbre elevados sobre sus objetivos y, por tanto, sobre las posibilidades de llevar a término prácticas planificadoras. Si estamos hablando de reforma de las enseñanzas, estamos hablando de un cambio sustancial del número de enseñanzas impartidas por las universidades, con lo que esto significa también operativamente en el campo de la docencia los departamentos. Yo creo que esto hace que, digamos, la práctica planificadora, en el momento actual, tenga que ir con mucha cautela, dado que no está claro cuál va a ser el horizonte definitivo, cuál va a ser el número de enseñanzas definitivo que se va a impartir, definitivo en un marco obviamente cambiante. Nunca se puede decir definitivo en este tema, pero es indudable que con un marco relativamente más estable que el que tenemos en estos momentos. Cuál va a ser el marco relativamente más estable de impartición de enseñanzas que van a tener las universidades españolas no se conoce por el momento. Y, por tanto, insisto, yo creo que esto hace difícil introducir prácticas planificadoras. No digo que lo haga imposible, o que lo impida, digo que hace más difícil introducir prácticas planificadoras en la universidad.

»Entonces, ¿qué es lo que ocurre? Yo creo que el realismo sobre esta situación me parece que constituye, digamos, un prerrequisito, para garantizar la viabilidad de los procesos planificadores que se puedan llevar a término en el futuro. Si ésta es, digamos muy someramente, lo que podríamos denominar, de una manera muy simplista, la situación actual de la universidad, qué es lo que podríamos decir respecto a la práctica planificadora que han podido llevar a término las universidades españolas en esta situación. Yo creo que las universidades, y aquí se ha comentado, Rojo lo ha comentado esta mañana de alguna manera, y de una u otra manera las intervenciones que ha habido lo han puesto de manifiesto, las universidades han iniciado, lo que podríamos denominar las tareas de planificación en el tema de las inversiones, en el tema de los gastos de inversión. Los planes de inversión yo creo que han sido un primer movimiento de reflexión sobre cuáles son sus objetivos, ya no a muy corto plazo, sino como mínimo a tres o cuatro años, qué es lo que piensan hacer las universidades sobre inversiones en edificios o inversiones de equipamiento, etcétera.

»¿A qué ha sido debida esta táctica planificadora en el terreno de las inversiones de las universidades? Ha sido debida a las propias universidades.

pero también a las iniciativas de las Administraciones Públicas, sean las autoridades autónomas, los ejemplos del plan de inversiones de la Generalidad de Valencia, los efectos del Plan, digamos universitario, que probablemente tiene este sentido y no sé si éste es el concepto exacto, de Canarias, y ahora, evidentemente, el plan trienal que ha realizado el Ministerio de Educación para las universidades que son de su competencia.

»Yo aquí quisiera recoger, y lo tenía previsto, a pesar de que no estaba previsto que el director general fuese el presidente de esta sesión, recoger algunas de las cosas que dijo el director general en las sextas jornadas de gerencia de universidades de Alicante. Cuando él disertó sobre el tema de la planificación, mencionaba que la planificación en el terreno de las universidades se ha convertido ineludiblemente en un elemento de responsabilidad entre las Administraciones Públicas y las propias universidades. A mí me gustaría poner el énfasis en esta idea de la corresponsabilidad. Yo creo que difícilmente la universidad por sí misma, en la situación actual, va a generar procesos planificadores, digamos, suficientemente coherentes, suficientemente globales y con ciertas perspectivas de llevarlos a término. Creo que incidir en esta idea de corresponsabilidad entre administración pública y universidad, es el único elemento que puede aportar ciertas garantías de éxito al introducir prácticas planificadoras en la universidad. En este sentido qué quiere decir corresponsabilidad. Por poner un ejemplo quiere decir que la Generalidad de Cataluña, la Generalidad de Valencia o ahora el Ministerio han puesto sobre la mesa unas dotaciones presupuestarias que permiten a las universidades que se puedan plantear el realizar un plan de inversiones. La práctica planificadora aparece, evidentemente, porque hay una necesidad y porque también hay una voluntad de la Administración Pública de dotar con recursos a las universidades en el terreno de las inversiones. Por tanto, la conjunción de estos dos intereses es lo que ha forzado a la Administración y a las universidades a desarrollar planes más o menos coherentes, más o menos globales, con un nivel de sofisticación más o menos elevado. Probablemente los planes de inversiones que justifiquen la construcción de determinados edificios, en la situación actual, recurran a estándares de metros cuadrados por alumnos extraordinariamente genéricos. Probablemente, prácticas planificadoras mucho más desarrolladas y con un "staf" de gestión que puedan llevar a término esto tendrían un nivel de información mucho más desarrollado y sería mucho más preciso en los argumentos que justifican una u otra inversión. Pero en cualquier caso, lo que sí que ha significado en el terreno de las inversiones es una cierta revolución dentro de la propia universidad. La discusión entre una universidad y otras universidades y la discusión que han podido realizar las Administraciones Públicas con las universidades han conseguido poner encima de la mesa criterios que no han de ser forzosamente homogéneos y que permitan discriminar unas inversiones de otras y que permitan situar objetivos que es lo que se pretende con las inversiones, unos ob-

jetivos determinados de una determinada manera y con unos recursos determinados.

»Por tanto, esta idea de la corresponsabilidad, yo creo que en el terreno de la práctica planificadora en lo que hace referencia a las inversiones ha sido un elemento importante, y que yo entiendo que habría que desarrollar en otros campos.

»Si las inversiones es lo que ha constituido una pieza importante en la práctica planificadora, en lo que podríamos denominar gastos corrientes, el establecimiento de objetivos a medio plazo, el establecimiento de la práctica planificadora, yo creo que ha sido más reducida. Se ha mencionado aquí el documento sobre plantillas docentes universitarias. Yo creo que, en este campo concreto, es el único ejemplo hasta ahora en el cual hay, digamos, una cierta evaluación de objetivos y de medios para llevar a término estos objetivos. Un documento elaborado por la Administración Central que ha obligado también, inmediatamente —y en esto me parece que todas las universidades lo deben tener en la situación actual— a las universidades a establecer sus correspondientes plantillas. ¿Por qué? Porque evidentemente las universidades saben cuál va a ser su dotación presupuestaria en términos de profesorado universitario a un horizonte determinado, cuáles van a ser los recursos anuales de que van a poder disponer, y las universidades, como consecuencia de ello, al establecer sus plantillas, pueden utilizar los criterios del Ministerio en sus propios centros o pueden elaborar otros criterios siempre que concuerden con los recursos globales que ha puesto a disposición la Administración Pública, sea la Autonómica, sea la Central, de las universidades para desarrollar, digamos, la plantilla del centro.

»Yo diría que en el tema de los gastos corrientes, el único ejemplo que hace referencia al proceso planificador es el derivado de las plantillas docentes de las universidades. De ahí que en este caso concreto, como en el de los planes de inversión, los planes plurianuales de inversión, el proceso planificador se ha podido desarrollar en la medida en que se ha establecido, una corresponsabilización entre las universidades y la Administración Pública. Sin embargo, en el caso de los gastos corrientes, este procedimiento no se ha extendido más allá de las plantillas universitarias. A pesar de que aparece clara la voluntad del Ministerio de extender este procedimiento, ha sido mencionado aquí y ha sido mencionado en otras ocasiones, de extender este capítulo presupuestario de los gastos corrientes como son el personal de administración y servicios y se ha mencionado también a la actividad docente e investigadora de la universidad.

»¿Cuál es el problema. El problema, en efecto, es la elaboración del presupuesto?

»El problema es que la subvención que la Administración Pública, Central o Autónoma, otorga a las universidades consiste fundamentalmente en consolidar los gastos de profesorado, según el documento mencionado. A la subvención del ejercicio anterior se le añade una cantidad que permite hacer frente a los efectos inflacionistas y a la política presupuestaria general. En síntesis, y de una manera muy simplificada, podríamos decir, que es éste el procedimiento mediante el cual las Administraciones Públicas determinan su subvención a las universidades.

»Yo creo que no es necesario indicar lo que podríamos denominar, con toda la cautela, perversidad de este procedimiento. Dado que, los mismos incrementos porcentuales en la subvención que otorga la Administración Pública a la universidad tienden a efectuarse, por parte de la universidad a sus propios órganos, a sus propios órganos internos, a las diferentes unidades sobre las cuales construye su estructura presupuestaria.

»El profesor Jordan ha mencionado que rechazaba el presupuesto incrementalista. Yo diría que el presupuesto incrementalista, y tampoco no sé si extrapolo ahora, si hago bien extrapolando en conjunto a las universidades españolas, pero yo diría que el presupuesto incrementalista es la manera de hacer el presupuesto más habitual en las universidades españolas. Entre otras cosas, porque es la que conduce a menos problemas. Entre otras cosas, porque también, parece que podemos convenir, no hay un exceso de recursos y, por tanto, frente a una situación de los departamentos de las diferentes unidades administrativas de recursos relativamente limitados, la posibilidad de actuar discrecionalmente en la distribución presupuestaria es difícil y, por tanto, la tendencia a formar los presupuestos mediante incrementos porcentuales es, indudablemente, una tendencia que está presente en las universidades, y a mí me parece que esto es lo que de alguna manera justifica la utilización de este término, que no tiene más objetivo. Esta perversidad en el proceso de realización del presupuesto.

»Difícilmente se pueden establecer actitudes discriminatorias, como mencionaba el profesor Jordán en su universidad, difícilmente en la universidad española, en función del objetivo que cada una de las universidades dentro de la universidad persigue.

»A lo más que se ha avanzado ha sido, entiendo, al establecimiento de lo que, en determinados términos, se podría decir baremos objetivos de distribución del presupuesto de actividad docente, dentro de las diferentes unidades. Estos baremos objetivos —entre comillas también— porque no hay nada más subjetivo que lo objetivo en estos casos concretos. Pero estos baremos objetivos de distribución del presupuesto de la actividad docente en algunas universidades, o en la mayoría de las universidades, se han conseguido establecer en función de aspectos como el número de estudiantes de las diferentes unidades que reciben el presupuesto, el área de conoci-

miento, el grado de experimentalidad que implica la impartición de un determinado tipo de docencia u otra. Esto, yo diría que son los máximos que se ha avanzado en la estructuración del presupuesto.

»En general, ¿qué es lo que ocurre? Que un presupuesto de estas características conduce dentro de la universidad y yo diría entre las universidades a desequilibrios manifiestos en indicadores como subvención por alumno. Por razones lógicas, las universidades de mayor tamaño son las más perjudicadas relativamente en la cuantía de las subvenciones recibidas. Todo ello me conduce a tres consideraciones finales y con esto voy a terminar enseguida:

»En primer lugar, yo creo que el desarrollo generalizado de los procesos planificadores en la universidad y la adaptación de los presupuestos anuales a dichos procesos planificadores, viene afectado notablemente por la importancia de las incógnitas todavía presentes en el sistema educativo universitario. En especial las derivadas de la reforma de las enseñanzas. Este es un tema que según como se acabe concretando va a afectar a la plantilla docente y no docente, a los gastos del capítulo segundo, a las necesidades de inversión. Yo creo que hasta que no se resuelva esta cuestión, temas como el número de enseñanzas que van a asumir las universidades o la duración de las licenciaturas; con unos efectos presupuestarios tan claros el que sean cuatro o cinco años, va a repercutir de una u otra manera en la estructura presupuestaria de las universidades. Y, por tanto, es un elemento de indeterminación importante.

»Un segundo elemento de indeterminación es, evidentemente, la orientación, la actitud de la Administración en primar unas determinadas enseñanzas en relación a las otras. Yo creo que el documento que se ha distribuido es un documento que pone de manifiesto algunas cosas, en las cuales todos podemos convenir, el peso más importante de las licenciaturas de ciclo largo en relación con los estudios de ciclo corto, el peso de las enseñanzas humanísticas en contra de las ingenierías. Es decir, la actitud que adopte finalmente la Administración primando, promocionando unas enseñanzas en perjuicio de otras, también es un elemento que, englobado en el término más genérico de la reforma de las enseñanzas, puede afectar evidentemente a la estructura presupuestaria y a las posibilidades planificadoras en la situación actual.

»Otro problema, que yo me atrevería a exponer aquí, es el del tamaño de la universidad. Y creo que hay que entrar de alguna manera en el tema del mapa universitario, sea por parte de la Administración Central o por parte de la Administración Autonómica. A mi entender, y esto creo que lo puedo decir con conocimiento de causa, tiene poco sentido el tamaño de universidades como la Complutense o como la Universidad de Barcelona.

Yo creo que es un tema que hay que afrontar y que, indudablemente, por sus consecuencias presupuestarias, también tiene efectos importantes.

»También podríamos añadir en este conjunto el tema de la política de servicios universitarios que la administración considera imprescindibles. Los servicios de deportes, comedores universitarios, servicios de apoyo a la investigación, bibliotecas constituyen un conjunto de actividades que repercuten de una manera notable en el presupuesto de la universidad y que, indudablemente, tendrían que ser objeto de un cuidadoso estudio para determinar cuáles podrían ser las necesidades mínimas en este terreno.

»En conjunto por tanto, ¿qué podríamos decir en esta primera consideración? Podemos decir que el sistema universitario español ha visto cambiar notablemente su marco legislativo en estos cinco años, ha tenido que hacer profundas modificaciones para adaptarse a este marco legislativo y todavía quedan conjuntos de actuaciones importantes. Especialmente las derivadas de la reforma de las enseñanzas que, indudablemente, constituyen un grado de libertad que tiene sus efectos en el proceso planificador y presupuestario. Convendría, por tanto, cerrar lo más pronto posible estas incógnitas para poder afrontar desde un marco relativamente estabilizado los planes universitarios. Un segundo orden de consideraciones proviene del hecho de que es difícil, en el momento actual, elaborar presupuestos que no sólo se estructuren en los habituales capítulos y partidas presupuestarias, sino que también se estructuren en forma de programas y proyectos y, por tanto, con definición de objetivos y definición de medios. Es difícil pedir a las diferentes unidades sobre las cuales actúa la universidad, departamentos, centros, etc., que elaboren sus presupuestos en base a unos proyectos de programas determinados que permitan hacer la distribución del presupuesto por parte de los servicios centrales de la universidad, discrecionalmente, atendiendo los objetivos perseguidos y no al criterio más incrementalista, que hemos mencionado anteriormente. Si esto no va acompañado de un aumento de las dotaciones presupuestarias de la universidad. —Hoy hay departamentos, como ocurre en la Universidad de Barcelona, que pueden tener un presupuesto de un millón de pesetas, y esto es un presupuesto anual para un buen número de los departamentos de los 98 de la universidad española— es difícil pedirle que haga un presupuesto estableciendo unos objetivos determinados y unos programas determinados. Es difícil, en esta situación, que actué de esta manera.

»Por tanto, ¿qué es lo que quiero decir? Que la universidad difícilmente va a poder actuar racionalizando el gasto si no hay una política de ingresos que actúe en consonancia a la política del gasto, dado que los recursos universitarios no son elevados y, además, se obtienen fundamentalmente en su práctica exclusividad a través de la Administración, sea por las tasas, fijando las tasas o sea a través de la subvención. De ahí que, a mi entender, se tendrían que desarrollar y generalizar programas de actuación en ámbi-

tos concretos como, por ejemplo, el ya mencionado documento sobre plantillas docentes, y extender esta práctica —me parece que en esto ya he comentado que el Ministerio está en esta línea— al personal de la Administración y servicios o a un conjunto de temas específicos, como pueden ser los planes de informatización de la universidad. Difícilmente las universidades van a hacer una política de informatización tan obviamente necesaria —y el problema de la Politécnica de Madrid es un problema extrapolable al conjunto de las universidades españolas— si no hay una política, digamos, incentivadora de la Administración con corresponsabilización por parte de las universidades para desarrollar esto. Planes de informatización, actuación en bibliotecas, la actuación en servicios al estudiante, el establecimiento de baremos objetivos para los gastos de actividad docente investigadora, etc. Dicho en otros términos, que la subvención a la universidad que da la Administración Pública con sus incrementos anuales se habría de pasar a planes específicos a la universidad a actuar en esta dirección, y forzaría también a la universidad de la misma manera que ésta ha sido la respuesta con relación a las plantillas docentes, forzaría a establecer mecanismos objetivos y mecanismos de planificación en cada uno de estos terrenos específicos: bibliotecas, información, servicios al estudiante, etcétera.

»En síntesis, yo creo que hay que reconocer que la Administración ha hecho incrementos de recursos sustanciales a la universidad. En cualquier caso, yo entiendo que, en lo que hace referencia al capítulo segundo de presupuestos, fundamentalmente habría que buscar mecanismos para que se dotasen incrementos adicionales a este capítulo segundo, y se dotasen de una determinada manera mediante medidas, más de carácter planificador y con objetivos a medio y largo plazo.

»Ello, insisto, permitiría además de dotar de más recursos a la universidad, exigir de ella una mayor corresponsabilidad y, permítanme que vuelva a utilizar aquí el término en aras de establecer unos determinados objetivos, de delimitar los medios para conseguirlos y, por tanto, de poder evaluar los rendimientos de una actuación en este sentido. Hoy, en la literatura sobre el tema, uno de los temas fundamentales es la evaluación del rendimiento en las universidades extranjeras. Cuál es el mayor rendimiento en una determinada medida. Yo creo que este aspecto, hoy por hoy, en la universidad española, es un aspecto con posibilidades de poder ser incrementado, muy lejanas.

»Y finalmente, un tercer orden de consideraciones, y con esto termino. El proceso planificador como la gestión presupuestaria anual adaptada a este proceso planificador, únicamente pueden ser llevadas a cabo mediante unos niveles de gestión superiores a los actuales. La Ley de Reforma Universitaria ha dotado a la universidad, y esto es indudable, de una capacidad autónoma de gestión superior a la que había tenido hasta el momento de la aprobación de la ley. Pero también es indudable que esta capaci-

dad de gestión autónoma requiere una política consciente de la universidad y de la Administración para que se traduzca en estructuras administrativas eficaces y en niveles de cualificación del personal de administración y servicios más adecuados que sean capaces de hacer frente al conjunto de retos que se han ido señalando. Es así en aspectos, como el de la formación del personal administrativo y de servicios, y en la necesidad de disponer de un mínimo de datos estadísticos básicos. Yo creo que hemos retrocedido respecto a los datos, a la información estadística que tenía la universidad española antes de la LRU. Yo creo, que podemos decir que sí que hemos retrocedido en general, en los elementos de información que están a disposición de la universidad para adoptar las decisiones con un conocimiento de causa, lo más adecuadamente posible. No es necesario señalar que, en la actualidad, no existen anuarios estadísticos que merezcan el nombre de tal, y que deberían existir organismos —yo en esto recojo una de las sugerencias del informe del International Council for Educational Development, que es la de la creación de lo que ellos denominan un instituto para la planificación y gestión universitaria. Puede ser el mismo Consejo de Universidades, puede ser un organismo del Consejo de Universidades o del Ministerio, no sé, yo no entro en esta consideración —yo creo que en esta línea está un poco la celebración de seminarios como el que estamos manteniendo— pero sería un poco más aventurado en este sentido. La creación de un instituto de estas características que permitiese ofrecer seminarios a las autoridades académicas, como cursos de formación del personal de administración y servicios, serían elementos, son elementos determinantes en la situación actual para llevar a término todo esto.

»En general, este tema, el de la gestión, que he desarrollado en último lugar no es, sin embargo, el menos importante. Yo creo que la experiencia en gestión que puedan haber tenido en estos años los responsables académicos y mi experiencia personal, me hace estar convencido de que la existencia de una administración universitaria eficiente es una condición necesaria para afrontar los retos del actual sistema universitario español.

COLOQUIO

PROFESOR DE BLAS ARITIO (*Director General de Enseñanza Superior*)

Me parece importante que, antes de que nadie intervenga se conozca la posición de la Administración en relación con ambas intervenciones que a mí me han parecido enormemente interesantes y lúcidas respecto al momento que atravesamos en este proceso complejo y complicado de la reforma universitaria.

Como he dicho antes, el profesor Jordan ha señalado cuál es el blanco y en sus papeles ha insistido, mejor dicho, ha diferenciado, yo creo que con absoluta nitidez, lo que es planificación propiamente dicha, y la reflexión que debe hacer toda universidad para hacerse diferencial respecto a los objetivos que debe perseguir de lo que es la programación plurianual y de lo que son los ejercicios presupuestarios, que yo creo que deben ser siempre considerados única y exclusivamente como instrumentos de los objetivos de la planificación y que luego, en base a su intervención, el profesor Parellada ha lanzado un conjunto de consideraciones que a mí me gustaría comentar.

Bien, yo comenzaría diciendo que, en contra del propio profesor Parellada, yo no creo que todavía, por lo menos a nivel objetivo, a nivel subjetivo sí, y no por culpa de ellas, posiblemente, pero que todavía las universidades no están convencidas del proceso planificador, sino que estamos en la fase de la creación de las condiciones objetivas. Me refiero a que, quizá, subjetivamente lo estén, objetivamente parece que no están. Yo conozco nada más, posiblemente exista alguna más, tres universidades que tengan un documento claro de a dónde van, qué es lo que quieren, por donde hay que crecer, por donde no hay que crecer, dónde hay que encontrar los recursos, etc., que yo creo que es a lo que se refiere fundamentalmente el proceso planificador y los objetivos que definen la singularidad de una universidad en el marco de la Ley de Reforma Universitaria que como, todo el mundo sabe, permite esa heterogeneidad o esa diferenciación. Insisto que no es por culpa de ellos, sino porque yo creo que estamos todavía en otra fase, que no es poco.

Por ser esquemático y para que todo el mundo me entienda, yo distinguiría entre planificación o proceso planificador al que ha hecho referencia en casi toda su intervención el profesor Jordán, programaciones plurianuales, que son recogidas en la propia Ley de Reforma Universitaria como objetivos a desarrollar por la universidad y presupuestación anual.

Quizá el profesor Jordan no conocía cómo estaba la universidad antes, cuando los presupuestos se hacían desde el Ministerio de Educación con destinos absolutamente rígidos y finalistas y el avance, que se ha producido en las universidades, gracias al esfuerzo, yo creo que conjunto de los equipos de gobierno, de los gerentes y de los Consejos Sociales, que han tenido un papel decisivo en los últimos dos años. El avance que se ha hecho en lo que es la presupuestación ha sido enorme. Los presupuestos empiezan a ser equilibrados, los remanentes empiezan a ser razonables, ya no hay agujeros como había antes. En este sentido, yo creo, que hemos atravesado o estamos atravesando de una forma relativamente feliz, algo que parece evidente en cualquier empresa privada, pero que en las universidades públicas no existía, que es hacer presupuestos equilibrados, balanceados, que haya correspondencia entre ingresos y gastos y que atiendan a cada uno de los conceptos, a cada uno de los problemas, con transparencia, con claridad, etcétera.

Yo creo, que en la práctica totalidad de las universidades, con ello no quiero decir que sea exageradamente optimista, que sean excelentes los presupuestos, porque algunos dejan mucho que desear, en los últimos cuatro años ha habido un esfuerzo de racionalización de equilibración de los presupuestos, debido fundamentalmente al esfuerzo de los equipos de gobierno, de los Consejos Sociales y de los gerentes. Yo creo que esa fase está prácticamente concluida y cada vez hay menos universidades que presente presupuestos poco presentables, y valga la redundancia.

Yo creo que ahora estamos en la segunda fase que es la de la programación plurianual, donde el nivel de desarrollo de las universidades todavía es heterogéneo, hay unas que avanzan más y otras que avanzan menos, y voy a decir también por culpa de quien posiblemente, por culpa de la Administración Pública correspondiente, por supuesto. Yo creo que hay universidades que han empezado a abordar claramente la programación plurianual. El documento número tres de plantillas ha sido una clara referencia que ha permitido a muchas universidades establecer esas programaciones plurianuales necesarias para que los ejercicios presupuestarios anuales se conviertan en instrumento de las mismas con pocas o escasas modificaciones. Pero, incluso algunas universidades en que existan otros documentos han avanzado también en programaciones plurianuales en relación con el personal no docente, por ejemplo, y en relación con los gastos del capítulo 2.

Afortunadamente, como luego señalaré, entre este año y el que viene, las universidades van a contar con instrumentos, mejor dicho, con techos de las respectivas Administraciones Públicas, para que puedan elaborar esa programación plurianual, porque, como ha dicho el profesor Parellada, ahí tiene que haber corresponsabilidad absoluta. Y si efectivamente en la medida en que las universidades públicas dependen en más de un 90 por 100 de sus ingresos de los ingresos públicos, si la Administración Pública correspondiente no les señalan en qué marco pueden moverse, es inviable una planificación y una programación plurianual. En este sentido, junto al documento número 3, ya en su día lo anuncié, por lo menos para las universidades del territorio MEC hay ya un documento número tres para el personal no docente, que están discutiendo los gerentes, y que se aprobará antes de septiembre. El plan trianual de inversiones también en las universidades del territorio MEC, pero no sólo en el territorio MEC, sino también en las comunidades autónomas, como antes ha señalado el profesor Parellada, está puesto en marcha, y el Ministerio de Educación tiene el propósito de culminar esas referencias que permitan la programación plurianual con un documento para gastos corrientes del capítulo 2. Y yo creo que con eso complementaríamos más o menos todo el panorama para que las universidades tengan instrumentos a medio plazo que les permitan desarrollar las programaciones.

Ahora bien, junto a eso, digo que en ese sentido hay universidades que van más deprisa y otras que van más despacio, pero que ya estamos entrando en la fase en que las universidades empiezan a hacer programaciones plurianuales contando con las referencias que les ofrecen las respectivas Administraciones Públicas y eso me parece absolutamente fundamental. Y que si no lo han hecho antes, en la mayoría de los casos es porque no han existido esas referencias y, en algunos casos, todavía, y hay que decirlo, no existen.

Dicho esto, quisiera añadir que la programación que han desarrollado las universidades, primero con el documento número tres, que ese sí que era un documento para todos y, en algunos casos, en relación al personal no docente o a inversiones o al capítulo 2, se han hecho todavía desde presupuestos de inercia o inerciales; es decir, desde lo que hay, y en ese sentido esas programaciones todavía no obedecen a los objetivos un poco más de fondo que planteaba el profesor Jordán. Es decir, a los objetivos de planificación, para los cuales los presupuestos o las programaciones deben ser única y exclusivamente instrumentos pero que, las universidades, digamos, han planificado sus documentos número tres no con el criterio de café para todos, sino contando efectivamente con lo que tenían y distribuyéndolo y racionalizándolo lo más posible y equilibrándolo. Pero que todavía yo creo porque, quizá, no hemos llegado a ese momento, yo creo que es ahora cuando se abren las posibilidades de llegar a ese momento. No se ha producido un proceso de reflexión que permita definir a una universidad cuá-

les son los objetivos hacia los que debe dirigirse y que le deben orientar, es decir, dónde debe ir y hacia dónde no debe ir, en qué debe crecer y en qué debe decrecer.

Por tanto, estos ejercicios progresivos de programación plurianual en cada uno de los capítulos presupuestarios fundamentales deben, en alguna forma, ser completados con una definición de un programa de objetivos, con una definición de un programa de planificación que permita que todo el mundo identifique esa universidad, a qué se dedica, en qué está especializada, en qué es buena y a qué no se dedica, como de alguna forma permite el marco de la Ley de Reforma Universitaria.

No quiero echar en absoluto culpas a nadie, estoy haciendo simplemente una especie de identificación de problemas. Yo creo que las dificultades por las cuales las universidades todavía no han llegado a esa fase son múltiples y me gustaría señalar unas cuantas, pero, insisto, no con la idea de buscar culpables, sino con la idea de intentar identificar problemas y salir al paso de ellos.

En primer lugar, la principal dificultad con que se han encontrado las universidades son, las ha señalado también el profesor Parellada, los déficit estructurales con que se encontraban muchas de ellas, es decir, la reacción psicológica de quien dice, mire usted en vez de plantearme que construya un nuevo piso en mi casa o que cree un ala nueva o que cree un campo de deporte, déjeme que primero arregle las goteras, arregle la fontanería, y que la puerta funcione. Es lo que pasaba en muchas universidades. Había tales déficit estructurales que el equipo de gobierno o el gerente de turno decían: mire usted, no me plantee objetivos muy bonitos a largo plazo, permítame salir como sea y racionalizar y, digamos, arreglar los desperfectos de mi propia casa, situación que, como todo el mundo, hemos padecido últimamente y que en algunos casos todavía se padece. Los barracones han existido hasta hace poco, los desequilibrios estructurales en el capítulo 2, las deudas a la Seguridad Social, etc., la falta de equipamiento, la falta de bancos, de material docente... y, por tanto, hay muchas universidades que desgraciadamente por déficit estructurales no se han podido plantear en absoluto un proceso de reflexión orientado a definir los objetivos de planificación. Yo creo que, aunque lentamente, estamos saliendo también de eso, no vamos ahora a discutir de números, pero yo creo que las Administraciones Públicas están haciendo un esfuerzo serio por empezar a dignificar igualmente las universidades y que ya situaciones de hace cinco años son cada vez más excepcionales. Y que las universidades ya pueden plantearse objetivos más cualitativos y más elevados.

Una segunda dificultad u obstáculo que ha impedido ese proceso de definición de objetivos y, por tanto, de instrumentación de la programación plurianual yo creo que estriba en la propia Administración Pública. Por lo

que antes hemos dicho y ha señalado el profesor Parellada, porque no había referencias con la programación plurianual y, por tanto, las universidades no sabían en qué terreno moverse y, por tanto, de qué iban a planificar, ni en inversiones, ni en capítulo 2, ni en personal no docente porque estaban todos los años subordinados a la subvención finalista que le daba la Administración Pública correspondiente. Yo creo, que si se culmina este proceso de documentos, en última instancia, de programaciones plurianuales, en cuyo marco luego la universidad puede desenvolverse con absoluta autonomía de las Administraciones Públicas, ese obstáculo va a poder quedar superado. En este mismo sentido, también es cierto, lo quiero confesar aquí, que un tema fundamental como es el de la admisión de alumnos, instrumento decisivo para definir una política de objetivos en la universidad, las propias Administraciones Públicas han presionado mucho a las universidades para que entre todo el mundo, y para garantizar el principio de que todo el que tiene aprobadas las pruebas de selectividad puede ingresar en la universidad. Creo que el día de mañana no podremos seguir funcionando así. Y, si Dios quiere, y este Consejo de Universidades lo garantiza, podremos disponer de un documento como el famoso documento sobre módulos objetivos de capacidad de los centros que permitan a las universidades empezar a funcionar también dentro de programaciones plurianuales respecto a los recursos y respecto a las posibilidades de acceso a los centros universitarios, de los estudiantes.

Yo creo que hay otra dificultad importante, que ha impedido y que puede impedir ese proceso de reflexión de las universidades para definir sus objetivos últimos y profundos de planificación que es la propia estructura, la organización interna de las universidades me estoy refiriendo a los estatutos. Y en muchos estatutos de las universidades, posiblemente por esa demagogia a la que hacía referencia el profesor Jordán, yo creo que se han delegado excesivamente determinadas responsabilidades relativas a la planificación o a la programación plurianual, en los departamentos, en los centros, etc., que van a esclerotizar y a hacer enormemente rígida la capacidad de maniobra de un equipo de gobierno para presentar un programa de objetivos políticos que le permita reconducir la universidad hacia donde realmente ellos creen que debe ser reconducida. Alguna reforma de estos estatutos en este sentido sería relativamente sana porque si no vamos a estar sometidos a la esclavitud de los intereses inmediatos, muy legítimos, sin duda alguna, inmediatos del profesorado o del alumnado de cada centro o de cada departamento, hipotecando en ese sentido la orientación, yo creo, pública y social con que cada universidad debe dotarse.

Había un cuarto obstáculo, para el cual confieso que no tengo solución y, que tiene bastante que ver con la programación plurianual y con el desarrollo de los ejercicios presupuestarios, me refiero a los recursos para la investigación.

Como todo el mundo sabe, así como para los recursos docentes, como digo, las universidades van a poder disponer de promociones plurianuales o de marcos de promociones plurianuales o de techos presupuestarios para esa promoción pluriánual, en este país, por razones históricas, los recursos, los importantes, me refiero, para investigación están centralizados, no se distribuyen para cada universidad para que luego cada universidad desarrolle sus prioridades en investigación. Los recursos como todo el mundo sabe, hasta hace poco estaban en la CAICYT, ahora van a estar articulados en el plan nacional de diferentes programas. Los recursos para la investigación aparte de los que se puedan recoger o aportar de instituciones privadas o de contratos de investigación, que todavía me temo que van a ser insuficientes, salvo en algunas universidades como las politécnicas, van a seguir estando centralizados y se van a dotar en función de programas competitivos. Por tanto ahí, es difícil establecer un programa plurianual y, por tanto, una definición de objetivos que permita a las universidades contar con unas disponibilidades presupuestarias para llevar a cabo sus objetivos últimos, profundos, no sólo en docencia, que esos yo creo que sí pueden estar garantizados, sino en investigación.

La verdad, que a este problema no le encuentro demasiada solución, porque sigo siendo partidario de que los recursos para investigación estén centralizados y que se den en función de la competitividad y de la calidad. Ahora bien, toda universidad para definir sus objetivos planificadores no sólo debe saber los entornos a la docencia, sino también y sobre todo a la investigación y ahí no va a haber documento número 3, ahí va a haber competitividad. Por tanto, la planificación en este terreno va a ser dificultosa, tiene que ser necesariamente indirecta y debe ir, yo creo, fundamentalmente a la cualificación de equipos y departamentos que permitan una cierta competitividad para poder acceder a los recursos de los fondos nacionales o del Plan Nacional.

Todo esto básicamente, se orienta a señalar que yo creo que a partir de ahora se abre el reto de empezar a programar, no a programar plurianualmente, que es lo que estamos empezando a hacer, ni a resolver los ejercicios presupuestarios, que yo creo que eso está prácticamente ya hecho, sino a empezar a planificar. Empezar a diferenciarnos como universidades. Decía el profesor Jordán que la Universidad Autónoma de Madrid no puede ser exactamente igual que la de Murcia, ni lo debe ser. Yo creo que sería una insensatez que lo fuera, porque entonces eso era lo de antes y para eso ni autonomía universitaria ni nada, que siga haciendo el presupuesto el Ministerio de Educación y que los destine en base a módulos objetivos. Sino que yo creo que una de las aportaciones fundamentales de la autonomía universitaria es que va a permitir a la comunidad académica, de acuerdo con el Consejo Social, definir su propia proyección, su propio fu-

turo. Para realmente hacerse diferentes deben realizar ese proceso de reflexión, del cual dice el profesor Parellada que están convencidas, pero yo creo que subjetivamente, que objetivamente muchas, muy pocas lo han hecho, que yo sepa tres, nada más, pero a lo mejor hay alguna que se me escapa, por lo menos que conozca documentos, y que son fundamentales sus objetivos para poder articular las diferentes programaciones plurianuales y los diferentes presupuestos anuales.

En este contexto yo creo que las reflexiones objetivas ya empiezan a darse, es decir, ya contamos con un documento número 3 para el profesorado, prácticamente contamos ya, de aquí a septiembre, con un documento número 3 para personal no docente, en los próximos meses vamos a contar con un documento número 3 para el capítulo 2, el plan trianual, digamos, que ha definido unas disponibilidades presupuestarias, que luego la propia universidad puede modificar, es decir, se ha definido en base a unas obras, unas inversiones, un equipamiento que ha solicitado la propia universidad, que una vez aprobado por el Ministerio de Economía y Hacienda luego la universidad puede modificar esas prioridades y puede reconducirlo, con lo cual ahí le da otro instrumento de planificación que permita atender a los objetivos que definen ese proceso de reflexión, al que he hecho referencia. Creo que el Consejo de Universidades este año nos va a suministrar, por fin, el documento de los módulos objetivos para el acceso a los centros y para la capacidad de los centros para lo cual es documento fundamental y, por supuesto, tenemos ahora la referencia de la reforma de las enseñanzas, que es la que va a permitir que las universidades definan por dónde quieren ir. Lo que no pueden hacer las universidades es queremos todo, y queremos todas las titulaciones, y café para todos o repartirlas. Yo creo que ahora se abre la oportunidad histórica, dadas las condiciones objetivas, de que la incógnita a la que hacía referencia el profesor Parellada, no se resuelva desde la Administración ni desde el Consejo, sino que la resuelva cada universidad desde ese proceso planificador de a dónde quiere ir, y cuáles son las titulaciones, que va a incorporar a su enseñanza universitaria. Y a ver si hay alguna universidad que dice que además de incorporar titulaciones, suprime alguna. Eso no lo hemos oído decir a nadie, y alguien lo tendrá que decir, si quiere hacer realmente un proceso planificador coherente, es decir, que se supriman enseñanzas y que se reconvierta al profesorado y que se limiten los alumnos de forma que aquello acabe. Porque hay universidades que reconocen que sus departamentos no son de calidad, que no tienen demanda y que no tienen demasiado sentido en el contexto racional en el que se ubican. Pues yo creo que el proceso planificador y la ampliación de oferta de enseñanza universitaria en el marco de esta reforma debe exigir complementariamente que haya supresión, que haya supresión de enseñanzas para realmente utilizar esos recursos gastados en esas enseñanzas que se consideran, eso lo dicen en los pasillos, inútiles o insensatas en una universidad y reviertan para cualificar mejor las enseñanzas más cubiertas.

PROFESOR JORDAN

«Unos comentarios muy breves, porque francamente me he impresionado con la presentación de mi colega catalán y con los comentarios que ha hecho el director general. No quiero dar la impresión, cuando les he dado cifras, de que los recursos, tanto de mi universidad privada como de la grande de Michigan —que es enorme—, no son limitados. En cualquier planificación siempre hay recursos limitados. Las instituciones más ricas de cualquier país, incluyendo las de Japón, tienen recursos limitados. Todo es relativo en este mundo, como creo que se dice todavía en España. El planificar requiere —voy a insistir porque no lo he dicho antes—, y ahora el director general ha puesto el dedo en la llaga, hacer elecciones. Las elecciones muchas veces son difíciles, pero hay que hacerlas. Por lo que yo he visto ahora, en el panorama español, con la óptica que tengo con mis viajes frecuentes a España y lo que yo veo de allá, soy todavía más optimista ahora de lo que era al principio de mi charla.

»Mi colega catalán dice que hay muchas constricciones en el sistema, pero ustedes tienen ya más grado de libertad. El mero hecho de que las autonomías se hayan hecho cargo de los recursos y de las distribuciones, al principio, ya hace que el proceso de planificación tenga sentido. Al hecho de que tienen pocos años de experiencia, mi contestación es: de algo hay que arrancar. Y precisamente ahora es cuando, a mi manera de ver, hay que planificar. El proceso de planificación no es rígido, es un proceso flexible, las metas muchas veces son móviles. Es como tirar a un pájaro con una escopeta, que no es fácil, pero se cambia el proceso. Lo importante es establecer el proceso para saber cuáles son las metas y, si las metas no son alcanzables, se cambian las metas. Hay que establecer metas que se puedan alcanzar.

»Un comentario muy breve con respecto a todo lo que estamos hablando aquí es que cualquier proceso que se establezca, el idealista utópico —del que yo les he hablado, aunque muy constreñido a nuestra propia situación—, los procesos que hay en otros países, amigos o enemigos, si son buenos hay que coger, de vez en cuando, las cosas buenas que tengan; no adoptarlos, pero adaptarlos. De la experiencia que se tiene en planificación en otro tipo de instituciones con razones históricas completamente distintas, ¿por qué no adaptar algunos de sus procesos si son buenos en las circunstancias de este país, o de la Universidad de Zaragoza, de la Universidad de Sevilla o de la de León? No quiero ser muy doctrinario y no les quiero dar la impresión de que les estoy predicando. Es más fácil dar consejo que tomarlo. Y como mi labor aquí es dar consejo, que es muy fácil, eso es lo que estoy haciendo.

»Incentivo es una palabra que no ha sonado mucho hoy, ni en mi charla ni en la de otros presentadores aquí, o, incluso, entre ustedes que están

alrededor de la mesa. Que haya incentivos en la planificación con recursos limitados es extraordinariamente importante.

»Otro punto que me gustaría tocar es que el proceso relacionado a la planificación es el hecho de que cuando los grados de libertad se aumentan —y ese es un término matemático, para los que sean matemáticos aquí, como el rector de Zaragoza— todo proceso de planificación es una optimización. Si hay muchas restricciones en el sistema es muy difícil planificar. Hay muchas incógnitas y parámetros de constricción. Yo creo que ahora la universidad española, la institución española, distintas universidades tienen ya grados de libertad, por supuesto, con la autonomía, aunque todavía no es, no tiene toda la libertad y flexibilidad que se requiere, por lo menos los grados de libertad existen y las constricciones se han reducido y yo creo que ya se puede optimizar; pero satisfacer.

PROFESOR GALA MUÑOZ

«Sí, yo pedí la palabra inicialmente, luego la volví a pedir, pero ciertamente yo creo que el director general de universidades ha situado el problema con bastante claridad.

»Oyendo a los dos ponentes, tenía la sensación de que el profesor Jordan hablaba de la programación y, ahora con comillas, “programación del futuro”, y el señor Parellada hablaba de programación del pasado.

»Programación del pasado. Cuando nosotros estamos hablando de planificación, que creo es un término más duro que programación —por lo menos en el lenguaje cotidiano—, estamos hablando de algo que se refiere a poner orden en el crecimiento desordenado que tuvimos en la universidad española en los últimos veinte años, y yo creo que a eso le llamamos planificación. Pero, luego, la pregunta posterior sería si el futuro hay que planificarlo o no, o solamente programarlo, no quiero hacer juegos de palabras. Pero la universidad española es una universidad que pasó, en mi época de estudiante —que eso hace mucho tiempo, por supuesto—, de 120.000 estudiantes a novecientos y pico mil este año. Y entonces, lo que ha llegado a la universidad es como lo que ha llegado al resto de la sociedad española, que tuvo un crecimiento fantástico, una revolución industrial durante la dictadura de Franco; llegó el momento de poner orden. Entonces lo que estamos haciendo nosotros en las universidades, lo que se ha hecho en estos tres años de LRU, en estos cinco años de LRU, tres años estatutarios ya, es poner orden en el pasado, nada más que sin reconversión en el sentido que se ha aplicado a la industria. Porque, y aquí venía un último matiz que era de esperar del director general para el futuro, supongo que lo cree realmente, es sin cerrar nada. O sea, porque en la reconversión de la universidad, como es una universidad pública, no se han cerrado

centros. Lo que se ha hecho es tratar de consolidar lo existente. Y esa es una labor fantástica.

»Yo creo que, como espectador de este proceso y como agente en cierto modo, pero también como espectador, me declaro enormemente optimista respecto a lo hecho, porque no era fácil.

»Pero, claro, ¿qué es lo que significa esta planificación del pasado? Es una planificación; es mucho más fácil planificar el pasado que planificar el futuro, sobre todo yo creo que más válido. Lo que se ha hecho es, y lo decía el director general, no sé si con estas u otras palabras, fijar mínimos para todo el mundo. Era una situación de descontrol tal la que teníamos en la universidad que los estudiantes estaban en barracones. No había espacio físico para la docencia. Había programas sin profesorado. Había profesores que no sabían en qué situación se iban a encontrar al año siguiente. Todo eso se ha ordenado, pero se ha ordenado con esa expresión española, coloquial y, perdonen, del café para todos. ¿Por qué?, porque en una situación de hambre lo que se trata es de dar de comer. La imaginación entonces es un lujo, el futuro es un lujo. Y nosotros hemos estado atendiendo necesidades esenciales y esto es lo que hemos hecho aquí una serie de personas, desde el ministro hasta el último director de departamento, cooperar en este esfuerzo. A esto llamo yo planificación del pasado.

»En las inversiones, que se ha puesto como ejemplo de planificación plurianual, seguimos planificando el pasado. Estamos en este momento cubriendo las necesidades mínimas docentes, proveyendo de aulas, de laboratorios elementales. ¿En qué consiste el futuro, el programa, la programación del futuro? Que yo creo que el término planificación —no sé si estamos todos conformes con él— porque la planificación es un término un tanto duro. Y vuelvo a insistir en que el futuro es muy difícil de planificar, sobre todo en una situación cambiante. Yo creo que la planificación va por la vía de unos objetivos, flexibles los objetivos, y unos métodos que garanticen la eficiencia; o sea, una discusión abierta sobre qué es lo que queremos a efectos de que el futuro no sea impuesto por determinadas fuerzas no deseadas y participar en esa decisión.

»Pero nosotros cuando hablamos, del futuro —por ejemplo, en inversiones— estamos también en esa situación. ¿Qué podemos planificar para el futuro? Yo participo del optimismo del director general. Yo creo que estamos en un punto de inflexión. Estamos con un mínimo de orden adquirido en nuestras propias casas. Ahora podemos empezar a pensar sobre cómo, qué es lo que queremos tener, pero bien entendido que el futuro, si nosotros programamos en este sentido el futuro, implica discrecionalidad. Se acabó el tema del café para todos. Significa potenciar aquello de lo que tenemos más y no potenciar aquello de lo que tenemos menos. Y eso requiere un cambio de mentalidad esencial en la universidad española. Yo creo

que el lenguaje que seguimos utilizando respecto al futuro es un lenguaje de reparto, de reparto de la escasez y aquí lo que se trata de apostar a lo que debe cambiar, y lo que debe cambiar, si hay una diferenciación entre universidades. Bueno, yo lo de cerrar no me lo creo, en este país no me lo creo, y menos con un sistema participativo como hemos instalado en las universidades, porque eso es la garantía de que no se cierra nada. En un sistema en que todos votan, tal como se está estableciendo, no se cierra nada. Hoy por ti, mañana por mí, no se cierra nada. Seguro. No se despide a nadie. En la universidad española no se va a despedir a nadie. El tema está en la flexibilidad respecto a lo nuevo, y ahí volvería al tema de esta mañana: se ha mencionado un término al final, de pasada, por el profesor Jordan: incentivos. Este es un lenguaje, todavía en nuestra universidad, un término para mí desconocido.

»En una universidad norteamericana el otro día me decía el presidente de la misma: vamos a destinar diez millones de dólares para conseguir cien millones de recursos financieros. Mil millones de pesetas para levantar diez mil. Bueno, señores, en la universidad española si yo digo a una persona que le voy a dar un millón de pesetas para que consiga diez, se me echan encima todos; todo el estamento universitario se me echa encima, tengo que hacer trampas, aunque me jure que me va a traer los diez o los cien. ¿Por qué? Porque no permiten el incentivo. ¿Por qué? Porque están amarrados en el reparto de la tarta. El sistema español es un sistema de siglos de decadencia y hay que repartir la tarta que se encoge, y no hemos aceptado que estamos en un proceso expansivo. Y hay que convencer al ciudadano español, y al universitario, que es a quien estamos hablando especialmente, que estamos en un proceso expansivo que permita que otro gane más, que permita que otro departamento crezca y no el suyo. Eso es, un lenguaje nuevo. Yo creo que es el gran desafío de la programación.

»Pero, claro, la programación en España del futuro, que corremos el riesgo que se entiende siempre como la del pasado. Y ahí volvemos a un tema que es el de siempre. Que, o buscamos sistemas paralelos a la universidad o dentro del sistema que hemos montado en la universidad es muy difícil esa mentalidad expansionista de crecimiento en lugar de la Maltusiana. Estamos en una mentalidad Maltusiana.

»Y solamente una excepción en el tema es interesante. El tema de la investigación. El tema de la investigación es curioso porque la investigación es el campo que no pertenece al mínimo necesario y es curioso porque en la investigación, el Ministerio, la Administración se ha reservado la centralización. Y es el único campo, supongo, que el lenguaje es el mismo, pero a lo mejor parecía que decíamos lo contrario; pero es en el campo en el que hay, en el que precisamente hay, planificación; pero precisamente porque no lo planifica la universidad. Hay planificación nacional o programación. Hay líneas prioritarias. Y digo que es un tema curioso, y con eso termino,

porque en mi experiencia personal —y yo creo que es común en las universidades— se acepta bien ahí que no haya el café para todos. O sea, no encuentro yo una protesta dentro de la universidad, de los investigadores, por la centralización de la investigación. O sea, han aceptado el sistema competitivo. Quizá porque es un lujo y no lo piden como necesario los que lo podían pedir y los que tienen un mínimo sentido de expansionistas prefieren ir a competir contra el Ministerio que no competir contra el rectorado, o sea, ante la gestión interna de la universidad. Eso no le interesa al investigador en este momento, en mi experiencia. ¿Por qué?, porque saben que si van a la junta de gobierno hay café para todos, y entonces los más agresivos se quedan sin hacer el proyecto de investigación. Es curioso, es un tema de reflexión, porque ahí, que es la zona de no pobreza, o donde la pobreza no es el mínimo vital, ahí es donde hay una mentalidad más competitiva.»

PROFESOR JORDAN

Quiero hacer un par de comentarios, porque lo que ha dicho el rector de Alcalá de Henares es magnífico y lo que ha dicho el director general, a mí me parece también muy bueno. Dos comentarios:

No les he querido dar la impresión durante mi presentación de que el proceso de planificación tiene que ser rígido. Todo lo contrario; yo he hablado, he aludido, en varias ocasiones, a concentrar los recursos en áreas de excelencia, donde uno cree que es excelente o debido al estudio de las ventajas comparativas uno es excelente. Y no he querido decir que hay que cerrar las que no son buenas, pero no hay que aumentarlas. Con respecto al presupuesto, muy relacionado con la planificación, no quiero dar la impresión a mi colega de Barcelona de que me refería al incrementalismo. Pero precisamente hay que concentrarse en las áreas en donde uno es fuerte a las áreas en donde es débil, yo sé que es muy difícil cerrarlas. Hay universidades en los Estados Unidos, tanto las públicas como las privadas, donde cerrar centros es muy difícil, pero disminuirlos o no aumentarlos, que es equivalente, con la inflación, no importa cuál sea la tasa de inflación, es equivalente a cerrarlas.

Un punto de vista que comparto con el rector de Alcalá de Henares y con el director general, y se lo he dicho en privado a mi amigo Juan Rojo, es que el proceso de investigación número 1 en los Estados Unidos está centralizado. La «National Science Foundation» donde acudimos todas las universidades estatales y privadas, los recursos para investigación básica en muchas áreas, en todas las áreas, están totalmente centralizados, y a esos fondos van todas las universidades competitivamente. Lo peor que pudiera hacer España es descentralizar los recursos de investigación, sean pocos o muchos, sean grandes o pequeños todos ellos están centralizados en Estados Unidos, no hay fórmulas de investigación y se distribuye el dinero com-

petitivamente tanto para las universidades públicas como privadas. Cuando yo estaba diciendo con cierto orgullo que el dinero de la investigación es muy fuerte en la Carnegie Mellon, quizá, no ha habido fórmula, lo han conseguido los profesores con la ayuda del rector, los decanos, competitivamente de la «National Science Foundation», o del Departamento de Defensa, que da mucho dinero para investigación. Concretamente la investigación en inteligencia artificial, mi campo nuevo, la sufragó totalmente una agencia del Departamento de Defensa. Mi consejo, y recuerden lo que les he dicho, es muy fácil dar consejo: por favor, no descentralicen los recursos o los fondos de investigación.

SR. RODRIGUEZ DE AZERO (*Presidente del Consejo Social
de la Universidad de La Laguna*)

»Bien, dicho esto, yo quería, antes de pasar una pregunta al profesor Jordan, simplemente hacer una observación. En su primera intervención, sinceramente, me sentía como transportado y feliz en escucharle a usted su exposición sobre los temas presupuestario y la planificación en la universidad que usted representa. Luego el profesor Parellada se encargó de despertarme de esto y, efectivamente, situarme en la realidad nuestra, que remató en buena faena el director general y que yo no voy a insistir en ello.

»Quiero simplemente hacer una observación como parte, como presidente de un Consejo Social de una universidad media —más bien pequeña que media—, porque yo entiendo, que como parte no académica de la misma, es para mí un tema absolutamente clave lo que sea hablar de presupuestos y planificación.

»Si estamos hablando es porque tenemos que partir siempre de la base de que la universidad española fundamentalmente, en su gran mayoría, es universidad pública. Y, si es universidad pública, es dinero público; y, si es dinero público, es dinero nuestro; y, si es dinero nuestro, tenemos también la obligación de que esos recursos y la aplicación de esos presupuestos sean absolutamente rentables, más todavía que en una entidad pública inclusive en una entidad privada, donde allá el privado con sus recursos.

»Por tanto, yo creo sinceramente, que es absolutamente necesaria la confección de un presupuesto correcto y la planificación, a donde quiera ir cualquier universidad en este caso, son puntos absolutamente claves. Lo que sucede, ya se ha dicho aquí, es que esos presupuestos, la confección de esos presupuestos en la universidad española por regla general, transferidas o no, tropiezan con lo que ya se ha apuntado. Yo añadiría a esos tropiezos, desde luego, la falta absoluta de costumbre en la elaboración de presupuestos y ese rechazo que por la parte normalmente universitaria ha existido al mismo, puesto que la misma Administración —por lo menos en

el caso que yo conozco—, era decimonónica hasta hace bien poco. En la planificación coincido totalmente en que, en este caso, debe ser una planificación hecha por cada universidad en su ámbito regional. Usted apuntaba creo a que planificación o esos objetivos que se marcara cualquier universidad debería estar estudiados conjuntamente en la región donde opera, con las fuerzas políticas, sociales, económicas de la región para saber exactamente a dónde se quiere ir. Y, eso, creo que es efectivamente así, que debe ser así. Y, de hecho, en el caso que a mí me compete, pues de alguna forma se está haciendo así.

»Por un lado, los presupuestos normales operativos de un año tras otro, donde los recursos son limitados y donde ya aquí se ha dicho que el 80 por 100 de los mismos van destinados a sufragar los gastos de personal, lógicamente son habas contadas que son muy difícil de planificar. Sin embargo, la planificación, en una negociación exigente y de acuerdo con la realidad regional de cada universidad, y creo que el papel del Consejo Social es fundamental en obtener de los gobernantes autónomos la necesaria planificación de estudios, etc., de toda la estructura universitaria en el ámbito donde está instalada la universidad.

»Yo pienso que los Consejos Sociales, a pesar de su tremenda juventud o niñez casi, porque llevamos tres años operando, están ya introduciendo de alguna forma este tipo de esquemas en el ámbito universitario. Repito que, por supuesto, hay casos en donde la fluidez es mayor; hay casos donde quizá no hay tanta fluidez porque, partimos de la base que decía en un principio, en donde los encuentros entre ambos segmentos de la sociedad, la académica y la puramente social, necesitan también un período de adaptación que hasta hace bien poco era absolutamente desconocido.

»Bueno, esto era: una reflexión que yo quería hacer como parte social de un Consejo de una universidad, y, al final, preguntarle al señor Jordan: En la exposición que usted ha hecho sobre las confecciones y las metas de los presupuestos y de las planificaciones en su universidad, hablaba y antes puntualizó que, también efectivamente, existen recursos limitados. Todos sabemos efectivamente de las posibilidades que en los Estados Unidos hay, pero siempre hay un límite en cualquier recurso. Lo que a mí se me escapó, no sé si usted lo dijo, por lo menos no lo oí. Cada departamento confecciona su presupuesto, el decano con sus jefes de departamentos. Eso luego se reúne, etc., y ¿quién aprueba al final ese presupuesto?. Porque supongo que (hago un paréntesis: yo he trabajado durante quince años en compañías norteamericanas) también tienen decanos en este caso o jefes de departamentos que son más listillos que otros y también se quieren colar en sus cantidades presupuestarias. Entonces existen, supongo, recortes al mismo, quien analiza eso y cómo se hace luego el seguimiento y control de ese presupuesto anual y de la planificación de la universidad.»

PROFESOR JORDAN

«En mi universidad, que, como le digo, es pequeña y privada, nosotros controlamos nuestro propio destino en el presupuesto. Separemos un momento la planificación, que es independiente aunque están relacionados, o analizamos muy detenidamente el consejo de decanos, el cual yo presido, aunque el presidente, tiene autoridad suprema y, finalmente va al «board of trustees.»

»Se dan ciertas líneas al principio para el año siguiente o para los años venideros de los recursos que se prevé que se van a tener y de los gastos que se van a tener. Se planifica plurianualmente. Los decanos me hacen una petición a mí y yo voy al presidente y decimos estos son los pedidos que están haciendo y nosotros les decimos que esos pedidos son totalmente imposibles por varias razones. Luego, cuando ya dividimos la tarta, muy tentativamente, reunimos al consejo de decanos; lo reúno yo, yo lo convoco, vienen los demás vicepresidentes, el financiero, el director de planificación y tratamos de convencerles, de alguna manera, de que la distribución original que hemos hecho tiene sentido. Más tarde, una vez que se hacen los presupuestos tentativamente, quizá siete meses antes que la formación del presupuesto final, ellos hacen más pedidos. Y, en efecto, usted tiene razón, unos son más listos que otros, saben negociar mejor conmigo —estoy hablando de los departamentos académicos, los vicepresidentes, los vicerrectores negocian directamente conmigo y el presidente—. Al final tenemos que cortar y decir estos recursos que están pidiendo por encima de lo que les hemos dado hay algunos que necesitan priorizarlos y, entonces, también se reúne el consejo de decanos en reunión especial normalmente, se reúne una vez al mes, pero para estos casos hay una reunión especial y se les convence de que lo que le estamos dando al decano de Bellas Artes y no se lo estamos dando extra son recursos flexibles que tenemos por encima del presupuesto, no se lo podemos dar al decano de Ingeniería —yo era antes decano de Ingeniería— y explicamos las razones, y ellos lo comprenden. Alguna vez no lo comprenden. Después en el presupuesto final, una vez que se ha hecho esa negociación y ese convencimiento, y, al final, el presidente, tiene la autoridad suprema. Su opinión prevalece, dice: “Muchachos o muchachas, os gustará o no os gustará, pero alguien tiene que tomar la decisión final”, y él toma la decisión final y lo somete, con mi ayuda y la del vicepresidente financiero, al «Board» la mayor parte de las veces lo aprueba. Y si es un programa ambicioso y va a ser deficitario, no solamente globalmente, sino en determinadas áreas, le llaman la atención al presidente y a mí. Nos dicen lo que estáis proponiendo, aunque son recursos vuestros que decís que los vais a adquirir de Washington, en la investigación y demás, son descabellados y locos. Pueden decir eso. Y nos lo han dicho últimamente al presidente y a mí. Han dicho: estáis dependiendo muchísimo del Departamento de Defensa”, por ejemplo. O: “Estáis dependiendo muchísimo de otro Centro”. Los «trustees» tienen la obligación no

solamente moral, sino legal, de decirle al presidente, a pesar de que he dicho antes que es autoridad suprema de estáis totalmente descabellados. Ellos tienen experiencia, porque vienen de la industria o del Gobierno, para decir el programa expansivo que tenéis en la Facultad de Informática con esos recursos tan enormes que habéis conseguido, ¿estáis seguros de que eso lo vais a conseguir en el proyecto o en el plan plurianual? Y allí, el Consejo Social que están adoptando ustedes, y me parece una magnífica idea, les puede proporcionar sabiduría y guía al presidente o a los vicepresidentes que trabajan con el equipo del presidente. Yo creo que el Consejo Social, si está bien estructurado en nuestro país, España, y todavía es mío, puede funcionar muy bien.»

PROFESOR ARBIZU (*Universidad de León*)

«Bueno, yo me alegro mucho de haber intervenido en tercer lugar, porque la verdad es que me parece que aquello que el profesor Jordan anunciaba como planificación estratégica está como algo inmanente en la conciencia de todos y, además, dentro de los cuatro o cinco años que siguen, va a ser algo que va a existir en todas las universidades, y si no al tiempo. En León, pues quizá por ese planteamiento de nuestra juventud y, por tanto, de mayores facilidades de aclimatación, lo vamos a emprender ahora seriamente, con calma, sin prisa pero sin pausa y con mucho trabajo, y me parece que eso acabará, incluso, por establecerse en las universidades no ya más antiguas, sino más numerosas que tengan más dificultades de aclimatación. En definitiva, la planificación estratégica —a mí me gusta más emplear el término de management estratégico, porque la planificación parece que únicamente se reduce a diseñar estrategias, mientras que el management requiere su ejecución— es, ante todo, una estrategia de acción y de ejecución y de rectificación, de acuerdo con los objetivos, pues es puro sentido común, que, como decía Jordan, es el menos común de todos los sentidos, y merece la pena responder a una pregunta que, a veces, uno se formula y oye formularla por ahí; si nosotros no tenemos estrategia, ¿qué pasa?, pues lo ha contestado Parellada, sin mencionarlo, que tendremos que actuar al día, cediendo al tipo de presiones que cada día nos depare el azar y sin poder aprovechar las oportunidades que se nos presenten con vistas a obtener los objetivos que nos hayamos prefijado.

»Con respecto a la investigación, tengo que decir que, independientemente de que la investigación o los fondos de investigación estatal se concentren en el Estado, es una opción aquí compartida que si la universidad quiere ser competitiva también tiene que ser capaz de generar sus propios recursos y ahí el Estado no le va a decir que no. Eso creo que lo ha dicho tanto el señor director general como el compañero Parellada. Y, además, para eso es, precisamente, importante la escasez de recursos, no una escasez por debajo de los mínimos vitales, que sean insuficientes para cumplir

esos objetivos estratégicos. Pero si la escasez se acepta y se valora bien, pues entonces el resultado es que uno se mueve para obtener aquello que necesita y que le falta. Si hay una postura de abandonismo, no puedo hacer más con los recursos que tengo, entonces la universidad en cuestión irá descendiendo hasta situarse en universidades de tercer orden o de entrada, digamos, en la carrera universitaria.

»Con respecto a lo que decía mi compañero Gala, o señor rector —no es compañero mío más que en el plano académico, verdad—, de la planificación del pasado. Yo creo que de esto no hay que asustarse en absoluto. La planificación estratégica es justamente estratégica porque mira hacia el futuro. Su utilización es un medio que a mí por lo menos me gustó y aquí hay alguno de los asistentes que lo conoce porque lo oyó recientemente en la reunión de León, al ex rector de la Universidad Libre de Bruselas, que, también como el profesor Fleming, es catedrático de Física en los Estados Unidos. Suelo utilizar para diseñar los componentes presupuestarios de la universidad un triángulo equilátero, que es la docencia, la investigación y la innovación. Innovación aquí es un concepto que no ha salido para nada. Es un concepto desconocido, pero ya se llegará. Bueno, pues, es divertido como ejercicio el hallar la resultante de dónde está mi universidad de León o donde puede estar la universidad de Barcelona, en ese triángulo equilátero. Nos inclinamos más hacia la docencia, hacia la investigación o hacia la innovación. Me parece que es bastante de sentido común que, en el estado en que estamos, buena parte sobre todo de las universidades jóvenes, de consolidación de nuestra propia existencia, estemos prácticamente al lado del vértice enseñanza y un poquito del lado o del costado de la investigación, pero todavía muy arriba, sin descender. Bueno, esto tampoco tiene que asustarnos, es una época, es una etapa; y en las universidades, como decía el tango, veinte años no son nada, porque duran siglos, y entonces, naturalmente, duran siglos, o van a durar siglos. Y entonces habrá que emprender una vez que se consoliden las plantillas y el personal docente, etc.; y uno decida que va a dejar de crecer tendrá que utilizar los porcentajes que le dé la Administración o los recursos que genere sea a la investigación o sea a la innovación. Uno de los invitados del centro europeo del management estratégico, que vino a la reunión de León, nos dijo algo que a mí, por lo menos, como profesor de la historia del Derecho, pues me afectó. Fue una experiencia en Quebec, en una reunión de rectores, donde algunos rectores decían que no aceptaban el criterio de primar más a aquellos campos en los cuales se obtenían mejores rendimientos y además constatables a corto plazo, porque eso era contrario a la libertad de investigación y a la libertad de cátedra, cosas ambas que estamos o tenemos garantizadas en la Constitución española. Y en ese momento el ministro de Educación se levantó y dijo: “Bueno, no crean ustedes que esto va a ser así siempre, porque yo tengo que convencer al ministro de Hacienda de que suelte el dinero y me va a ser cada vez más difícil convencerle de que suelte el dinero para pagar más a los que están investigando en tecnologías puntas que aquí

nos son desconocidas, como la inteligencia artificial o los que están investigando en teología, o en música o historia medieval.” Eso es así y, además, hacía eso vamos. Como, por otra parte, la universidad, tanto la española como, desde luego, la europea, es un centro de transmisión de cultura y de creación de cultura, tampoco puede permitirse el lujo de cerrar, aquí no se va a cerrar nada, pero de prescindir de campos de investigación pura. Para eso hay una experiencia que en Bélgica parece que se está poniendo en práctica y no da malos resultados. Hay una transferencia de recursos, porque eso será otra historia, que los que planifiquen y definan estrategias tendrán que hacer ajustes finos (y conste que no quiero aludir a ninguna cosa política) para transferir recursos de esas unidades de investigación que generan más recursos a las unidades pobres, evaluando los resultados, aunque sea en términos temporalmente más largos. Porque lo cierto es que la evaluación también es necesaria, no se trata sólo de planificar, no se trata sólo de ejecutar, se trata de que la universidad debe autoevaluarse. Por una razón muy sencilla, si la universidad no adopta los mecanismos necesarios de autoevaluación, la evaluación es siempre externa, la hace la sociedad. Y siempre es más dura que la propia autoevaluación interna porque ésta puede corregirse sobre la marcha, de la otra manera no. Por último, la consideración del profesor Jordan, “ser demasiado demócratas”. Pues mire usted, profesor Jordan, eso era absolutamente necesario en el momento que se hizo. No se podía hacer de otra manera. Claro, como hay una teoría y una praxis resulta que en universidad, la mía de León, que es muy pequeña, hay más de cien comisiones. Claro, resulta que esas comisiones cada vez tienen más dificultades para reunirse. Los consejos de departamentos se reúnen en el mínimo indispensable. Cuando hay claustro universitario lo cierto es que el mayor problema es que haya «quorum». Hay una teoría y una praxis. Y en la praxis, la universidad a pesar de todo es tan tremendamente dinámica que genera sus propias normas de conducta y de esa manera resulta que se llega a la actuación óptima y ahí es donde tiene lugar la capacidad de arrastre y no de mando solamente del rector, en un proyecto común.

«Por último, aunque quizá sea adelantar la conclusión, quisiera preguntar yo no sé a quién —aunque esta mañana he hablado con alguna persona de la Comisión Fulbright—, ¿cuál va a ser el futuro de esta reunión? ¿Qué es lo que vamos a hacer después? Porque no se trata solamente de mandarnos las conclusiones, que reflexionemos y digamos: “¡Caramba, pues está muy bien esto!” No, hay que ponerse a trabajar. Esto es absolutamente decisivo. Y me parece que, al margen de las iniciativas institucionales que se puedan tomar tendrá que haber, otras iniciativas que sean de la propia universidad o de las propias universidades, poniéndose a trabajar en este sentido para constatar y comunicar experiencias.

Por último quisiera preguntar al profesor Fleming, cuál es el mecanismo por el que la universidad enjuicia si lo que ha proyectado estaba bien o

estaba mal, en cualquier tipo de campo. Porque los mecanismos serán generales, aunque después se tengan que adaptar a cada campo concreto.

PROFESOR FLEMING

«Bien; en términos de presupuesto, cuando lo hacemos, no comenzamos normalmente un proyecto que no está financiado a no ser que sepamos que va a ser financiado. A veces es problemático. A veces se sabe con una seguridad del 80 por 100 que se van a tener fondos para trabajar en el asunto. Pero lo que no se sabe es si llegarán los fondos a tiempo. Dado que a veces tenemos un factor de coste indirecto para la universidad en toda investigación, eso va a la reserva, a la reserva financiera. A veces financiamos el proyecto si estamos prácticamente seguros de que va a salir adelante. Dejamos que comience y lo financiamos, con la previsión de que vamos a recuperar el dinero porque obtendrá fondos. Este procedimiento sólo lo utilizamos cuando sabemos que el proyecto obtendrá fondos. Y, entonces, si los obtiene, pues todo se reduce a la cuestión de haber gastado dinero para después recuperar más. Porque autofinanciándonos perdemos los intereses del dinero que teníamos en el banco, por así decir; intereses que no recuperaríamos. Así que gastamos dinero para recuperarlo. Si fuera de otra manera no dejaríamos que el proyecto saliera adelante.

«Otra cosa que hacemos —que vuelve a la pregunta que se hizo hace un poco—, y que creo que también lo hacen en Carnegie-Mellón, es que hacemos un seguimiento desde nuestra oficina de finanzas de nuestros proyectos para ver cómo va el gasto, de forma que al menos cada cuatro meses sabemos cómo se está gastando nuestro presupuesto. Y si el administrador de finanzas descubre que se está gastando más de lo previsto, o que se está gastando menos, preguntará por qué. Si se está gastando menos de lo previsto quiere decir que el proyecto va retrasado. Si están gastando más de lo previsto se les dirá que están gastando más de lo previsto y que tienen que controlar ese problema. Y, en el peor de los casos, si siguen gastando más de lo previsto, congelaríamos los fondos. Dado que controlamos la oficina de contabilidad, congelaríamos los fondos hasta que el proyecto volviera a su cauce. Eso en realidad no produce problemas con la gente, porque eso es, desde nuestro punto de vista e incluso desde el punto de vista de la mayoría de ellos, buena administración, y saben que no pueden continuar gastando demasiado; y saben que si están gastando menos, algo va mal. Quizá no colocaron a la gente apropiada en el proyecto —no queremos que eso ocurra, porque el proyecto fracasaría— ¿Por qué no colocaron a la gente en el lugar adecuado? Nos dijeron que lo harían. ¿Dónde están?, ¿por qué no hicieron eso? Intentamos mantener toda esta problemática en un tono agradable, pero dejamos claro que tenemos que hacer un seguimiento del tema.»

PROFESOR JORDAN

«Estoy de acuerdo con los comentarios del profesor Fleming. Lo hacen, y nosotros lo hacemos también, aunque mi institución es más pequeña que Michigan y es privada. Tenemos un interventor interno. El vicepresidente financiero —como dice el profesor Fleming— más que nada es un controlador, como tenían ustedes y quizá lo tengan todavía, un interventor. Los interventores, generalmente, son los que dicen que no a todo, eso es malo. Pero si dicen sí a todo también es malo, es quizá peor. Hay que saber decir no.

»Vamos un poco a lo de la evaluación de los departamentos. Voy a hablar durante dos minutos, de la evaluación, no de los planes sino de la salida del sistema. Utilizando un poco términos de teoría de control. Medimos mucho el calibre de un departamento y lo hace también Michigan y la Carnegie Mellon y todas las instituciones que llamamos de investigación. Ustedes saben que en los Estados Unidos hay muchas universidades, pero hay pocas comparado con el tamaño del país, que es un continente o la mitad de un continente, o la tercera parte de un continente. ¿Cuáles son las universidades de prestigio? No hay tantas como ustedes creen. Hay unas cien. En los Estados Unidos es un número pequeño, porque hay miles de universidades, y más miles de escuelas o de universidades pequeñas. La evaluación se mide en términos del prestigio de esas universidades. Y, ¿cómo se mide el prestigio? Más fácil de lo que parece. Se hacen rangos. Se consulta a decanos, por ejemplo. ¿Cuáles son las diez mejores escuelas empresariales?, por ejemplo. Los que mejor lo suelen juzgar son los decanos de todas las escuelas empresariales. Se consulta, por ejemplo, ¿cuáles son los departamentos de Física de mayor prestigio? Se consulta a los jefes de los departamentos de Física. Y parece que no, pero, aunque muchos de ellos tienden siempre a considerar su escuela la primera y la segunda de donde vinieron, en donde estudiaron, donde hicieron el doctorado.

»Pero el sistema se equilibra bastante bien y los resultados de esas evaluaciones no son perfectos, pero son bastante buenos. Sin embargo, la dificultad de ese tipo de evaluación es que se hace, y eso quizá sea un pequeño pecado, en términos más de la investigación que de la docencia. Y les voy a decir por qué. En las universidades de investigación, las 100 que hay en el país —hay unas punteras en unas ramas y otras punteras en otras—, Michigan es puntera en casi todas. Es un elogio que le tengo que hacer al presidente Fleming, siempre se entiende que el objeto, la misión de la universidad es crear y diseminar conocimientos. Donde se entiende por diseminar el enseñar y publicar fuera el conocimiento que se ha hecho. Es más fácil valorar y evaluar el prestigio de un departamento en términos de la investigación que de la enseñanza.

»Le voy a decir por qué. Estamos de acuerdo en que las universidades

hacen investigación con objeto de que tengan impacto en la enseñanza. Yo me acuerdo, en la Universidad de Zaragoza, donde había un profesor de termodinámica, donde yo conseguí los apuntes del año anterior, me los estudié en verano y me dio sobresaliente. Eran los mismos apuntes que se difundían durante el verano y yo ya no iba a clase, porque sabía que me sabía los apuntes y que me iba a dar sobresaliente o notable, por lo menos. Eso existe también en los Estados Unidos. ¿Por qué se valora tanto la investigación en las universidades punteras de los Estados Unidos, sean privadas o públicas? Es porque... les voy a hacer una analogía. Les voy a contar un chistecito, que lo conté en el Ecuador y les gustó, a lo mejor a ustedes no les gusta. Déjenme que repita: la investigación es a la enseñanza como el pecado es a la confesión. Si no se peca no hay nada que confesarse. Esto es un poco extremo, pero creo que se lo entiende. No lo tomen literalmente. Lo que les estoy tratando de decir es que normalmente el profesor majestuoso, que hace teatro delante de la pizarra y que enseña muy bien cosas que se están quedando anticuadas, aunque sea muy efectiva en inspirar a los alumnos, quizá no sea efectivo en que los alumnos aprendan. Tiene muchísimo más valor lo que los alumnos aprendan, no importa como lo aprendan, aunque sea con una participación mínima del profesor; por eso debe ser el árbitro de la enseñanza del alumno, aunque no haga teatro en la pizarra ¿se acuerdan ustedes cuando los profesores iban todavía con esos gorritos?, ¿cómo se llaman esos gorritos? eran magníficos actores. Está bien ser un buen actor como profesor para inspirar, pero para que el alumno aprenda tiene muchas más posibilidades el profesor que, por lo menos, aunque no haga investigación total, sea consciente de la investigación que se está haciendo. Porque el campo, todos los campos, tanto en España como en los Estados Unidos —y en España está cambiando—, lo que uno aprende en cuatro o cinco años, al cabo de los cinco años está obsoleto. Tiene mejores posibilidades el investigador que enseña. No tiene que ser 50 y 50 por 100, puede ser 10 de investigación, porque estas personas insisten más en que el alumno aprenda por sí mismo y utilizan como ejemplo lo que está investigando, con tal que el alumno aprenda las raíces de la materia, la raíz y que luego se estructure en el tronco y luego en las ramas, que hay que podarlas. Si un alumno va a través de ese proceso de las raíces, el contenido fundamental de la materia, un tronco que a lo mejor va a cambiar al cabo de cinco años y las ramas que vienen del tronco, el profesor, que, por lo menos, es consciente de que hay investigación —idealmente que investigue él también con los recursos que tiene—, tiene más posibilidades de impartir un tipo de educación y de docencia que va a durar más al alumno.

»Esperemos que no haya ningún pedagogo infiltrado, porque, hace unos meses, hice una reflexión no tan lúcida ni tan brillante, pero parecida, respecto a la crítica de que el Ministerio no incidía en los aspectos pedagógicos, motivacionales, y decía que eso me parecía que estaba muy bien en E.G.B. y quizá en la enseñanza media, pero que en la universidad los estu-

diantes son ya mayorcitos y que lo importante era que aprendiera no tanto que se les motivara y, bueno, me echaron inmediatamente de la sala, claro.»

PROFESOR INGRAM

«En los Estados Unidos hubo un gran jugador profesional de beisbol, muerto hace mucho tiempo, quien, después de haber jugado al beisbol de repente se convirtió en un experto en todos los temas de los Estados Unidos y tenía una opinión muy entusiasta acerca de todos los temas, y tenía una forma, una extraordinaria forma de mezclar sus pensamientos y sus palabras. Sobre la planificación dijo: “La planificación es muy, muy difícil, especialmente si tiene que ver con el futuro.” Creo que es importante tener claro que en los Estados Unidos tenemos muchas, muchas instituciones que todavía no saben como planificar. Es importante, creo, entender que la planificación es especialmente difícil en las instituciones públicas de los Estados Unidos, especialmente en los sistemas con varias ciudades universitarias o en los sistemas con varias instituciones que son mantenidas por el gobierno del Estado. Hay varias razones evidentes para esto, y creo que han compartido muy cándidamente entre ustedes, y con la ayuda especial de nuestros ponentes, algunas de las razones para la frustración que conlleva la planificación en un sistema público como el que funciona en España.

»Pero creo que también es cierto afirmar que en los Estados Unidos, donde la planificación se ha hecho bien, como, por ejemplo, se ha hecho bien evidentemente en Carnegie-Mellon y estoy seguro que también en la Universidad de Michigan, el proceso de planificación está sujeto directamente a los programas de obtención de fondos. Es decir, del proceso de planificación surgen objetivos claros que son un gran reclamo para conseguir dinero de entidades públicas y privadas, como es el caso, por ejemplo, de la investigación. Las instituciones privadas tienen mucha más flexibilidad: pueden ser mucho más cándidas, se puede motivar al profesorado con mucha más facilidad, porque saben que es probable que haya un esfuerzo para la consecución de dinero adicional para hacer cosas nuevas e interesantes. En el sector público tenemos algo de resistencia por parte del profesorado.

»Por tanto, creo que es importante entender que la planificación en los Estados Unidos es todavía mucho más un arte que una ciencia, como ocurre, según creo, en todos los sitios. Es el proceso de planificación el que puede resultar interesante. Existe un factor de riesgo que asume la institución, pública o privada, que se lo toma seriamente, pero las recompensas posibles son muy interesantes. Carnegie-Mellon tiene probablemente, según creo, un proceso muy adecuado, como han oído explicar al doctor Jordán, porque tienen mucha experiencia en él. A los que no tenemos mucha

experiencia en la planificación en nuestras instituciones en los Estados Unidos no nos va demasiado bien en un principio. Sólo después de un tiempo conseguimos convertirlo en una ciencia, pero incluso entonces, y creo que mis colegas estarán de acuerdo, es más un arte que otra cosa.

»Se ha dicho aquí, hace bastante, y estoy bastante de acuerdo con la afirmación, que uno de los peligros de la planificación es que se pueden elevar las expectativas de todos. Hay un posible daño en desengañar, especialmente a nuestro profesorado, que puede trabajar mucho, como debería hacerlo, en el proceso de planificación con la administración, con estudiantes, con líderes de estudiantes y ciertamente con los miembros del Consejo, de vuestros Consejos Sociales, en vuestro caso. Pero el riesgo probablemente merece la pena, porque se pueden hacer cosas sólo si podemos movilizar a los distintos grupos y a los distintos cuerpos de dentro y fuera de la universidad sobre sueños específicos y metas y aspiraciones que puedan exigir más dinero del que el Estado puede proporcionar, pero que es realista proyectarlos y conseguirlos si la gente que interviene en el proceso siente el proyecto como suyo. Y, por supuesto, por eso es importante implicar a los Consejos, porque los Consejos, al menos en los Estados Unidos, juegan un papel muy útil para poner el plan en operación. Si los "trustees" en los Estados Unidos fueran excluidos totalmente del proceso, como ocurre a veces, no sentirían al proyecto como suyo, en el sentido de la responsabilidad de buscar dinero, ya sea de fuentes privadas o utilizando su influencia con las fuentes gubernamentales, para realizar esos sueños y esperanzas para la institución en la que han depositado tanta lealtad y trabajo.

»Por tanto, sólo quería señalar estos puntos, en caso de que puedan serles útiles; pero lo peor que pudiera ocurrir a aquellos de ustedes que no han visitado los Estados Unidos, sería dejarles con la sensación de que la planificación es muy buena en nuestras 3.000 instituciones. También diría, a propósito, que algunas de las más prestigiosas de entre nuestras instituciones, las 100 que mencionó el doctor Jordán, son las peores instituciones en cuanto al proceso de planificación, porque, dejémoslo claro, tienen dinero suficiente como para cubrir errores, administraciones torpes, y para tapar esos agujeros. Hay más libertad cuando el presupuesto es grande. O cuando la dotación es grande, como sucede con muchas, la mayoría, de nuestras instituciones prestigiosas. Por tanto, no son sólo las instituciones prestigiosas las que hacen buena planificación. Creo que parte de la planificación más interesante se está haciendo tanto en instituciones públicas como privadas que aspiran a ser mejores que en el pasado. Las recompensas derivadas del proceso llegarán porque se mantienen en él, y no se rinden.»

PROFESOR JORDAN

«Déjeme que haga una pequeña aclaración. El punto que acaba de decir mi compañero de los Estados Unidos es cierto. No todas las institucio-

nes se someten al proceso de planificación, como ha dicho en su comentario. Hay instituciones en los Estados Unidos como son las famosas Princeton o Harvard que tienen tanto dinero que no planifican. Las instituciones que hacen *planning* normalmente son instituciones que tienen menos recursos porque tienen más hambre y el tener hambre ustedes saben que muchas veces ayuda.

»Otro punto de aclaración, en vista de las intervenciones que se han tenido después que he usado yo la palabra, se refiere a las universidades que tienen tecnología, las politécnicas, equivalentes a las suyas y las que tienen letras, en nuestro caso, hay un poquito de flexibilidad en las universidades de investigación, como Michigan, grande y estatal, y la nuestra, privada, pequeña; el presidente y el provost, con el acuerdo de los decanos, distribuyen recursos internos. Una cosa que no se ha citado anteriormente. Hemos hablado de que la investigación tiene que estar centralizada. No nos olvidemos, sin embargo, que hay bastante dinero en las industrias, sobre todo en los Estados Unidos, al que se puede acudir para hacer contratos, aunque tienden a ser más aplicados, pero eso da cierta flexibilidad, porque no olvidemos que la investigación aplicada, origina nueva investigación básica. Si vamos al ciclo de la innovación, muchas veces empieza con investigación básica, luego aplicada, luego desarrollo, luego la producción, luego la distribución. Las industrias, por supuesto, hacen bien el desarrollo y la distribución. Las universidades tienen tendencia a poner el acento en la investigación pura. Sin embargo, ahora hay, sobre todo en el Estado de Michigan y en el de Pennsylvania, industrias fuertes que están empezando a dar dinero para la investigación aplicada y la investigación aplicada origina muchas veces nueva investigación básica; por ejemplo, no nos olvidemos que la máquina de vapor, que fue lo que dio lugar a la revolución industrial, precedió a la termodinámica y a la física estadística, que son puras. La tecnología y la investigación aplicada muchas veces crean nueva ciencia.

»Por lo que respecta a cómo se sufraga —y esto es otro punto muy importante que no deben olvidar, al menos yo no lo olvido—. En las universidades de carácter general, no especializadas, aunque la mía es especializada, pero es bastante amplia, no nos olvidemos que hay también que sufragar gastos de investigación para el departamento de Filosofía, por ejemplo. Ese tipo de investigación se sufraga cuando hay mucho dinero en un campo, con dinero de fuera, como mi famosa Facultad de Informática o Escuela de Informática, se pasa cierto dinero que viene de fuera o de la industria o del Gobierno; una tercera parte es gastos internos de la universidad, de administración, etc. Y allí es donde un buen grupo de decanos, en el consejo de decanos, con el rector, incluso con el consejo del Consejo Social, puede no bifurcar, pero pasar, algunos de esos recursos a lo que pudiéramos llamar departamentos pobres, que a lo mejor son magníficos.

PROFESOR CAMARENA BADIA (*Rector de la Universidad de Zaragoza*)

«Era una intervención que quería pedir, pero ya, como se agota el tiempo, solamente una sugerencia. Yo creo que va en la línea que pedía el vicerrector de la Universidad de León. Las universidades nos caracterizamos por investigar, y parece ser que es uno de los indicadores fundamentales de la excelencia de las universidades. Entonces, aunque esta vez sea investigación aplicada, yo creo que puede ser muy interesante que se doten esos fondos, una parte de esos fondos de investigación que maneja la Administración central, a un programa de investigación para resolver nuestro problema en la gestión de las universidades. ¿Podemos empezar por ahí?»

«He aprendido muchísimo, pero realmente era centrar algunas cosas a tenor de lo que se ha dicho, yo quizá voy a ser más realista. Y a pesar de que me parece todo excelente desde el punto de vista de la planificación. Si estamos planificando el futuro, planificando el pasado, yo simplemente voy a dar un repaso y poner los pies en el suelo y hacer una pregunta al profesor Jordán, desde ese pragmatismo de la realidad de que quiero conocer cosas concretas para mejorar desde ya y desde mañana mi universidad, independientemente de la ideología y de la teoría y la reflexión, que me parece muy positiva, que hoy se ha establecido aquí, y que espero que se continúe y se profundice y se investigue realmente desde el punto de vista aplicado, no solamente desde el discurso o la dialéctica.

»En primer lugar una explicación del por qué de la dificultad de todo esto que, en teoría, está muy bien y tenemos que asimilarlo, estudiarlo y tenerlo en cuenta para el momento adecuado. Pero no hay que olvidar que hay una injusticia inicial. No se puede pensar en la planificación en la universidad española actualmente. Y voy a echar por tierra, en mi modesta opinión, una serie de teorías. La injusticia inicial en la universidad española una injusticia inicial de aprovechamiento de los más espabilados o de los más poderosos, más próximos al poder establecido y que, de alguna manera, pueden seguir subsistiendo de manera que crecen independientemente de factores, no quiere decir que haya calidades, pero puede haber calidades, pero puede haber crecimiento inadecuado. Por tanto, hay que evaluar esa injusticia inicial para no cerrar, sino para dimensionar adecuadamente.

»Luego habrá que entrar en la reestructuración evidentemente y culminar esa reestructuración; no reconversión, sino reestructuración, porque estoy de acuerdo que no hay en la universidad reconversión. Luego habrá que entrar en una programación, pero con un compromiso importante social que aquí no se ha dicho. Yo voy a, desde ese realismo, que no es catastrofismo, al compromiso social y no suena evidentemente a ninguna teoría política o social del siglo pasado. Hay poco que planificar, si los recursos de que disponemos son muy limitados. ¿Cómo vamos nosotros a planificar si un 88 hasta un 90 por 100 de los recursos están comprometidos?

dos? No sólo el capítulo 1, sino el capítulo de limpieza, gas, electricidad, etc., están comprometidos. Es el noventa y tantos por ciento lo comprometido. ¿Qué se puede planificar si el noventa y tanto por ciento está comprometido? Muy poco.

»Luego, hablar de planificación creo que es una utopía saludable, a la cual tenemos que mirar y acercarnos, pero desde luego, desde esa utopía, organizar mejor en el orden que he indicado.

»Y hay otro aspecto importante que quisiera para finalizar y después formulo la pregunta al profesor Jordán. En ese poco que planificar, que es realista, y no lancemos las campanas al vuelo. Supongo que en los Estados Unidos habrá un más poco o un poco más que planificar y depende —todo depende y es relativo, como nos han dicho dentro de las excelencias— con pocos medios variables y un entorno social con falta de compromiso. No dudo que el entorno social quiere comprometerse cada vez más, pero evidentemente no se deja querer fácilmente, también esto es una realidad. Aparte del compromiso que ha adquirido la sociedad a través de los Consejos Sociales y el esfuerzo que se está haciendo, lo cierto es que, salvo determinados entornos muy cualificados —Madrid, Barcelona, entornos industrializados y algún otro, el País Vasco, etc.—, el compromiso social, es ir a pescar los contratos. La Universidad de Zaragoza pesca los contratos en Madrid, Andalucía, Cataluña. No los pesca, como se dice en el entorno socioeconómico de Zaragoza, de Aragón. Entonces, realmente, el hablar de esa planificación de la cantidad de lo que se va a planificar, de los contratos como una posibilidad variable para alimentar a los departamentos hambrientos que deber tener una financiación umbral como he señalado, porque deben avanzar en el conocimiento del griego, del latín, de filosofía es, a costa de un impuesto que cargamos a los departamentos más dinámicos, evidente. Pero es que el problema es que la universidad española todavía no ha asimilado que hay que pagar impuestos, que ese es otro problema realista. Es decir, nadie fácilmente se deja que le carguen los impuestos, y esa es otra dificultad.

»Desde la esperanza realmente y desde el realismo de estos cuatro años de rector, y de la necesidad de que no podía ser de otra forma, y de que hay que animarse y ser optimista entiendo lo siguiente:

»Voy a lo concreto, para llevarme algo concreto al menos. Nosotros tenemos dificultad de asignar los escasos recursos que tenemos, pero incluso nosotros no podemos convencer al comité de decanos en ese sentido, porque no hay nadie que se convenza, simplemente quiere más para él, independientemente de que no haya más recursos. Pero es que allí se les convence o no se les convence, o te convencen con votos. Por tanto puede ocurrir que ganen y, por tanto, puede ocurrir que la propuesta del decano X que quiere el 60 por 100 para él, gane, a costa de lo suicida que es la

propuesta. Si existe —creo que no, por las palabras que he oído al profesor Jordan—; si existe una fórmula de asignación de recursos concretos, ya no de planificación, sino que yo estoy hablando de lo más concreto, del gobierno y de la gestión más cotidiana, de asignar los recursos a partir de unos «inputs» de información solicitados a los departamentos y a los centros con criterios de racionalidad y de eficacia teniendo en cuenta unos parámetros objetivos de calidades de objetivos de finalidad. ¿Existe en su universidad, o en la Universidad de Michigan, del profesor Fleming, existen esos criterios objetivables, cuantificables, incluso, con la variedad de calidades de objetivos para asignar recursos en cualquier punto?

PROFESOR JORDAN

«Bueno, yo voy a contestar a la última pregunta. Los criterios.

»Existen criterios subjetivos, pero no muy objetivos. Con todo lo que he presumido yo antes con la planificación Carnegie Mellon. Es todavía experimental y no hay.

»Tenemos ciertos parámetros que estamos analizando con el director de planificación y en algunos casos concretos están funcionando. Pero, ¿cómo es de sabia la planificación?, todavía no lo sabemos, a pesar de que llevamos años practicándola y tenemos éxitos parciales en algunas ramas, donde hemos cambiado y hemos reestructurado determinadas áreas en perjuicio de otras, o viceversa.

»Hay criterios. Son criterios subjetivos. No se ha elaborado la planificación hasta tal punto de ser una ciencia. Ahora estoy siendo un poco más modesto que era antes.

»Me han pedido que haga unos pequeños comentarios, y seré breve. La pregunta dice: «Le agradeceré que en su intervención final se refiera a la influencia que en la planificación universitaria tienen otras planificaciones: la regional, la de defensa, o la de los planes nacionales de investigación.»

»¿Hay una planificación regional? No. El gobernador, que lo cambian cada cuatro años, tanto en Michigan como en Pennsylvania, intenta hacer una planificación, pero no existe. Se ayuda muchas veces de las universidades. El forma asesores, comités de asesores. Yo tuve la fortuna o la desgracia de ser asesor, con otro grupo de académicos de las universidades de Pennsylvania, locales, regionales, públicas y privadas, donde dimos consejo al gobernador para que creara un programa de desarrollo económico a través de las universidades; que es efectivo en colaborar con la industria de una manera muy ingeniosa. Porque la industria contribuye con un dólar. Por cada dólar con que una institución privada contribuye a la industria, reserva otro a la universidad para investigación. El Estado, la autonomía, en

este caso contribuye con otro dólar. Es un programa muy bueno. No es de planificación regional, es de incentivos, a través de la investigación aplicada.

El incentivo para el investigador está claro. Consigue dos dólares para sufragar su investigación en vez de uno. El incentivo para la industria privada es bueno, porque consigue comercializar o realizar la aceleración de tecnología; se hace investigación aplicada, aunque se empieza con la básica dos dólares en vez de uno. Es incentivo para todos, porque al investigador de la universidad le interesa hacer investigación, hace dos dólares de investigación y no uno; para la industria es muy bueno, porque consigue que el dinero del Estado o de la autonomía catalice una cosa que se va a comercializar o va a tener un impacto en la sociedad. Es un triple incentivo, que creo que es bueno.

PROFESOR FLEMING

«Déjenme simplemente apuntar cuatro puntos muy rápidamente. Me temo que la impresión que quede aquí hoy sea que nosotros podemos hacer cosas en la Universidad de Michigan, porque disponemos de recursos ilimitados. Me gustaría que así fuera. De hecho, la economía de Michigan ha estado deprimida durante los últimos años, porque la industria automovilística, que es el corazón de la economía de Michigan, ha perdido fuerza, como saben. Por tanto, hemos tenido varios años presupuestarios difíciles últimamente y, para mantenernos en la posición en la que estamos, hemos tenido que hacer dos cosas. Primera: recortar en las áreas en las que no éramos muy fuertes y simplemente tomamos la decisión de cortar allí. Recortamos de la Escuela de Pedagogía un 40 por 100 y apropiamos esos recursos para invertirlos en otros campos. Al mismo tiempo nos metimos en inversiones de autoapoyo. Una de las razones por la que hicimos recortes fue la necesidad de añadir ese esfuerzo a la capacidad informática en el campus, para permitir a los alumnos un acceso rápido a los ordenadores. De hecho, le quitamos a Carnegie-Mellon uno de sus hombres, que vino y se sentó, trabajó en ese campo; pero conseguimos ese dinero de recortes en otros campos y lo asignamos al asunto de los ordenadores. Ahora estamos muy bien equipados. Tan bien equipados que (y un cierto número de universidades también hacen esto) podemos ir a las compañías de ordenadores y decirles: "Miren, somos un campo de pruebas excelentes para sus productos. Tenemos un hospital, tenemos un servicio de admisión enorme, tenemos todo tipo de gente trabajando en físicas y a cualquier nivel; díganos lo que quieren aprender, lo tenemos en funcionamiento aquí en alguna parte. Y, entonces, ¿por qué no nos dan el equipo que necesitan probar? Y nosotros haremos de cobaya, y les diremos como se puede mejorar el producto. De esta forma conseguimos el equipo gratis y ustedes obtienen consejos sobre sus sistemas." Conseguimos, como estoy seguro que Carnegie-Mellon también consigue, muchísimo equipo de informática. Tra-

tamos de hacerlo discretamente, de forma que podamos tratar con varias compañías y hacer lo mismo con ellas. Tratamos de elegir distintas compañías para los distintos campos.

»Otra cosa que hicimos para generar fondos fue revisar totalmente nuestras disposiciones legales sobre derechos de autor y patentes. No sé hasta qué punto se puede aplicar esto a España, pero puede ser importante para gente como la de Medicina, donde en los nuevos campos de la bioingeniería hay un potencial enorme, desde los trasplantes de órganos o las implantaciones de nuevas articulaciones y los ingenieros y los cirujanos y la gente de investigación en Medicina que aprenden como evitar que el cuerpo rechace los órganos y demás; y éstos sacan a la luz un flujo constante de nuevos productos. Si pueden patentar un producto tenemos una regulación en la universidad que les permite retener un cierto porcentaje de las ganancias. Ahora bien, nosotros nos quedamos con la patente, porque han usado nuestros medios para desarrollarlo, pero ellos ganan algo en el asunto. Algunos son un gran éxito, otros no. Revisamos con cuidado esas regulaciones porque no podemos tener a nuestra gente haciendo su negocio y que no atiendan, digamos los de la escuela médica, debidamente a un paciente, o si están experimentando con él. Tenemos que tener mucho cuidado con toda una línea de consideraciones éticas y demás, pero les dio un incentivo para hacer esas cosas, y lo han hecho.

»Para concluir, estoy convencido de que en los Estados Unidos tenemos que encontrar vías para trabajar conjuntamente con otras universidades que tienen este alto nivel de capacidad investigadora; creo que tenemos que aumentar el número de fórmulas de cooperación. Y lo hacemos, de forma significativa, pero creo que debemos hacerlo más. Hemos encontrado vías para cooperar con nuestro vecino, Michigan State, por ejemplo. Hicimos una especie de división del área de lenguas extranjeras, por ejemplo, y dijimos: "Habéis estado en Africa durante todos estos años con vuestros programas de agricultura. ¿Por qué no os encargáis de las lenguas africanas, que son nuevas en la mayoría de las universidades americanas, pero que se necesitan? Vosotros os encargáis de las lenguas africanas. Nosotros, sin embargo, tenemos unos programas fuertes en China y Rusia. Nosotros haremos los programas en ese área. Vuestros alumnos pueden venir a nuestra facultad gratuitamente. Vosotros les dáis créditos por los cursos que sigan en nuestra facultad. Nuestros alumnos pueden ir a vuestra facultad a aprender las otras lenguas." Sólo nos separan 50 millas. "Nuestros estudiantes pueden ir a vuestra facultad y estudiar una lengua extranjera. Les daremos créditos por estas clases. No les cobráis nada. Nosotros no cobraremos nada a los vuestros y así conseguiremos ahorrar, porque así no tendremos que contratar tantos profesores de estas lenguas, pues no hay mucha demanda." Tenemos un gran programa de biología con ellos, del que ellos están trabajando en una parte y nosotros en otra. A veces el cuartel general está en Michigan State; a veces está en Ann Arbor.

»Pero nuestros recursos no son ilimitados. En absoluto. Y tenemos que, lo que llamaríamos “gorronear”, encontrar vías para usar nuestros medios más productivamente, y tenemos que ser duros a la hora de decir: “Tenemos un programa que no es muy bueno, y, es más, ya no se necesita.” Ahora bien, tratamos de ser humanos. Por ejemplo, tratamos de conseguir jubilación prematura con nuestro plan de pensiones; jubilamos a alguien prematuramente y le ponemos en el plan de pensiones, etc. Por tanto, tratamos de ser humanos en este asunto, pero lo hacemos. No quiero dejar la impresión de que somos despiadados en estos casos. Tratamos de ser verdaderamente humanos, pero no eludimos hacer estas decisiones porque sean duras. Y todas ellas se tratan. Nunca hacemos nada anunciado arbitrariamente. Todo se trata antes. A menudo el acuerdo no es absoluto, pero la gente comprende ampliamente que hay que hacerlo, y de esa forma nos mantenemos donde estamos. No porque tengamos recursos ilimitados.»

»Solamente una reflexión.

»Una reflexión un poco en la línea del eslabón que podríamos encontrar entre la sesión de esta mañana y la sesión de esta tarde.

»Yo creo que hay un punto esencial, es decir, planificar, presupuestar, trabajar en esta línea, implica un margen de maniobra por parte de las autoridades académicas, que no sé si este es el caso, en el actual sistema de elección de las autoridades académicas españolas.

»El rector de la Universidad de Zaragoza, en el último momento de su intervención, introducía una reflexión sobre las posibles votaciones y también el profesor de León hablaba del café para todos. Yo creo que esto es una reflexión. Yo no sé si me equivoco o no, pero me da la impresión de que no debe haber ninguna universidad americana, en que el presidente es escogido directamente por el claustro de profesores. No debe haber ninguna universidad.

»No hay ninguna. Entonces, yo creo que este es un elemento fundamental. Es decir, el plantearse una tarea de planificación o presupuestación en la línea de unos objetivos a medio o largo plazo que permita lo que nos ha dicho el director general, desterrar algunas enseñanzas si esto fuese conveniente, yo creo que implica resituar, me da la impresión, el sistema de elección del rector.

»Es una reflexión que no avanzo más, pero sí que es una idea un tema que valdría la pena tener presente como unas de las posibles reflexiones como consecuencia del seminario.»

PAPEL DE LOS ORGANOS
DE GOBIERNO UNIVERSITARIO:
CONSEJOS SOCIALES
Y "GOVERNING BOARDS"

PONENTES

RICHARD T. INGRAM

*Executive Vice President, Association of Governing Boards
of Universities and Colleges*

CANDIDO VELAZQUEZ-GAZTELU

Presidente del Consejo Social de la Universidad de Cádiz

RICHARD T. INGRAM

Vicepresidente de la Asociación de Juntas de Gobierno de Universidades desde 1971. Es natural de Pittsburg y se graduó en Ciencias Sociales y Educación, en 1963, en la Universidad de Indiana, en Pennsylvania. Master de la Universidad de Pittsburg y tiene el doctorado en la universidad de Maryland sobre cuestiones de educación, ha sido profesor en las universidades de Virginia y California del Sur, y es miembro del Consejo de Educación de los Estados Unidos.

CANDIDO VELAZQUEZ-GAZTELU

Presidente del Consejo Social de la Universidad de Cádiz, licenciado en Derecho por la Universidad de Granada. Inició su vida profesional en la docencia universitaria para pasar después al sector privado en puestos gerenciales, hasta que se incorporó a Tabacalera hace ahora quince años.

RICHARD T. INGRAM

«Me siento especialmente gratificado por tener una oportunidad para compartir con ustedes el funcionamiento de la administración educativa en los Estados Unidos, bajo la luz del interés aparente que tienen con vistas al futuro de los Consejos Sociales en España.

»Yo sé muy poco, con franqueza, sobre su sistema de educación universitaria, excepto lo que he aprendido en este informe del International Council for Educational Development, y creo que es muy bueno, que ustedes han avanzado mucho en el desarrollo de su sistema de educación superior. El hecho de que España se haya desarrollado en tan gran medida tanto en lo económico como en lo educativo es una clara honra para la universidad española. Espero que podamos compartir algunos temas muy complejos, particularmente en lo que tiene que ver con el futuro de los Consejo Sociales. Espero que mis apuntes de hoy sirvan por lo menos para que consideren algunas ideas del sistema americano que pueden resultar útiles, aunque, por supuesto, estamos tratando con dos culturas muy diferentes, y con dos historias de sistemas de educación superior distintas. Es especialmente gratificante estar aquí en el trigésimo aniversario de la Comisión Fullbright. Por supuesto, este tipo de seminario es un ejemplo maravilloso de lo que puede hacer la Comisión Fullbright para reunir gentes de países diversos.

»Mi propósito esta mañana es explicar brevemente los orígenes de la institución de los "trustees" y explicar el papel que juegan los Consejos de Gobierno en la educación superior americana, compartir con ustedes algunos de los principios que subyacen a la dependencia de los "trustees" profanos, no educadores, en el funcionamiento de la educación superior en los Estados Unidos, y tratar de clarificar las responsabilidades o funciones de estos Consejos de Gobierno de las facultades o las universidades en ese país.

»Para empezar me gustaría decir que el sistema de gobierno de la educación superior en los Estados Unidos es imperfecto. Los "trustees", los regentes, como los llamamos en los Estados Unidos, hacen muchas, muchas

cosas buenas, creemos, por la educación superior, pero existe mucha ambigüedad en los Estados Unidos con respecto a los papeles y funciones que juegan. Hay mucho desequilibrio en la forma en que funcionan los Consejos de Gobierno. Hay mucha incompreensión acerca de su papel, en los Estados Unidos, por parte de los presidentes y los "chancellors", y también por parte de los "trustees", por tanto existe un proceso continuo para hacer que estos consejos funcionen mejor a medida que pasa el tiempo. No obstante, pensamos que, aunque el sistema sea imperfecto, funciona mejor que otras alternativas, por lo menos para la gente de los Estados Unidos.

»También me gustaría comenzar afirmando que es mi opinión sincera que, a largo plazo, el concepto de Consejo Social, aquí en España, entraña la gran promesa para el tipo de innovación que todos buscamos en nuestro país en cuanto a la fuerza de la administración, la búsqueda de nuevas fuentes de ingreso, de dinero para complementar lo que el Gobierno aporta y puede aportar, y un mayor entendimiento acerca de la importancia de la universidad en una nación. Estas cosas pueden ser fruto, por lo menos así lo creo, de una mayor implicación de nuestros mejores ciudadanos en los Consejos de Gobierno. También sé que el concepto del Consejo Social no goza de muchas simpatías en España; por lo menos me ha parecido que esto es verdad, eso he deducido de sus conversaciones y de su franqueza; pero creo que se llegará a comprender que se puede sacar mucho provecho del concepto, aunque pueda resultar frustrante, en particular para los rectores y vicerrectores, darse cuenta de que hay un grupo de gente más con la que hay que trabajar. Quince o veinte personas. Otro grupo con el que tratar, para intentar educar y desarrollarse. Es como si una nueva carga se hubiera puesto encima de la carga, y sé que esto es muy difícil para todos los que somos profesionales de la educación, a todos los niveles dentro del sistema educativo. Sin embargo, espero que podamos tener intercambios de opiniones como los que tuvimos ayer para hablar acerca de lo que es posible y por qué merece la pena gastar tiempo y energía en trabajar con estos voluntarios en, estos consejos.

»Pero mi principal propósito es hablar de cómo funciona en el otro país. Primero me gustaría decir algo de mi propia organización, porque creo que es muy ilustrativo, de lo preocupados que estamos en los Estados Unidos por organizarnos en grupos. Como saben en los Estados Unidos tenemos una asociación para cada cosa. Sólo en la educación superior hay muchas asociaciones, pero hay más de un millón de organizaciones de todos los tipos para apoyar causas sociales voluntarias. Y todas tienen un consejo de directores y un consejo de "trustees". Hay una gran dependencia en los voluntarios que no son expertos en la materia, sea la que sea, para organizar y controlar la administración de sus organizaciones. Es un sistema con mucha historia en los Estados Unidos, y mi asociación es un buen ejemplo. Incluso los "trustees" y los regentes de educación superior tienen su propia organización, la Asociación de Consejos de Gobierno de Universidades y

Escuelas Superiores fue fundada en 1921 por los regentes de las universidades estatales. De hecho muchas de las personas del consejo de la universidad del doctor Fleming, el Consejo de Regentes de la Universidad de Michigan, fueron muy activas en los años veinte, treinta y cuarenta, en la organización de la asociación de la que yo ahora soy ejecutivo delegado. Sin embargo, el personal de esta organización empezó a funcionar en 1963, por tanto de 1921 a 1963 era una organización llevada por voluntarios. La dirección se pasaba por turno entre los voluntarios de estos consejos universitarios. En 1963 pasó algo más, además de las tres o cuatro personas que empezaron a trabajar para la asociación en Washington DC, se abrió la posibilidad de ser miembros a los consejos y los "trustees" de escuelas superiores o universidades privadas o independientes. Por tanto, de 1963 hasta el presente hemos crecido significativamente, tanto en presupuesto, como personal, como servicios y afiliación. Ahora servimos a aproximadamente 30.000 personas, que están en los consejos de universidades y escuelas superiores que ofrecen carreras de dos o de cuatro años, públicas o privadas, en los Estados Unidos. Tenemos una plantilla de unas 32 personas. Nuestro presupuesto operativo es de unos 2.800.000 dólares USA anuales, y nuestra misión básica, nuestro propósito, es servir de recurso permanente de educación para los consejos, para los "trustees" de educación superior, ayudarles a entender su papel y sus responsabilidades, especialmente para ayudar a los nuevos, que creen que pueden apoderarse de estos consejos. Es una gran tarea, porque las personas que trabajan en los consejos de educación superior, como verán en unos minutos, son muy distintas, por supuesto. Vienen de todos los segmentos de la sociedad americana. Algunos traen mucha preparación a los consejos, y otros no. Es interesante trabajar con este cuerpo tan variado y, al cabo de los años, creo que hemos ayudado a dirigir a esta gente en la dirección adecuada, de forma que sean una ayuda y no un daño para las instituciones en las que sirven como voluntarios. Tenemos, por supuesto, la típica revista, el informe, la conferencia, y los seminarios para los nuevos "trustees". Reunimos a los presidentes de los consejos con los directivos para hablar de sus comunes responsabilidades de dirección, para motivar y dirigir a los demás miembros de sus consejos. Ayudamos a los presidentes de universidad y a los "chancellors" a entender su papel fundamental en la educación del consejo y en dirigir ese consejo con el presidente electo del consejo. Hay mucho que hacer, y creemos que merece la pena. Creo que el papel del "trustee" ha mejorado significativamente, no sólo gracias al trabajo de mi asociación, sino porque se está prestando bastante atención en los Estados Unidos a enfocar el papel del consejo en todo tipo de organizaciones con fines no lucrativos, y esta atención nacional ha ayudado a atraer recursos e intereses destinados a cultivar y desarrollar a estos voluntarios de la mejor forma posible.

»Puede resultarles interesante un poco de historia. Muchos americanos no saben que el concepto de "trustee" profano, que no es un educador, no

se desarrolló en los Estados Unidos. Los americanos no inventaron este concepto. En realidad el concepto se desarrolló en la Italia del siglo XII, las ciudades-estado nombraron a algunos ciudadanos para que fueran enlaces entre los estudiantes universitarios y sus profesores, para que ayudaran a mediar en disputas y para promover el diálogo. También apareció, después de la Reforma, en los Países Bajos y Escocia, donde la política religiosa y educativa ya no dependía más de los clérigos, sino que era compartida con ancianos laicos.

»Teníamos otro prototipo de lo que llegó a ser en Estados Unidos la dependencia de “trustees” y consejos de gobierno. Los colonos americanos observaron éstos y otros precedentes similares, más que a Oxford y a Cambridge, cuyas universidades estaban gobernadas por los miembros más antiguos del profesorado, para organizar un modelo diferente de desarrollo de las escuelas universitarias y las universidades. El clérigo John Harvard, que dejó su biblioteca como dote para establecer lo que, por supuesto, se ha convertido en la Escuela Universitaria de Harvard, en 1636 —por supuesto antes del establecimiento de los Estados Unidos— planteó algunas cuestiones que se deberían tratar en aquellos primeros tiempos. Por ejemplo, ¿quién sería el responsable de los fueros de esta nueva y primera institución académica del Nuevo Mundo?, ¿quién aseguraría su continuidad? Con seguridad no sería el profesorado, pues todavía no se había constituido como tal. Se hizo inevitable la noción de que los ciudadanos locales, principalmente los clérigos, tendrían la responsabilidad de asegurar la continuación de esta nueva institución y tomar la institución “en depósito” para la gente de Harvard y alrededores. En un principio eran clérigos, sí, pero también eran “laicos” que no eran educadores. Con el tiempo, los consejos de “trustees” de esas escuelas universitarias iniciales del Nuevo Mundo se fueron constituyendo cada vez más con laicos, pero en un principio eran principalmente, por supuesto, clérigos. La Escuela Universitaria de William and Mary en Virginia, fundada en 1693, siguió el mismo modelo. Más tarde Yale, en 1701.

»...En las instituciones que continuarán el modelo establecido en Harvard, William and Mary, Yale, Georgia, etc., los ciudadanos locales tienen los fueros en sus manos, en las manos de los ciudadanos a los que se les pida que presten servicio al interés público.

»Esa es una historia muy recortada, pero creo que muy interesante. Aquí, de nuevo, como hacemos tan a menudo en los Estados Unidos, miramos a los buenos precedentes europeos, nuestras raíces, e incluso este concepto, del que se había creído que era invención americana, tiene las raíces en otra parte.

»Creo que tres principios fundamentales se unieron, en los Estados Unidos, para asegurar el apoyo a la idea de una institución de “trustees”

profanos y del Consejo de Gobierno. En primer lugar es que el monopolio no controlado, no importa que sea benigno o inocente, es una amenaza para el bien público. Hay que tener cuidado con los monopolios para evitar que se dañe el bien público. El segundo principio es que la educación es demasiado importante para el interés público como para dejarla totalmente en manos del profesorado. El tercer principio: la competencia entre instituciones y organizaciones es buena y particularmente importante en una sociedad libre. Por tanto, los ciudadanos que sirven en los Consejos de Gobierno son y pueden ser, por lo menos, una alternativa al control político y gubernamental directo y una alternativa al control absoluto del profesorado.

»Con el tiempo el concepto de gobierno compartido evolucionó. Aunque los Consejos de Gobierno tienen una autoridad y responsabilidad casi sin límites, en los Estados Unidos, para tomar cualquier decisión han aprendido con el tiempo a delegar una parte considerable de su autoridad en otros miembros de la universidad. Han aprendido a compartir la toma de decisiones, en especial con el presidente, con la Administración y con el profesorado. Y aunque hay mucha ambigüedad en este tema (ésta es una palabra maravillosa, de hecho la he escuchado varias veces en nuestras conversaciones), el proceso de implicar a estos "laicos" en estos consejos ha funcionado bastante bien en los Estados Unidos. Han ayudado a mantener al Gobierno del estado donde no puede atacar, y lo han hecho sin marginar a los líderes políticos de los Estados Unidos, y también han mantenido la confianza, creemos, de los que pagan impuestos, la gente. Son un amortiguador muy importante entre el sistema político y los estamentos de la universidad y han promovido la comunicación y el intercambio de opiniones entre estos dos elementos de la sociedad tan distintos, con mucha eficacia.

»Sólo un poco más de historia, de historia reciente. En los Estados Unidos, durante mucho tiempo, creo que es cierto, los "trustees" estaban en la trastienda del desarrollo de la educación superior. No es que no fueran importantes, pero no se les veía. Pero en los sesenta, como creo que oyeron mencionar al doctor Fleming ayer, con el período tan difícil de rebelión estudiantil, con todas las protestas sobre el Vietnam, de repente los estudiantes descubrieron la existencia de unos regentes, y comenzaron a hacerse preguntas. ¿Quiénes son éstos?, ¿a quiénes representan?, ¿cuáles son sus orígenes?, ¿a qué se dedican tras la puerta cerrada de la sala del consejo? Y comenzaron a darse cuenta de que el poder residía allí, y que si querían que se hiciera algo, tendrían que conseguir la atención de ellos tanto como la del presidente.

»Por tanto esta situación puso al descubierto a los "trustees" de las universidades de una forma significativa, y se pusieron un poco nerviosos sobre su papel y sus responsabilidades y comenzaron a buscar ayuda, conse-

jo, a compartir información entre ellos: “¿Cómo solucionaste este problema en tu institución?”, etc. Y con franqueza, fue una gran ayuda para mi organización, que ya existía pero que no había sido tomada en serio, hasta los sesenta. En los setenta, por supuesto, con la caída económica de los Estados Unidos, las presiones ejercidas sobre los consejos para que se encontraran recursos mantuvieron a los “trustees” en guardia, y la afiliación de la asociación empezó a crecer significativamente. Por supuesto, en los ochenta tenemos problemas enormes, pero de distinta índole que los de ustedes, por supuesto; en algunas cosas son muy similares. Tenemos una caída en la afiliación. El cuadro demográfico de los Estados Unidos es distinto que el suyo ahora. Hay muchas discusiones entre el público sobre el coste de la educación, particularmente en las instituciones privadas. Parece que cada vez están más fuera del alcance de la población en general. Hay mucha preocupación por la calidad de la enseñanza, por supuesto, y nuestra gente se pregunta si les estamos dando la calidad de la enseñanza por la que están pagando. Pero los “trustees” están implicados en todos esos asuntos, como es su deber, porque son asuntos de política universitaria, y esperamos articularlos para saber lo que las escuelas universitarias y las universidades están intentando hacer para solucionar el problema.

»Me gustaría cambiar de dirección aquí un poco para hablar sobre las funciones de los Consejos de Gobierno y tratar de plantear algunas diferencias entre lo que me parece entender que ustedes consideran un papel de consejero para el Consejo Social y las funciones del Consejo de Gobierno de una escuela universitaria o una universidad en los Estados Unidos; y entonces podemos hablar acerca de quién son estas personas, de qué tipo de ambiente vienen, etcétera.

»Me gustaría decir, al tiempo que miran la primera hoja del informe que tienen, que una de las cosas más importantes que se hacen en los Estados Unidos o *deberían* hacerse, es definir el propósito y las responsabilidades del Consejo de Gobierno. Y a veces esto requiere más que la mera ley. Se necesita más elaboración, más articulación, más explicación de la que normalmente suministra la legislación, para que los miembros de los consejos entiendan su papel auténtico. Esto a menudo toma la forma de una declaración en los estatutos del Consejo de Gobierno, una declaración aparte en lo que llamamos los estatutos, para proporcionar concreción a este aspecto.

»Para empezar también diría, con respecto a la diferencia entre un consejo para aconsejar y un consejo de gobierno, al menos desde mi sencillo punto de vista, es que, con respecto al Consejo de Gobierno, dos criterios esenciales determinan su papel de gobierno. El primero es que el Consejo de Gobierno tiene la responsabilidad y la autoridad de elegir al director, ya sea presidente o “chancellor”, como se dijo ayer. Y segundo, autoridad discrecional sobre la preparación o la aprobación de los presupuestos y el

control de esos presupuestos, una vez que han sido aprobados por el consejo. Para mí, esas dos responsabilidades en particular diferencian el consejo que gobierna y el que sólo aconseja.

»Con respecto a las once responsabilidades, permítanme que elabore sucintamente cada una antes de que cambiemos de tema. La primera responsabilidad de un consejo de gobierno es clarificar los propósitos y la misión de la institución. De nuevo, con la idea de la competencia de la que hacemos una ciencia en los Estados Unidos, creemos que cada escuela universitaria o universidad debería tener un propósito distinto y definido. Debería permitir la articulación de lo que la hace diferente de la institución vecina, y esa articulación es, en última instancia una responsabilidad del consejo. Por supuesto, el profesorado tiene mucho que decir a este respecto, así como la administración y el presidente, pero en definitiva, es responsabilidad del consejo. Y la primera función es muy importante para el resto de las responsabilidades, porque virtualmente todo lo demás son ramificaciones que se articulan a partir de lo que se ha dejado sentado como especial o distintivo de una institución.

»Segunda, en este sentido para elegir al jefe ejecutivo el consejo tiene que tener claro qué es la institución y hacia dónde va. Cuáles son sus características y propósitos fundamentales. El hombre o mujer que ocupe ese cargo de administrador jefe tiene que estar, obviamente, sintonizado con el concepto de lo que es la institución. Ayer oyeron al doctor Fleming hacer referencia a su creencia de que elegir al presidente es la tarea más importante del Consejo de Gobierno en los Estados Unidos, y ese es el punto de vista típico de un ejecutivo. Por supuesto el doctor Flemming sabe que existen otras funciones, pero si se habla de la decisión del consejo con más impacto, sin duda, esta misión tiene una importancia tremenda.

»Tercera, controlar la actuación del ejecutivo jefe. Esta es, obviamente, una responsabilidad delicada, pero los Consejos de Gobierno en los Estados Unidos se la está tomando con más seriedad. Muchos "trustees" dicen: "evaluamos la actuación de nuestro presidente o 'chancellor' cada día, o por lo menos en cada reunión". Pero hay también una tendencia a las revisiones formales, exhaustivas, que a veces implican a terceras partes, que entran y traen objetividad, consejo y profesionalismo, a este proceso delicado de ayudar a evaluar los puntos fuertes y débiles del presidente. Y creemos que es sano.

»Fíjense en el número once. El consejo también tiene la responsabilidad de evaluar su propia actuación, para dar ejemplo; y cada vez más consejos, con la ayuda de mi asociación, lo están haciendo, como debían.

»A propósito, no fue mi intención olvidar la segunda parte del punto dos: apoyar al ejecutivo jefe. Una función crucial. El consejo es casi el único

lugar hacia el que el presidente puede mirar en busca de consejo y apoyo, el apoyo real que él o ella necesita. Y es el consejo el que le proporciona una barrera de seguridad, creemos, tanto en su servicio de recogida y evaluación de ideas, como para recibir retroalimentación, reacción y apoyo para las buenas ideas que surgen del profesorado o de la administración o del presidente; y es una fuente de apoyo porque, por otro lado, los presidentes no se pueden apoyar en el profesorado en gran medida. Como saben, los profesores pueden ser muy traicioneros, no se puede depender de ellos. Tenemos un dicho en los Estados Unidos que dice que los amigos vienen y se van, pero los enemigos se acumulan. El profesorado al final se enajena. Puede que este año sea cierto segmento del profesorado de la universidad el que está enfadado contigo, el director; al año siguiente es cierto departamento o escuela. Al cabo del tiempo, muy pronto tienes a todo el mundo enfadado contigo. El presidente busca ese apoyo en el consejo; y cuando llegan las cuestiones verdaderamente difíciles, el consejo debería estar allí, a menudo delante del presidente, para absorber parte del problema.

»Cuarta, muy brevemente. Hablamos ampliamente sobre la planificación ayer. La sabiduría convencional dice que no es papel del consejo hacer la planificación, sino que tiene que aprobar —antes que nada, asegurarse de que se hace una buena planificación—. Aceptémoslo, a muchos no nos gusta ponernos a trabajar en serio en el campo de la planificación. Estamos demasiado preocupados por los problemas diarios. Pero una de las funciones del consejo consiste en decir: “¿qué tal vamos con el proceso de planificación?” y, “¿cuándo vamos a ver los frutos de todo este trabajo?”. Por tanto, el consejo tiene la función de mantenernos despiertos en cuanto al proceso de planificación. Se espera que se impliquen ellos en el proceso para fomentar ese sentido de la propiedad en lo que se está haciendo, aunque son gente muy ocupada, y ese compromiso con el proyecto hace que ayude a que se lleve a cabo cuando el plan esté completo. Es un área con muchos trucos y muy compleja. Ahora no tenemos tiempo de analizarla con detalle.

»Quinta, responsabilidad astuta: aprobar los programas de educación. Esta es probablemente la responsabilidad más ambigua de un Consejo de Gobierno, porque los “trustees” entienden que, porque no son ni educadores ni expertos en el tema, tienen que tener cuidado acerca de dónde llegar en este área. La mayoría de los consejos tienen comités para asuntos académicos, y es en estos comités donde luchan con estas cuestiones derivadas de su papel de aprobar programas académicos nuevos y eliminar otros programas. No toman parte en problemas de currículum. No deciden si se debe establecer un nuevo programa de física, astrofísica, o lo que sea. Ese no es su cometido. Ellos no “micro-administran”, como decimos. O no deberían. A veces, tenemos que reprenderles; porque algunos “trustees” no entienden este límite. Con suerte hay algún miembro del consejo que sirve para mantener esta disciplina dentro del consejo en estos y otros

asuntos. Es la previsión a largo plazo la que se espera de los consejos, la postura de política universitaria de la institución, y cuidar que se mantenga en ese curso, más que una implicación más profunda en el proceso. Al mismo tiempo, sin embargo, tenemos que asegurarnos de que esta gente sabe lo que estamos haciendo dentro de la universidad; deberían saber qué programas son fuertes, cuáles son débiles. Creemos en los Estados Unidos que tenemos un deber de asegurarnos que la gente del consejo sepa más de lo que a veces sabe sobre las ofertas educativas de la institución.

»Sexta, que por supuesto es obvio. Asegurar recursos adecuados. Hay expectativas crecientes, incluso entre los que forman parte de consejos de instituciones públicas, de dar una donación anual de su propio bolsillo. Para poner un ejemplo: sólo se puede ser un buscador de recursos si se puede decir: "yo también he dado, y por eso puedo pedir tu ayuda". Incluso los "trustees" o los regentes de las universidades públicas, creo, entienden que tienen una obligación en este sentido. Hay fundaciones para recibir donaciones privadas para universidades públicas. Algunos de los regentes trabajan en los consejos de estas fundaciones. Por tanto, se observa un movimiento en esa dirección. Por supuesto, en el sector privado es un resultado inevitable. Si aceptas un puesto en un consejo, se espera que aportes una donación anual aparte de cubrirte los gastos de asistencia a las reuniones.

»Séptima, asegurar una administración eficiente de los recursos. Por supuesto, incluyendo el coste de la sección de mantenimiento, uno de los mayores gastos de la institución. Los consejos pueden ser de mucha ayuda en este punto. Se pueden llevar expertos a los consejos, pero no hay que exagerar esta práctica tampoco, para que ayuden en la planificación de nuevas construcciones o en el plan general para el campus, problemas de mantenimiento, como conseguir los mayores beneficios con el dinero, para el mantenimiento de nuestros medios. Los consejos exigen buenos presupuestos e informes financieros de forma regular. En los Estados Unidos, todos los "trustees" aspiran a recibir informes financieros al menos trimestralmente, de modo que puedan ver cómo nos van las cosas con conocimiento real de nuestro cuadro económico, contrastándolo con el presupuesto, y para controlar si hay un equilibrio.

»Octava, una función muy importante. De nuevo se plantea el papel de amortiguador del que hablamos antes. El consejo tiene la función de explicar cómo va la universidad al público y a los políticos, y al mismo tiempo ayudar a nuestra administración y a nuestro profesorado a asegurarse de que estén escuchando al público, a las necesidades de nuestros ciudadanos. Por tanto aquí hay una comunicación en dos sentidos. Pero con respecto a la preservación y el mantenimiento de la libertad académica, es una función crucial recordar a nuestros líderes políticos que la universidad no es igual a cualquier otro servicio público. Es un especial instrumento social que necesita una dosis de respeto y tratamiento especial dado su papel fundamental en el desarrollo de la nación y de su futuro económico y polí-

tico. Este papel de amortiguador es importantísimo, y ha sido una función especialmente útil para el consejo público de la universidad pública de los Estados Unidos. También es útil saber, creo, que el consejo de una institución pública puede decirle a los líderes políticos algunas cosas que nosotros, como profesionales de la educación, no podríamos decirles. Quiero decir, al fin y al cabo cuando nosotros nos acercamos a nuestros líderes políticos para pedirles recursos adicionales, saben que nos ganamos la vida en este trabajo. Pero cuando va un voluntario, que está dedicando gratuitamente su tiempo al consejo, los líderes políticos enfocan el asunto con una perspectiva diferente. Aquí hay una persona buscando un hueco en su tiempo para defender un caso o explicar una necesidad. El argumento toma fuerza. O para disuadir a un líder político de una línea de actuación. Eso no es apropiado para la gente de la universidad. El papel del consejero en esta materia es muy importante.

»La octava está relacionada con la novena, por supuesto: elevar la imagen pública. Los consejos de las escuelas universitarias o universidades en los Estados Unidos han sido muy útiles en el campo de las relaciones públicas. También aquí, por las mismas razones que acabo de compartir con ustedes, cuando un "trustee" decide dar una conferencia o hacer una afirmación sobre la universidad, y por qué es importante, y qué se hace en ella, y cuáles son sus necesidades, etc., el impacto que tiene es mucho mayor que si esto mismo lo hiciera un profesional de la educación. También surgen ideas de un consejo, o pueden surgir ideas de un consejo, con respecto a iniciativas especiales que se pueden tomar para elevar la imagen de nuestra institución.

»Décima, servir de corte de apelación. Esto debería hacerse pocas veces. En este punto la labor del consejo es, en particular, hacer buenas preguntas, como en tantas otras áreas. Por ejemplo, ¿tenemos una buena reglamentación de procesos y procedimientos en nuestra universidad? Si hay una queja de un profesor o de un alumno, ¿tenemos los protocolos apropiados, ya sea a través del Sindicato o a través de las relaciones establecidas en la universidad, o a través de ambos? ¿es eso lo mejor para la universidad a largo plazo?. El hacer esas preguntas nos mantendrá fuera de problemas muchas veces. No obstante, de vez en cuando, el consejo es convocado para ayudar a resolver un asunto de personal especialmente difícil, quizá. Esto se hace muy pocas veces, como dijimos antes, pero a veces un ejecutivo jefe sabio, un presidente o rector sabio, podría dirigirse al consejo y decir: "ésta es la situación. Esto es lo que creo que deberíamos hacer. Pero en este caso particular, creo que necesitamos consultar al consejo".

»Undécima, como dijimos antes, necesitamos que los consejos, en los Estados Unidos, evalúen su propia actuación. Una de las funciones de mi asociación es ayudar a los consejos a hacer esta evaluación con objetividad y profesionalismo. Los "trustees" tienen que estar también en el punto de

mira de vez en cuando, y nosotros intentamos mantenerlos en ese punto de mira.

»Permítame que les cuente unas cuantas cosas que hemos aprendido sobre los consejos y los voluntarios en la educación superior. Una de las cosas que hemos aprendido es que la eficacia de un consejo, de este interesante grupo de gente, depende de muchas cosas, pero primero y más que nada, pensamos, obviamente, depende de la calidad de la misma gente. La calidad de la gente a la que le pedimos que participe en el consejo. La segunda cosa en orden de importancia es la actitud del ejecutivo jefe hacia el consejo. En los Estados Unidos tenemos muchos presidentes y “chancellors” que desearían que el consejo se quitara de enmedio. Pero también hay presidentes y “chancellors” que creen firmemente que el consejo es un beneficio, que empleando tiempo con este grupo de gente, se le presenta una buenísima oportunidad al director y a la institución para guiar a esta última en la dirección adecuada. Y también tenemos muchos presidentes que están en el medio de esos dos extremos. A algunos les gusta trabajar con el consejo; otros, lo rechazan; hay mucha gente a medio camino. Muchos presidentes no saben cómo funcionar con sus consejos. Algunos les temen, al fin y al cabo pueden despedirles. Pero la mayoría, creo, han aprendido con el tiempo que tienen que ver en el consejo una fuente de ayuda, no una fuente de problemas. Pero lleva mucho tiempo y esfuerzo. Ese es parte del dilema para cualquier ejecutivo jefe en los Estados Unidos.

»La tercera cosa en orden de importancia que determina si un consejo funciona o no es su organización. Creo que la experiencia muestra que la tarea real de un Consejo de Gobierno se debería hacer en comités, que intenta organizar a sus voluntarios de forma que tengan una posibilidad razonable de tener éxito en su trabajo. En los Estados Unidos dependemos de la estructura del comité, en especial con consejos de más de quince personas. Las investigaciones han mostrado que el grupo ideal es de cinco personas, eso en cuanto a la satisfacción con el trabajo del grupo, en términos de buenas soluciones, el número cinco aparece constantemente en la investigación de ciencia social. Y creo que a esa solución se llega instintivamente, pues tenemos la tendencia a usar comités muy a menudo, y a menudo esos comités tienen una composición de alrededor de cinco o siete personas. Es un fenómeno interesante. Es muy importante la forma en que organizamos a esa gente.

»Se debe dar una definición muy clara, como dije antes, del papel del consejo. Ayuda mucho clarificar qué es lo que el consejo debería hacer y qué es lo que no debería hacer. Y tercero, es necesario realizar una educación continuada de los miembros del consejo. Hay que darse cuenta de que, especialmente en el caso de los que son nuevos en los consejos, a nivel universitario, hay que tener un programa serio para orientarlos tanto sobre la universidad como sobre el cargo de “trustee”, hacerles saber qué

es lo que se espera de ellos. Y se podría hacer mejor de lo que lo están haciendo muchas de las instituciones en los Estados Unidos. También existe la necesidad de servicio interno continuado para la educación, como parte de los comités y de los órdenes del día de las reuniones y también programas especiales. En los Estados Unidos, a través de mi asociación, reunimos a los "trustees" de todo el país, tanto de instituciones públicas como privadas, y al menos anualmente tenemos una conferencia donde se pueden compartir ideas y hablar, y sentirse parte de la institución a nivel nacional. Son "trustees" de una institución determinada; quizá, regentes de la Universidad de Michigan o un "trustee" de una pequeña escuela de Pittsburg. Pero también son "trustees" de educación superior, y ese sentido de identidad es muy importante, creemos, para su trabajo y su compromiso.

»Para acabar, creo que hemos aprendido que los mejores consejos en los Estados Unidos, los mejores, están constituidos por gente que se implica significativamente en los asuntos de política universitaria con los que se enfrenta la institución. No podemos esperar que las personas busquen dinero, den dinero, que gasten su tiempo con los líderes políticos en busca del mejor interés de la universidad, que actúen como portavoces de la universidad, bajo petición previa, no a su antojo, sino con la aprobación del consejo, sin que éstos se hayan implicado de forma significativa en lo que pasa en la universidad. Es simplemente ingenuo pensar que trabajarán mucho para nosotros como voluntarios si tratamos de ocultarles una determinada información o si evitamos el tipo adecuado de consultas. Hemos aprendido esto con los años; existe la doctrina de no dar sorpresas. Los presidentes de universidad sabios saben que lo peor que él, ella o ellos pueden hacer es sorprender al consejo. No se hace. Todavía pasa de vez en cuando, pero raramente. Y en los Estados Unidos los consejos tienen esta misma obligación hacia los ejecutivos jefe, no actuar de forma precipitada o sorpresiva, aunque a veces lo hacen.

»Lo que incluso más se necesita en los Estados Unidos es ejecutivos jefes fuertes, presidentes y "chancellors" fuertes y consejeros fuertes. Y es esa asociación, esa combinación, lo que ha hecho a muchas instituciones tan eficientes. Es un fenómeno maravilloso cuando se dan ambas cosas. Y no vemos esto como un juego de todo o nada; quiero decir, que lo que se queda el presidente, no lo tenga el consejo, y viceversa. No es una situación de todo o nada. Es posible que ambos lo tengan, en tanto en cuanto haya un entendimiento común sobre los papeles respectivos y cómo trabajar para hacer las cosas.

»Ahora, muy deprisa, de forma que podamos tener un debate. No emplearé mucho tiempo en este punto, pero un perfil muy interesante emerge de las páginas dos y tres, creo, y les pido que presten especial atención a las diferencias entre los sectores públicos y privados, o independien-

tes. Estamos hablando de 2.200 consejos que prestan servicio a más de tres mil instituciones. Y 48.000 personas, aunque el 10 por 100 prestan servicio en más de un consejo, por tanto podemos restar unos cinco mil; digamos que tenemos unas 43.000 personas en estos consejos. Un alto porcentaje presta servicio en los consejos de instituciones privadas, esas 15.030 instituciones privadas que sólo tienen el 23 por 100 de los estudiantes de los Estados Unidos. En otras palabras, hay menos gente, relativamente, que trabaja en los consejos de universidades o escuelas universitarias públicas que están haciendo el ingente trabajo de educar a nuestros jóvenes y a nuestros mayores. Los consejos, en otras palabras, de las instituciones privadas son de mayores dimensiones que los de las instituciones públicas. Mi propio punto de vista, con franqueza, como le decía al doctor Fleming esta mañana, es que los consejos de las instituciones públicas deberían ser más grandes de lo que son en los Estados Unidos. Cuando tienes un consejo de ocho o más personas y te salen, ¿cómo lo diríamos?, dos o tres manzanas podridas, tienes un problema. Especialmente el presidente tiene un problema. Pero cuando se tiene un consejo más grande —estoy especialmente intrigado por la aparente decisión en España de si los Consejos Sociales tendrán quince o veinte miembros— se abren muchas posibilidades. Se puede organizar una estructura de comités, pues se tiene gente suficiente como para dispersarla. Si se toman una o dos malas decisiones entre esas personas, el resto, la mayoría, podrá solucionarlo a menudo. Hay una gran variedad en cuanto al tamaño de los consejos y de quiénes son estas personas.

»Si observan la hoja dos, pueden ver que cerca del 37 por 100, de los “trustees” de instituciones públicas, o más vienen del mundo de los negocios, aunque algunos estén jubilados. Ese es un porcentaje bastante significativo, y creo que muchos americanos piensan que la mayoría de los “trustees” vienen del mundo de los negocios. No es verdad. En las instituciones privadas o independientes, cerca del 41 por 100, por tanto un porcentaje un poco más elevado de las personas que prestan servicio en los consejos de instituciones privadas, donde se depende más de la recaudación de fondos y de las donaciones personales, vienen del mundo de la empresa o los negocios. Pero como ven tenemos muchos abogados (algunos dicen que demasiados) en los consejos de nuestras instituciones públicas. Médicos, dentistas, asistentes sociales. Los educadores, como ven, tienen una mayor representación en las instituciones públicas que en las privadas.

»A propósito, ayer oyeron decir al doctor Fleming, como presidente y anterior presidente de la Universidad de Michigan, que el había tenido el honor de presidir el consejo. Lo que no les dijo es que eso casi no ocurre en ningún otro sitio. Los presidentes de universidad y los “chancellors” no presiden los consejos. Lo más frecuente es que la presidencia de un Consejo de Gobierno sea elegida de entre los miembros del consejo por ellos

mismos, o designada, como ocurre ahora en los Consejos Sociales, por el gobernador regional u otra autoridad. Se cree en los Estados Unidos que el consejo debe elegir a su propio líder y a sus otros cargos: a menudo un presidente, un vicepresidente y un secretario-tesorero. En las escuelas universitarias o universidades privadas o independientes, a menudo, aunque no siempre, se considera al presidente de la universidad miembro del consejo, a menudo sin voto, en cerca del 42 por 100 de los casos; pero en el sector público, raramente se considera al presidente de la universidad miembro del consejo, el doctor Fleming ha tenido suerte. Esto funciona en Michigan porque tiene una larga tradición en este tipo de situaciones. Creo que no funcionaría en otro sitio más que en esa institución maravillosa que tiene una historia tan larga y distinguida. Cualquier cosa puede funcionar si el espíritu de las personas fuera el que debería ser, por supuesto, y si la gente entrara en los debates y en la búsqueda de soluciones de buena fe. Y tenemos muchos modelos diferentes en la educación superior americana y, por supuesto, todos parecen funcionar bastante bien.

»Quiero acabar simplemente con un par de comentarios rápidos, de forma que podamos empezar el debate. Primero, quiero decir que estoy entusiasmado con su sistema de educación en lo que respecta a la posibilidad que presentan los Consejos Sociales, sin olvidar las frustraciones que puedan sentir y las cargas especiales que caen sobre ustedes, porque implicar a nuestros ciudadanos es fundamental para la conservación de cualquier tipo de sistema público. No soy consciente de que haya ningún otro país sobre la faz de la tierra que tenga la oportunidad que ahora se tiene en España, como un asunto de política nacional, de analizar detalladamente la promesa que puede ofrecer el Consejo Social. Y por esa razón, por supuesto, estoy encantado. Ustedes esperaban que dijera eso; al fin y al cabo mi profesión consiste en trabajar con esas personas, y para ser justos, es apropiado que llegue a esa conclusión. Pero soy sincero cuando lo digo. Creo que van a estar satisfechos más adelante, a pesar de todo lo que se va a exigir con respecto al papel de los Consejos Sociales. Paul Valery, el poeta francés, dijo al final del siglo XIX: "el problema de nuestro tiempo es que el futuro no es lo que solía ser". Creo que en España el futuro es muy interesante, y si podemos ser de alguna ayuda desde nuestra asociación a medida que avancen con estos Consejos Sociales y encuentren el personal para ayudar principalmente a los rectores, espero que podamos ayudarles.

»Quiero acabar con un pequeño ensayo que aprendí, no hace mucho, de un estudiante muy joven de la escuela elemental, tercer curso, nueve años más o menos. El profesor mandó a la clase como deberes un trabajo sobre Sócrates, y una joven brillante y muy precoz, una niña, volvió a clase con el trabajo al día siguiente, con tres frases muy sencillas que constituían su ensayo. Primero decía: "Sócrates era un filósofo". Segunda frase: "hablaba demasiado". Tercera frase: "le envenenaron". Creo que debería acabar. Gracias.»

PROFESOR FLEMING

«Sólo quiero contarles una historia. Thomas ha hecho un trabajo maravilloso explicándoles la diversidad de consejos y demás, son muy diferentes y, por tanto, no hay regla general de funcionamiento. Pero creo que van a encontrar entretenida, con respecto a los Consejos Sociales, esta historia que les voy a contar.

»Ayer dije que tenemos una sección para comentarios públicos cada mes, cuando se reúnen nuestros regentes, en la que cualquiera puede presentarse y decir lo que quiera. La cuestión de retirar las inversiones de las empresas americanas en Sudáfrica ha suscitado un debate muy acalorado en los Estados Unidos, y especialmente entre los estudiantes, pero también mucha gente entre el público en general ha insistido en que organizaciones como las universidades, que tienen fundaciones, retiren las inversiones de cualquier empresa que opere en Sudáfrica. Y en el curso de la discusión ante los regentes, dado que eso, por supuesto, es un asunto de política de la universidad, en la que actúan bajo nuestra recomendación, mientras todavía estábamos pensando el asunto, uno de nuestros profesores más antiguos pidió cinco minutos ante el Consejo, y en el curso de su intervención argumentó con vigor a favor de la retirada de las inversiones, pero terminó con este comentario clásico. Dijo: "me habían dicho que este Consejo no era sobornable; es simplemente, estúpido".

»Bien, tres años más tarde, llegó la hora de su jubilación. Y con la jubilación, en la mayoría de las universidades de los Estados Unidos es una costumbre hacer a estos profesores antiguos profesor *emeritus* cuando se retiran. El departamento propone un elogio, que ellos elaboran, en el que sólo se dice cosas buenas, por supuesto y que termina con una frase que ponemos en representación de los regentes, que dice: "los regentes aprecian con gran respeto y admiración sus logros en la universidad". Bien, llegó este día, todos creíamos que iba a ser una citación rutinaria de *emeritus*, junto con otros veinticinco, pero uno de los regentes que llevaba en el Consejo unos cuantos años miró el papel y dijo: "¡éste es el que nos llamó estúpidos hace tres años! Si somos tan estúpidos, me parece claro que no querrá ningún elogio nuestro. Démosle carpetazo". Y se le dio carpetazo. Eso levantó un escándalo. Su departamento tenía que defenderle, obviamente. La facultad decidió que tenía que defenderle, aunque le decían en privado: "sabes, esa fue la peor forma de presentarte ante ellos, ir ante el Consejo y tratar de persuadirle de que retirara las inversiones y acabar llamándoles estúpidos". Pero públicamente, como cabría esperar, cerraron filas junto a él. A los periódicos les encantó y sacaban a diario historias del conflicto entre los regentes y este profesor. Y todo el mundo se dio cuenta de que había que solucionarlo de alguna manera. No se podía dejar que esto continuara. Por tanto, lo que por fin pasó es que se cambió el elogio para que los regentes no tuvieran que expresar su gran respeto y admiración. Sólo se decía que

el departamento y la facultad habían sugerido todas estas buenas cualidades sobre él. Y los regentes le concedieron el título de "profesor *emeritus*", pero no tenía ninguna nota agradable de parte de los regentes sobre él. Para entonces él estaba satisfecho con la solución, porque se había dado cuenta de que su actitud tampoco había sido muy buena. Esto sólo tiene el objeto de decirles que las sorpresas ocurren, y que cuando las hay, a veces acaban en un gran lío.»

CANDIDO VELAZQUEZ-GAZTELU

«En primer lugar quisiera pedir excusas, porque he tenido una confusión en el horario esta mañana y, afortunadamente, he podido resolverlo. En segundo lugar, quisiera decirles que la intervención mía es muy breve, porque tengo muy pocas cosas que decir. Entre otras cosas, porque la experiencia del Consejo Social de la Universidad de Cádiz es todavía muy breve. Es decir, nosotros nos hemos constituido a principios de este año. Por lo tanto voy a ser breve y únicamente voy a hacer unas reflexiones. Quizá todavía con la poca experiencia que tenemos en Cádiz, no sean, no tengan un fundamento muy amplio, pero al menos vamos a decir lo que creemos desde el Consejo Social de la Universidad de Cádiz, específicamente sobre el problema de cómo podemos enlazar las necesidades empresariales con los servicios que la universidad puede prestar en este campo.

»La Ley de Reforma Universitaria concibe al Consejo Social como el órgano de participación de la sociedad en la universidad y le asigna unas funciones ciertamente amplias y los dota de una composición un tanto peculiar en cuanto órgano colegiado.

»Las tres funciones que se les asignan son, en primer lugar, la aprobación del presupuesto y la programación anual o plurianual; en segundo lugar, la supervisión y enjuiciamiento de las actividades económicas y rendimiento de los servicios y, finalmente, la promoción de la colaboración de la sociedad en la financiación de la universidad, que es en lo que voy a centrar esta reflexión. Hay que recordar que estas funciones no son sino la concreción de una contrapartida a la autonomía que se le concede a las universidades, estableciéndose un control sobre el rendimiento y una responsabilidad frente a la sociedad en la medida en que, como ha señalado el Secretario de Estado de Universidades e Investigación, la Ley de Reforma Universitaria y la normativa propia de los Consejos Sociales están vertebradas por la idea de que la educación superior no es patrimonio de los actuales miembros de la comunidad universitaria, sino que constituye un auténtico servicio público referido a los intereses generales de toda la comunidad nacional.

»En relación con la tercera de las funciones señaladas, hay que decir que los estatutos de la Universidad de Cádiz establecen entre sus misiones el diseño o indicación de las líneas generales de colaboración de la universidad con las instituciones políticas, autonómicas y locales y con las empresas y las instituciones, ya sean públicas o sean privadas, y cuyos objetivos vayan encaminados en beneficio de la sociedad.

»Ahora bien, se han señalado diversos peligros que, en general, podrían hacer que las funciones de los Consejos Sociales y en particular la de servir de canal de financiación quedaran en nada. De ellos el que me pareció más preocupante a la vista del tiempo de rodaje transcurrido, es el que adopten un papel de mero control pasivo, limitándose a dar por buenas las decisiones tomadas en otros ámbitos universitarios y sociales. En efecto, haciendo referencia al mundo empresarial, parece generalmente admitido que uno de los problemas básicos de la política económica es su bajo dinamismo innovador. Como consecuencia, no sólo es que tradicionalmente la empresa española ha dedicado escasos recursos a la investigación y al desarrollo, sino que no se ha abierto más que excepcionalmente a la universidad y a los centros públicos de investigación. Bien es cierto que gracias a la llamada Ley de la Ciencia y por medio del Plan Nacional de Investigación, las perspectivas futuras son bastante más optimistas.

»Pero tampoco cabe olvidar una importante restricción que procede del modelo retributivo vigente para los investigadores universitarios, sean profesores o no, puesto que parece difícil atraerles hacia la colaboración con las empresas, quizá, más aún si están bajo control público, dada las fortísimas limitaciones cuantitativas que se han puesto a las retribuciones que pueden obtener como máximo de su actividad innovadora en el campo de la investigación pura o aplicada. Estas circunstancias son las que están haciendo materializarse ese peligro que antes he anunciado y que parece haberse detectado en el ámbito del mundo empresarial, de manera que los Consejos Sociales adoptan una postura pasiva frente a las demandas, tanto de la universidad como de la sociedad.

»Junto a esta pasividad, hay otras razones que parecen justificar el caso protagonismo que están desempeñando los Consejos Sociales. Entre ellas que desde la universidad se les ha contemplado como un órgano fiscalizador, perspectiva que se ha agravado al tener en cuenta la composición de los mismos. La pluralidad de intereses sociales presentes, a modo de un pequeño parlamento, no sólo ha dado lugar al recelo de la comunidad universitaria, a la que se le ha asegurado que está dotada de autonomía, garantizada posteriormente por la sentencia del Tribunal Constitucional sobre la Ley de Reforma Universitaria. También ha reducido la posibilidad de que el Consejo Social sugiera líneas o actividades de investigación ante la diversidad de intereses presentes como consecuencia de su misma composición colegiada.

»Sin olvidar la existencia de reticencias por parte de los equipos rectores, lo que les puede llevar a marginar a sus Consejos Sociales para así apropiarse de todas las ganancias de las iniciativas emprendidas, en la medida en que tienen que responder a unas elecciones.

»En tercer lugar, parece que el sector empresarial no sabe muy bien qué es lo que puede obtener de la universidad. Ni si ésta puede satisfacer sus necesidades.

»El Consejo Social no puede suplir hoy esta falta de comunicación, pues su finalidad no es ir detrás de los empresarios. Hay que tener en cuenta también que no son iguales las necesidades de tecnología de las grandes empresas, que en la mayoría de los casos, cuentan de algún modo con departamentos de investigación y desarrollo, que las pequeñas o medianas empresas que dependen prácticamente de la tecnología incorporada por vía de importaciones.

»Ciertamente, y desde el mundo empresarial más consciente de la necesidad de una ligazón íntima con el universitario se han empezado a utilizar otras vías de aproximación. El objetivo final de estas aproximaciones es el poder disponer de licenciados cuyas titulaciones o currícula estén adaptadas a las necesidades del mundo productivo.

»Dos son las vías más importantes: por un lado, la constitución o financiación de escuelas o centros para estudios de posgrado que complementan la formación recibida en la universidad y la hacen más adaptada a las necesidades más concretas de la empresa; y por otro, la firma de acuerdos o conciertos con instituciones para recoger, bien como becados, bien como titulados en práctica a licenciados o estudiantes de los últimos cursos.

»En lo que se conoce, son por ahora excepción, las universidades españolas que están llevando a cabo esta tendencia dentro de su competencia, bien creando centros de estudios de posgrado o bien firmando acuerdos con empresas, como son los casos de las Universidades Autónomas de Barcelona y Madrid, y con más tradición la Politécnica de Madrid. Y es muy probable que en ellas han tenido un papel destacado sus respectivos Consejos Sociales. Pero se hace necesario, además, abrir otras nuevas vías que aprovechen la experiencia adquirida hasta ahora y, por una parte, parece conveniente integrar a los Consejos Sociales en los planes de investigación diseñados en la llamada Ley de la Ciencia, donde se les concede un papel marginal. De esta forma, se les implicaría directamente en los canales de oferta y demanda de investigación.

»En segundo lugar, sería necesario potenciar los encuentros directos entre empresarios e investigadores de forma que, como en una especie de mercado, cuya periodicidad al menos debiera ser anual se pudieran encon-

trar la oferta y la demanda de investigación, empresarios e investigadores. Esta vía se cree que es la adoptada por algunas universidades que están constituyendo fundaciones universidad-empresa, como foro de comunicación entre ambos mundos, evitando así lo ocurrido recientemente entre una empresa y una universidad, que ante una demanda de realizar una investigación específica, la segunda tuvo que contestar que tal investigación se apartaba totalmente de los programas que estaba desarrollando. Así, siguiendo el ejemplo de la fundación universidad-empresa de Madrid, en forma similar, existe una fundación de empresa-universidad gallega, y se acaba de constituir otra en la universidad de Murcia, colaborando en ambas las respectivas instituciones autonómicas.

»Un tipo de institución con el que habría que contar para establecer relaciones permanentes son las Cámaras de Comercio e Industria. También pueden desempeñar un papel relevante en este sentido los institutos universitarios, pues a través de ellos, las universidades pueden poner a disposición de los investigadores medios humanos y materiales, estando dentro de las competencias genéricas que la Ley de Reforma Universitaria otorga a los Consejos Sociales.

»En consecuencia, parece necesario romper estas inercias y abrir nuevas vías de comunicación si no se quiere que el Consejo Social se convierta en un órgano decorativo, incluso en un órgano que las universidades están llegando a ver con cierta desconfianza, desperdiciando las enormes posibilidades que lleva en su seno medio de enlace entre la empresa y la Universidad.

COLOQUIO

SR. ZAMANILLO ENCINAS (*Presidente del Consejo Social
de la Universidad de Salamanca*)

Al profesor Ingram, una información y una pregunta. La información es que cuando él se ha referido a los antecedentes de los "trustees" de Norteamérica, hacía referencia a las universidades italianas. Y yo le quiero informar al profesor Ingram, que en la universidad medieval española, fundamentalmente Salamanca, creada en mil doscientos cuarenta y tantos, por Alfonso IX y confirmada por Alfonso X pocos años después, ya en sus estatutos figuraba un antecedente de estos Consejos Sociales. Me refiero a una figura que existía y que se llamaba los conservadores de la universidad. Estos conservadores de la universidad estaban dirigidos fundamentalmente por el alcalde de la ciudad y existía también un rector de estudiantes. Por tanto, la universidad española tiene estos antecedentes de los "trustees".

»La pregunta se va a referir a los mecanismos que tienen estos "trustees" para conseguir esa financiación. Ya me ha dicho una y creo que todos nosotros hemos tomado nota de ello, que los propios consejeros tienen que hacer su propia aportación económica. Pero, aparte de ésta, a mí me gustaría que profundizase un poco más en los mecanismos que tienen los "trustees" para conseguir estas donaciones o subvenciones hacia la universidad respectiva.»

PROFESOR INGRAM

«Ha hecho una pregunta muy extensa. Por supuesto, tenemos en los Estados Unidos una ventaja real en esta cuestión desde dos puntos de vista. Primero, hay una tradición muy antigua de donaciones de bienes privados para buenas causas en los Estados Unidos, sea la que sea —la iglesia, actividades sociales, para ayudar a los pobres y a los enfermos, etc.—. Hay una larga historia de filantropía en los Estados Unidos, como ocurre en otros países, por supuesto. El segundo elemento va unido al primero, y es que el Gobierno proporciona incentivos para estas donaciones, a través de deducciones en el impuesto sobre la renta anual, por tanto hay un apoyo

interior a la gente y a las empresas que hacen donaciones a las buenas causas. Quizá, una de las cuestiones del sistema español sería si no debería ser considerada la posibilidad de conceder incentivos similares.

»A pesar de lo dicho, se han hecho investigaciones sobre las donaciones privadas a las buenas causas, incluyendo la educación, y la gente no dona sólo por la deducción de impuestos. La gente da porque quiere dar. Siente la responsabilidad de devolver algo a la universidad o a la escuela universitaria que le lanzó en su vida o carrera profesional. Por tanto, hay un sentido de lealtad hacia la institución que facilita la labor del consejo o de la Administración de dirigirse a la empresa, o a la fundación, o a la persona en busca de dinero, ya sea para un apoyo de la institución en general (lo que llamamos "apoyo incondicional") o un apoyo restringido a un propósito especial dentro de la institución. Esta es una labor "persona a persona", y aquí es donde realmente encajan los "trustees". Las personas dan el dinero a personas. Se lo dan a las organizaciones, pero a través de las personas. Esta es la razón por la que los miembros del consejo son tan importantes en esta interacción humana, por qué queremos gente influyente en nuestros consejos, que tengan contactos, que abran puertas. Saben, hemos perfeccionado las técnicas de obtención de donaciones, en los Estados Unidos, hasta el punto de desarrollar toda una profesión: los administrativos de progreso institucional, los administradores para el desarrollo. Por supuesto tienen su propia asociación en Washington. Tienen publicaciones, y tienen reuniones y comparten secretos del negocio. Pero esta gente, con los presidentes y los "chancellors", hacen peticiones a las personas con la ayuda de los "trustees" muy a menudo. Es el "trustee" el que abre la puerta al profesional de la educación o al administrador para hacer una petición. Esto es sólo una parte. Estoy seguro de que el doctor Fleming y el doctor Jordán pueden adornar el asunto, si lo desean.»

PROFESOR JORDAN

El profesor Ingram tiene razón absoluta. Una parte indispensable de la universidad estadounidense, son los "trustees", que abren las puertas, como él ha dicho muy bien, para fomentar ese tipo no ya de donaciones, lo que ustedes tienen también desgravaciones cuando se da dinero a las instituciones o a los hospitales. Me gustaría hacer una observación porque no sé si usted sabe, yo estoy en América, pero nací en este país, y conozco un poco la mentalidad española. He observado que un papel muy importante que él cree que juega el Consejo Social de la Universidad de Cádiz el equivalente a los «trustees» de las Universidades de América es el de establecer conexiones entre la universidad y la empresa. Eso, por supuesto, es una parte importante que tienen los "trustees" de las universidades americanas, tanto públicas como privadas, eso lo suelen representar normalmente los empresarios que están en los Consejos Sociales americanos, fomentan un

poco la relación universidad-empresa, lo tenemos en nuestra institución y los hay en otras universidades grandes como la de Michigan, pero esa no es la única función de los Consejos Sociales en los Estados Unidos. Si ustedes han escuchado con atención las palabras de Tom Ingram, la misión del Consejo Social en la institución universitaria americana es proteger, ayudar a la institución, hacerla neutral, despolitizarla si se está politizando, ayudar al rector o al presidente, en todo lo que sea necesario alentarle.

»Me da la sensación con lo que ha dicho el Sr. Velázquez, con la corta experiencia del Consejo Social de la Universidad de Cádiz que naturalmente eso es lo que va a ocurrir en Cádiz y en la universidad española. No solamente es el fomentar la universidad-empresa de lo que yo soy campeón en los Estados Unidos y lo aliento con el grupo de empresarios que están en mi Consejo Social, con el presidente, pero esa no es la sola función. Como ustedes saben y, quizá, mis colegas estadounidenses, tengo entendido que mis colegas españoles lo comentarán más tarde, el Consejo Social no funciona correctamente, aquí en España, de momento. Cambiará, esperemos que cambie un poco, que evolucione con el tiempo, porque hay una Junta de Gobierno más potente y poderosa que el Consejo Social. El rector va a tener una vida imposible, porque tiene que responder al Consejo Social por una parte que literalmente, e idealmente le debía ayudar, apoyar, cuando lo hiciera mal echarlo, si era necesario. Por otra parte, tiene la Junta de Gobierno y el pobre rector tiene que estar entre los dos mundos, es un poco como ir de pie en dos caballos, un pie en un caballo y otro en otro caballo, si los caballos se separan el pobre rector se cae, por supuesto.»

PROFESOR FLEMING

«Sólo una palabra. Es muy difícil generalizar sobre estos consejos. En la mayoría de los consejos públicos, a diferencia de las instituciones privadas de las que tengo noticia, nosotros pagamos los gastos de nuestros Consejos de Gobierno cuando vienen para reunirse. No pagamos dietas, pero pagamos sus gastos. Y, en segundo lugar, durante mis quince años en universidades públicas, raramente hemos tenido un donante importante en el Consejo. La mayoría de las personas en nuestro Consejo de Gobierno pertenecen a la clase media, y no pueden hacer esas grandes donaciones. Hacen pequeñas aportaciones. No les ponemos bajo ninguna presión para que hagan donaciones, y si lo hacen, lo hacen por lealtad a la institución. En los consejos privados, y lo sé porque yo soy graduado de una pequeña escuela universitaria de filosofía y letras, y he estado en ese consejo durante unos años; se sale deliberadamente en busca de ricos para que formen parte del consejo, y esperan que hagan donaciones, y no te pagan los gastos cuando vas a la reunión del consejo. Pero desde el conocimiento de mi experiencia creo que eso es algo que tiende a diferenciar claramente las

universidades públicas y las privadas. Puedo recordar que el presidente de nuestro consejo de una universidad pública, que era un millonario, y sobre quien todo el mundo echaba miradas codiciosas cuando era presidente, cuando murió dejó su fortuna a una universidad católica.»

SR. VELAZQUEZ-GAZTELU

«Sencillamente, quería hacer unas aclaraciones.

»En la empresa que presido estoy desde hace quince años, y en el Consejo Social llevo tres meses. Por tanto, mi perspectiva está mucho más inclinada a lo que es un directivo de empresa. Yo tengo mucho más claro lo que mi empresa puede sacar de la universidad que lo que la universidad puede sacar del resto de las empresas y de la mía propia.

»Yo en un curso que les daba a los empresarios gaditanos, les decía que la universidad además era el instrumento más barato que existe en el mercado. Nosotros habíamos planteado nuestra colaboración con la universidad mucho antes de que yo tuviera la idea de presidir un Consejo Social.

»En investigación básica, claramente, nuestro centro de investigación y desarrollo no hace más que investigación aplicada y toda la investigación básica la volcamos hacia la universidad.

»En el programa de formación de universitarios, lo más barato es la universidad. En el programa concreto de investigación de contenidos del tabaco trabajamos con la Facultad de Farmacia de Granada, Departamento de Farmacología. Para construir un autómata para automatizar el proceso de almacenes, se puede colaborar con la Escuela de Ingenieros Industriales de Madrid, Departamento Automática. Colaboración, pues de un montón de millones de dólares, pero nos lo resuelven de forma mucho más barata que por otro procedimiento. Esto lo tenemos muy claro y yo lo tenía muy claro desde nuestra perspectiva, digamos, egoísta de la empresa. Y esto es lo que querría que los empresarios españoles entendieran. Que salen beneficiados de todas las colaboraciones con la universidad. Eso está claro, clarísimo.

»Ahora, visto desde el punto de vista del Consejo Social, yo creo que también es bueno para la universidad el que se establezcan este tipo de colaboraciones. Y me preocupa, como decía antes en mi intervención, me preocupan muchas cosas en este tipo de colaboraciones, pero hay una que me preocupa mucho, que es que como los universitarios en España están mal pagados, esta es una de las maneras de algún modo, de a la vez de investigar, tener una retribución algo más decorosa. Pero me encuentro que los reglamentos interiores de la universidad y, que lo acabo de conocer,

impiden muchas veces que estas retribuciones le lleguen en la medida que sería lógico que le llegara para compensarle un trabajo que es de una tremenda categoría, por lo menos en la experiencia, que yo tengo de mi empresa, porque realmente, desde la experiencia del Consejo Social puedo hablar poquísimos.

»Perdón, se me olvidaba una cosa. Comparto totalmente la posición delicadísima del rector de la universidad. Por un lado el Consejo Social le presiona; por otro lado, su Junta de Gobierno o su claustro y desde el Ministerio también. Y, por supuesto, los que estamos en autonomía, desde el Gobierno Autonómico también.

SR. CAÑELLAS I BALCELLS (*Presidente del Consejo Social de la Universidad Autónoma de Barcelona*)

»Yo quería hacer unas reflexiones sobre las intervenciones de ayer del rector de Alcalá de Henares y también del vicerrector de la Universidad de Barcelona y también un comentario importante, que me ha gustado mucho la intervención de esta mañana del señor Ingram.

»Yo creo que él lo ha dicho, que uno de los objetivos de estos Consejos Sociales de Estados Unidos es la defensa de la autonomía de la universidad. Y es una reflexión sobre esto lo que yo quería hacer.

»Yo como constituyente, estuve como diputado en la Constitución, defendi desde el primer momento la autonomía de la universidad como un derecho fundamental que ha sido recogido por la Constitución. Ayer el rector de Alcalá de Henares hacía la crítica, que comparto totalmente sobre las dificultades de la actuación de los rectores a través de la Ley de la Reforma Universitaria y la situación en la que vivimos. También el vicerrector de la Universidad de Barcelona se quejaba de la poca posibilidad de equipos de ejecutivos que tenían en la Universidad de Barcelona. Pero, a mí me gustaría también reflexionar en el sentido de que la LRU, se quiera o no se quiera, es un paso muy importante y, por tanto, yo creo que no es tanto la crítica a la ley, sino que esta ley fue la única que podía salir en la situación de la sociedad española. Por tanto, no podemos estar en una actitud pesimista, diciendo que hemos puesto una cantidad de corsés a los órganos ejecutivos de la universidad que va a ser difícil cara al futuro hacer un desarrollo y aceptar el reto que tiene planteada la universidad frente a la incorporación de España a la Comunidad Europea y también a toda la comunidad mundial. No sé si ha sido casualidad o no casualidad, pero posiblemente el hecho de que el rector tenga que tener las competencias que le da la ley y sea elegido de la forma que le da la ley era una exigencia de una situación en la que nos encontrábamos. Pero al mismo tiempo, yo también participé en el debate en el Senado del proyecto de ley de reforma universitaria y

planteé más de cincuenta enmiendas, por tanto, no es que crea que la ley es perfecta, pero yo creo que es muy buena ley. El hecho es que al lado del rector designó los Consejos Sociales y el presidente del Consejo Social. A mí me parece que es una situación de equilibrio, en la que a mí me parece que las dificultades que planteaba el rector ayer y lo que nos explicó el presidente de la Universidad de Michigan, puede quedar compensado si hay un buen entendimiento entre estas dos cabezas de la universidad, el rector como gran ejecutivo y representante de la universidad y el presidente del Consejo Social que de una forma más permanente representa unos intereses de la sociedad frente a la universidad. Es decir, el Rector depende más de todos estos intereses corporativos, incluso de la misma universidad, pero al mismo tiempo, si hay un buen entendimiento con el presidente del Consejo Social y con el Consejo Social en su totalidad, yo creo que entonces estas carencias que puede tener el rector de una universidad española y el rector de una universidad americana, me parece que pueden quedar compensadas y con buena voluntad, con respeto y, en fin, poniendo por delante que el rector es el máximo representante y el máximo ejecutivo de la universidad.

»Yo no voy a exponer la experiencia de la Universidad Autónoma de Barcelona, porque no es, gracias a la actuación de su presidente, que hemos conseguido avances importantes, sino que creo que es en gran parte, debido a la propia universidad, a una universidad ágil, una universidad joven, una universidad que ha sabido estar en una situación de avance, tanto docente como investigador importante, dentro del conjunto de las universidades españolas. Yo veo en la universidad una gran autocrítica y algunas veces, a mí me preocupa esta autocrítica de los propios profesores e investigadores de la universidad española. Yo creo que a pesar de la pequeña ayuda que la sociedad ha dado a la universidad española, podemos estar y estamos a un nivel parecido a otras universidades del mundo, de la Europa occidental o incluso, en fin, aunque está muy lejana aún de la universidad americana. Nuestra universidad tiene en este momento grandes potencialidades de cara al futuro.

»El sentido de mi intervención era que lo que yo defendí, como otros muchos diputados en la Constitución del 78, era la autonomía de la universidad, y voy a hacer hincapié y quiero subrayar que yo soy presidente de una universidad pública, y esto para mí es muy importante. Yo acepto y creo que tiene que haber universidades privadas, pero yo defiendo en nuestro país una universidad pública. Pero esta universidad pública tiene que ser autónoma, y por ser autónoma, el presidente del Consejo Social tiene que apoyar y tiene que intentar que la Administración respete esta autonomía de la universidad. Y, por tanto, apporto aquí la experiencia de los tres presidentes de los Consejos Sociales de las tres universidades catalanas, que llegamos a un acuerdo con el consejero de Enseñanza de la Generalitat de Cataluña y teníamos un almuerzo cada mes para hablar de los

problemas de la universidad, de las necesidades de ésta y de, en fin, de las carencias que tenía la universidad catalana. Es decir, nosotros defendíamos a la universidad frente a la Administración porque somos universidad pública y, por tanto, no podemos los presidentes de los Consejos Sociales, aunque hayamos sido designados por las Administraciones, en este caso mío, por la Administración Autónoma catalana, en otros casos por el Ministerio, etc., pero aunque hayamos sido designados, a mí me parece que nosotros tenemos que pelear con la Administración para conseguir mayores recursos, mayores planteamientos, mayor espacio de autonomía para la universidad, porque como está definido por nuestra Constitución es un derecho fundamental. Y, por tanto, los Consejos Sociales tenemos un gran compromiso y, por otro lado, no hay duda de que es el instrumento de relación de la universidad con la sociedad, tanto con las instituciones privadas como las públicas. En este sentido yo creo que es enormemente importante el trabajo que podemos hacer y algunos estamos haciendo de aproximación de la universidad con la empresa y con las instituciones privadas o con las instituciones públicas, y al mismo tiempo, también, dar a conocer la universidad a la sociedad.

»Decía que en mi experiencia, y a lo mejor, es un caso especial por los motivos que antes he contado, yo me encuentro con una universidad que está muy abierta a esta voluntad de colaboración y de compromiso con la sociedad tanto con instituciones privadas como públicas y, por tanto, estoy en una universidad en la que esto ha sido muy aceptado.

»En cambio hay mayor dificultad con la empresa, no digo que no haya casos importantes de colaboración, pero que todavía, digamos, la empresa en general, tiene un cierto recelo de lo que puede pedir a la universidad. En este sentido, la función del Consejo Social, lo estamos haciendo, es hacer unas mesas redondas con sectores de empresas, explicando un poco qué es lo que puede hacer la universidad, qué campo de investigación puede llevar a cabo. A mí me parece que esto es enormemente importante y es uno de los aspectos de mejora y de obtener un mayor aumento financiero por parte de la universidad de contratos, de convenios que hace directamente la universidad. En la universidad autónoma teníamos una fundación Empresa y Ciencia, pero en estos momentos, gracias a la LRU, ya tenemos la oficina de convenios de la propia universidad, ya no tenemos que pasar por la fundación; o sea que, en este sentido, yo creo que la LRU ha sido un paso muy adelante. Si hay voluntad y una vocación de la universidad, si hay un empuje del Consejo Social de contacto y aportación de iniciativa en la sociedad, yo creo que se puede avanzar mucho y podemos hacer una universidad moderna, ágil y, sobre todo, una universidad autónoma. A mí me parece que, esto sería el gran reto y el gran compromiso que tenemos los Consejos Sociales. Y ahí tenemos una asignatura pendiente, ya que estamos en el mundo universitario podemos hablar de asignaturas pendientes y también recordar un poco películas, pues yo creo que tenemos una

asignatura pendiente que es la de intentar convencer a las Administraciones que las ayudas que se puedan aportar, las donaciones que se puedan hacer a las universidades tengan algún tipo de incentivo o de, en fin, de mejora de tipo fiscal. Es decir, en este momento es muy difícil pensar en estas donaciones que están haciendo ustedes a las universidades americanas de sector privado. En nuestro país esto todavía es un aspecto difícil, pero yo creo que no es imposible; tenemos que trabajar y ésta es una de las actividades del Consejo Social, convencer a las Administraciones para que haya, digamos, unas actitudes más flexibles por parte en todo lo que respecta a las ayudas o las donaciones a las propias universidades. Los convenios de investigación, esto ya está abierto y reconocido por la LRU, y también es un gasto de las empresas, por tanto, en esto no hay ningún problema, pero en cambio, el sector de lo que es donaciones, esto para mí es un poco más difícil y un poco más complicado. Y para terminar, yo me excuso de poner un ejemplo de una cosa de nuestro Consejo Social y de nuestra universidad, es que hemos lanzado la idea de crear una asociación de ex alumnos y de profesores de la Universidad Autónoma de Barcelona, y vuelvo a decir que es una universidad pública. Hemos hecho ya un grupo promotor de ex alumnos y exprofesores de la Universidad Autónoma y vamos a crear la asociación de amigos de la Universidad Autónoma de Barcelona para que esta sociedad tenga un rostro físico concreto en el cual podamos, como decía mister Ingram, recibir estas ayudas y estas aportaciones.

SR. GARCIA PELAEZ (*Presidente del Consejo Social
de la Universidad de Oviedo*)

«Yo quería hacer primero una pequeña reflexión en torno a dos cosas que se dijeron ayer. La primera; el rector de la Universidad de Alcalá de Henares que hizo una pregunta concreta. ¿Qué hacemos con los Consejos Sociales? Bueno, a mí me sorprendió porque si hubiera dicho qué hacemos por los Consejos Sociales. Yo estaba pensando en aquella frase del padre que dice, ¿y qué hago yo con esta niña tonta? Yo creo que efectivamente, los Consejos Sociales tenemos que hacer un esfuerzo tremendo para que la universidad se sienta ayudada por nosotros. Este es nuestro reto. Y luego al hilo de la intervención del presidente Fleming de la Universidad de Michigan, sobre un programa que estaban haciendo muy importante, en torno a los trasplantes de órganos yo me sentí tremendamente aludido, porque en este momento, nosotros somos un injerto que se traslada a un árbol secular que es la universidad y que tenemos que cuidar tremendamente que no nos rechacen. Por tanto, seguramente tendremos que pedir ayuda a la Universidad de Michigan para decirles cómo efectivamente, no se rechaza este nuevo órgano. Y por lo que respecta a lo que se ha dicho esta mañana, bueno en principio con lo que ha dicho el profesor Ingram sobre el funcionamiento de los Consejos de las Juntas de Gobierno de las

universidades americanas, a mí me gustaría saber si es que entonces había nacido él, que había pasado durante los dos primeros años, no ya desde el año veintiuno que se crearon, sino desde el año sesenta y tres en el que se incorporaron los «trustees» al gobierno. Y segundo quisiera recordarle una frase de un presidente que está aquí con nosotros, que es José Rodríguez de Acero, cuando en una reunión de hace poco tiempo en el Hotel Palace, nos hablaba el profesor Bradema de la Universidad de Nueva York de cómo funcionaban los consejos advirtiéndonos de que él se sentía encantado de estar con nosotros porque su mujer era española y, por tanto, su suegra era española. Entonces, después de hablarnos de cómo funcionaba todo aquello y cómo recaudaban fondos y cómo estaba, de pronto Rodríguez de Acero le dijo: profesor Bradema estoy encantado de oírle, lo que ocurre es que entre el consejo que usted preside y el que presidimos nosotros sólo hay en común que nosotros también tenemos suegras españolas. De todas formas si creo, si no, no estaría aquí que los Consejos Sociales tienen mucho que ayudar a la universidad. En principio, hacemos de Celestina si vemos que el novio y la novia se quieren. Esto en principio. Pero en segundo lugar, hay un tema para mí importantísimo y es que efectivamente, nosotros, estamos como órgano de Gobierno, y como tal órgano de Gobierno nuestra misión también ha de ser, pienso, estar en estrecho contacto para apoyarle y para sugerirle y de alguna manera para estar a completa disposición del rector que es el órgano unipersonal máximo de la universidad. En este camino de tres años, que no sé si de alguna manera pudiera ser comparable a lo que pasó en la sociedad americana, me gustaría saber, cómo se comporta la universidad americana cuando el presidente de la universidad no es académico, y qué diferencia hay entre un presidente académico y un presidente no académico. En todo caso es lo mismo. Cuando un presidente acepta el reto de luchar porque la universidad se integre en una sociedad y viceversa, si realmente es consciente, lo mismo da que sea académico que no sea académico. El esfuerzo tiene que ser lo mismo, y yo pienso que todos los presidentes de Consejos Sociales por el hecho mismo de haber aceptado este compromiso así lo entienden.

PROFESOR INGRAM

«Déjenme contestar las dos preguntas que he oído. Una es cuál fue la reacción de la comunidad educativa cuando nuestra asociación empezó a funcionar de forma completa, con plantilla, inicialmente en 1963 en Washington, después de un largo período entre 1921 y 1963 en que funcionaba con voluntarios y en la que la dirección se pasaba entre los voluntarios. Nos sentíamos como un órgano trasplantado. Fuimos rechazados casi por completo por la comunidad de profesionales de la educación, porque había, y continúa habiendo, desconfianza sobre el papel de los “trustees” o los regentes en la vida de las instituciones académicas. Y, cuando los profesionales de la educación vieron que los “trustees” se organizaban para te-

ner un fórum y para tener una oportunidad de desarrollo profesional en sus cargos como voluntarios, hubo preocupación. En particular en las asociaciones de presidentes de universidad en Washington, DC, de las que hay muchas. Los presidentes y los "chancellors" tienen sus propias organizaciones y también los administrativos de negocios, y también los recaudadores de fondos, etc. Pero con el tiempo se desarrolló esa confianza de la que hemos hablado aquí, y creo que hemos avanzado bastante en veinte años, un poco más de veinte años, en la tarea de convencer a los presidentes y a los "chancellors" y a otros profesionales de la educación de que nuestra asociación pretende ayudar en la tarea de clarificar el papel de los Consejos, ayudando a las personas que entran en un Consejo por primera vez a que entienda la diferencia entre hacer política y aprobar una política, muy a menudo recomendada por la Administración partiendo del profesorado, más que animarles a entrometerse o a hacer preguntas equivocadas.

»Con respecto al papel, de alguien que no es educador como presidente o "chancellor", ha habido experiencias en este sentido en los Estados Unidos. Ayer el doctor Fleming, creo, mencionó que la mayoría de los presidentes y los "chancellors", sin embargo, vienen del estamento académico. Es importante en cuanto a su credibilidad y su talla, si se quiere que se les vea como los líderes de los profesores. Pero, como también dijo, los profesores entienden al presidente como un mal necesario. En particular cuando los presidentes vienen del mundo de los negocios, no sé como reaccionarían mis colegas, pero mi propio punto de vista es que hay experiencias diversas. Ahora mismo conocemos presidentes que fueron elegidos por sus consejos viniendo del mundo de los negocios; pueden haber tenido experiencia como "trustees" o regentes, en instituciones públicas o privadas, pero encuentran mayores dificultades para funcionar bien por la falta de aceptación por parte de los profesores. Su trabajo es más difícil, se lo hacen más difícil. Esto no quiere decir que no puedan aprender y ganarse la confianza de los profesores, pero es muy, muy difícil. Con franqueza, la gran esperanza es hacer lo que creo que están haciendo ustedes en España, desarrollar un instituto para proporcionar un servicio interno para preparar a los administradores de las universidades españolas de forma que puedan aprender las técnicas de negocio y dirección que suplementen lo que ya saben acerca del funcionamiento académico de una universidad, y en especial lo que saben de las preocupaciones del profesorado. Esta es probablemente la mejor vía a seguir, mejor que imaginar que pronto se va a aceptar al prototipo de hombre de negocios en el papel de rector. Ese es mi punto de vista. No sé cómo opinan mis colegas.»

PROFESOR JORDAN

«Muy breve. Seré muy breve y con el fin de aclarar... Porque creo que hay un poquitín de confusión, quizá, la traducción es muy buena pero se

está utilizando el término presidente con varios sentidos. Yo creo que nuestro compañero de Oviedo, decía presidente del Consejo Social, no presidente o rector de la universidad, y había un poquitín de confusión en el diálogo. Por lo que respecta a lo que ha contestado Tom Ingram, ha dicho lo mismo que dijo ayer el profesor Fleming, que el rector, lo que él llama presidente o "chancellor", es normalmente académico. Y en España son todos académicos y en los Estados Unidos son casi todos académicos. Usted se ha referido al presidente del Consejo Social. En este caso el presidente del Consejo Social no es académico; normalmente es de la industria o es político, algunas veces es académico, pero normalmente tanto en los Estados Unidos como en España, creo, es de fuera de la Universidad, con simpatías hacia la Universidad por supuesto, pero es de fuera de la universidad. Déjenme que me extienda un segundo más. Hay donaciones, aportaciones que se dan como si fuera caridad, filantropía, en eso hay desgravación fiscal en los Estados Unidos y también la hay aquí en España, por lo que tengo entendido. En los Estados Unidos hay otro incentivo para la industria al hacer investigación en las universidades porque la industria, la empresa también tiene desgravación fiscal cuando se hace ese tipo de investigación aplicada o básica en la universidad. O sea, desgravación fiscal en doble sentido. Es una sugerencia para que ustedes influyan en los políticos en el Congreso español, o en el Ministerio de Hacienda porque habiendo desgravación fiscal, la investigación es doblemente barata en las universidades.»

SR. RODRIGUEZ DE AZERO (*Presidente del Consejo Social de la Universidad de La Laguna*)

«Antes de empezar con el tema fiscal, lo que hasta donde nosotros sabemos, y en palabras del señor Borrell, en esa charla del Palace a la que antes mi amigo Luis hizo mención, se nos dijo que efectivamente, y de hecho existe para las empresas que son sociedades anónimas actualmente, en cualquier tipo de gasto que tengan con relación a la investigación en la universidad existe una deducción en la fiscalidad. Lo que no existe es para cualquier otra empresa que no sea sociedad anónima, consiguientemente no deja de ser una paradoja ya que teóricamente las sociedades anónimas son las sociedades con mejores recursos porque tienen un capital mayor, y en teoría podrían disponer de sus propios recursos para hacer su investigación. Sin embargo las pequeñas o empresarios individuales que quieran recurrir a esa investigación de ayuda en la universidad no tienen esa desgravación. Esto fue lo que se le pidió al secretario de Hacienda que estudiase, porque no tiene sentido que quien en teoría tiene recursos para hacer investigación propia se desgrave y el que no lo tiene no tenga opción a esa desgravación. Yo quería aportar esto porque, además Borrell quedó en que de aquí a fin de año iba a dar una respuesta el Ministerio de Hacienda

al respecto. Mi amigo Luis mencionó lo de la suegra. Yo tengo que decir que éste es uno de los pocos, yo diría el único trabajo donde mi suegra sonríe cada vez que me ve hablar del Consejo Social, lo cual me da mala espina, yo tengo la esperanza de que mi suegra se quede seria cuando hable yo del Consejo Social en casa. Partiendo de esto y creo que lo sitúo un poco en cual es la realidad de nuestros Consejos Sociales, que efectivamente son muy nuevos, que duda cabe que en la universidad española nace un órgano que se llama Consejo Social, y que la ley lo define como efectivamente representante de la sociedad en la universidad. Pero, por otro lado, es un órgano que es de la universidad. Hay ya una ambigüedad en este término, si es un órgano que representa a la sociedad en la Universidad, pero que también es un órgano que está dentro del organigrama de la universidad, se produce por lo menos un confucionismo en el papel exacto que tiene que jugar el Consejo. Es un órgano que tiene unas competencias amplísimas, según la ley, sin embargo hay que ser realista, las dotaciones que se han hecho a los Consejos Sociales son absolutamente ridículas porque su infraestructura está dotada con medios económicos escásimos. Por lo tanto, el poder desarrollar unas competencias tan altas con una infraestructura o una dotación económica tan exigua, evidentemente no garantiza un funcionamiento adecuado. Creo que éste es un punto importante que yo sospecho que cuando, no solamente la comunidad universitaria, sino también el propio Ministerio de Educación, se dé cuenta esto evidentemente tendrá que cambiar si quieren que funcionen, en esta vida todo funciona si se le inyecta medios económicos para que funcionen, sino es imposible. No se puede hacer un trabajo tan amplio con unos medios tan escasos. Pienso además que la composición de los Consejos en cada caso, aquí ya han hablado algunos colegas míos, creo que se ve y es lógico que así se vea que cada cual cuenta un poco la película como le ha ido, porque yo no creo en las instituciones, yo creo en las personas, y evidentemente las instituciones las forman las personas, bueno, a mí me hubiera gustado que después de la intervención de mi amigo Antón Cañellas casi se hubiera acabado el coloquio, porque dio una vez más la sensación de que la Universidad de Barcelona funciona bien, ha dado un claro panorama optimista de esta situación y me hubiera encantado que ahí se cortara todo y hubiéramos salido todos con una sensación realmente positiva, pero desgraciadamente, creo que no es así en la media general de las universidades españolas, y en el trabajo de los Consejos Sociales. En mi caso particular, y aquí tengo a mi amigo, y lo digo además con sinceridad, el rector de la universidad que nos llevamos muy bien y creo que colaboramos mutuamente, también tengo que decir que el Consejo Social de la Universidad de La Laguna, a pesar de sus escasos medios, pues está colaborando y creo que se están haciendo cosas bastante positivas. Por un lado, esto repito, es bastante lógico por la juventud de los Consejos, la propia dinámica de unas personas como creo que son la mayoría de los que formamos el Consejo y somos sus presidentes, que nos encontramos de golpe y porrazo en un sillón en donde se nos dice: bueno, a colaborar con la universidad, a sacar medios económicos, a ayudarla en todo lo

que se pueda, y para adelante. Entonces uno entra ahí y dice, pero bueno, un momento, esto qué es, porque la universidad por lo menos desde los tres años que yo llevo en este puesto es uno de los mundos más complejos que yo me he encontrado para poderlo analizar con auténtico criterio de conocimiento de causa. Por tanto, yo creo que estos tres años, me han situado ya en un conocimiento aproximadamente del 50 por 100 de la universidad que yo presido en su Consejo Social, y que todavía voy a necesitar, a lo mejor se trata de que no tengo demasiadas luces, pero voy a necesitar más tiempo para llegar a comprender exactamente el mundo universitario por dentro. Y creo que esta primera etapa de un conocimiento profundo de la universidad por parte de las personas que formamos sus Consejos, y que venimos, aunque yo haya sido universitario, es fundamental pero que hemos estado de los últimos veinte-veinticinco años fuera de los muros de la universidad. Pienso que es también muy típico nuestro la prisa, el conseguir resultados en veinticuatro horas, el pretender que los medios de comunicación ya hablen de la excelencia de los Consejos; esto es absolutamente peligroso, porque evidentemente no se puede hacer un trabajo en tan corto espacio de tiempo. Hay un proceso necesario de cambio de mentalización del mundo académico de aceptación de este injerto, como ha dicho Luis; y, por otro lado, del propio, de los propios componentes sociales de los Consejos en conocer esa universidad. Yo no voy a hacer historia de lo que ha sido la universidad española, todos lo sabemos y, por tanto, eso requiere tiempo, requiere colaboración y conocimiento. En el caso del Consejo Social de la Universidad de La Laguna, donde desde su formación, yo creo que he sido prácticamente el único presidente que ha sido nombrado, elegido por el propio pleno del Consejo, fue a votación de los miembros, somos treinta miembros del Consejo. Hubo dos candidaturas, y bueno yo salí elegido por los propios miembros, eso quizá también personalmente pienso que pueda dar más fuerza o, si se quiere, más moral a la hora de poder exigir cualquier tipo de actuación que quizá una designación. No es en el caso de los equivalentes americanos, puesto que tienen otra composición, pero si en el caso nuestro donde hay representados distintos segmentos de la sociedad, sindicatos, empresarios, miembros nombrados por los Gobiernos Autónomos, por los propios Parlamentos Autónomos, en el caso de Canarias que son siete islas, uno de cada cabildo de las islas, doce miembros de la comunidad académica, etc. Bueno es un cóctel yo no digo molotov, pero es un cóctel que hay que saber combinar y, por tanto, requiere, un asentamiento prudente y de colaboración. Yo desde el primer día impuse el nombramiento de cuatro comisiones de trabajo. De cada una de esas comisiones, todos y cada uno de los miembros del Consejo forman parte, y todos colaboran en este sentido y nadie se siente excluido. Una Comisión que estudia y analiza los presupuestos no solamente del Consejo Social, sino de la propia universidad y hace un seguimiento de él mismo, Comisión que lo analiza y estudia y, por supuesto, luego lo eleva al pleno del Consejo. Otra Comisión que hace un seguimiento del plan de trabajo, en este caso de Canarias, que es un plan configurado

por las Universidades Canarias y al mismo tiempo por el Gobierno Autónomo local y que en conversaciones con un consejo regional que se ha formado sale ese plan. Otra Comisión que analiza fundamentalmente todo lo relacionado con los servicios asistenciales para los alumnos y otra, que yo considero muy importante, que es una Comisión de Iniciativas y Proyectos, de innovaciones, en definitiva, que ayer también se habló aquí y se aludió a que no había salido con demasiada frecuencia esa palabra. En lo de conseguir recursos económicos ya todos han expresado su opinión, yo coincido con esa opinión también, es extremadamente difícil dar la imagen de un Consejo Social como un órgano recaudatorio de los distintos estamentos sociales para la universidad. En Canarias se ha creado una fundación privada, sin ánimo de lucro, y además se ha creado a través del Consejo Social, donde se intenta que luego con la presencia en esa Fundación, en ese Patronato de empresas e individuos o personas físicas que quieran colaborar con la Universidad y que destinen esos fondos a lo que ellos crean conveniente para ayudas para la Universidad para ayudas propias de investigación para becas de alumnos, para estudios en el extranjero, para lo que sea. Es algo que tiene su propia autonomía también y de lo que se trata es de recursos paralelos, pero que serán siempre dirigidos por la propia fundación y no entregados en manos de un Consejo Social que por su propia formación puede ser que no guste cómo se emplean esos fondos. Puede ser, como puede ser que guste, pero siempre queda la incógnita y la duda de la aportación puesto que no es seguro el destino final de ese recurso económico. Bueno yo simplemente quería hacer estas reflexiones y, quizá, una pregunta, una duda que a mí me queda en el aire, más filosófica, pero que siempre he tenido y me gustaría que el profesor Ingram pudiera contestarme. Hasta qué punto es la universidad la que marca el desarrollo económico de la región dónde está instalada, o si es el propio impulso de la sociedad de esa región la que marca precisamente el camino que debe seguir la universidad, porque creo que aquí en España, desgraciadamente, se está dando el segundo aspecto de esta cuestión. Me da la impresión de que siempre la universidad va a remolque de lo que la sociedad está marcando. El caso de Canarias es clarísimo, las islas Canarias están metidas en un desarrollo económico fundamentado en el sector terciario, en el sector servicios y turismo y, sin embargo, la universidad hasta ese tiempo estos temas no los seguía, seguimos empeñados en una serie de materias educativas y formativas de otras áreas que no van unidas a la realidad socioeconómica de la región que requiere una atención hacia dónde va la economía de esa región. Precisamente es una de las funciones fundamentales, yo creo, de un Consejo Social también, el marcar el camino educativo y formativo. Ahora mi pregunta es, debe haber en algún sitio una universidad que haya marcado ese desarrollo económico porque se debe anticipar a los acontecimientos y ver venir por dónde se debe formar a su gente. Se han dado casos de estos, esto es así como yo lo cuestiono o lo reflexiono o, quizá, es una utopía el poder pensar que la universidad pueda de alguna forma influir en ese desarrollo.»

PROFESOR INGRAM

«Usted suena, señor, como un hombre de negocios. Y por eso está en el Consejo Social. Desde mi punto de vista, no sé cómo opinarán mis colegas, sobre lo que es la naturaleza de la universidad, desafortunadamente, o puede que afortunadamente, tarda en responder a las necesidades de la gente, de la región. Es conservadora por naturaleza, se resiste al cambio. El profesorado no es famoso por su capacidad de innovación. No toman el pulso de la nación o la región en cuanto a las necesidades para estar en armonía con las necesidades de la economía. Bien, ésta es una afirmación muy dura, pero creo que es más a menudo verdadera que falsa.

»Uno de los aspectos maravillosos, sin embargo, del concepto de traer gente como usted a trabajar con la universidad es que la administración y los profesores de la universidad tendrán acceso a información y conocimientos, y oirán el tipo de preguntas que necesitamos que se hagan para desafiar a los profesores y a la universidad a pensar sobre el problema de la preparación, sobre las necesidades de mano de obra, sobre el papel de la universidad en el desarrollo económico. Podemos cerrar la brecha que produce ese tiempo que necesita la universidad para responder a estas necesidades con la tarea de gente como usted. Digo, de nuevo, que la forma fundamental en que los Consejos de Gobierno llevan a cabo su labor es haciendo buenas preguntas y esperando buenas respuestas. Hay que desafiar el pensamiento de aquellos que están en posiciones de dirección en la universidad, y podemos desafiar sus preceptos y la forma en que llevan a cabo los asuntos y formularles las preguntas adecuadas. Por ejemplo, ¿cómo ven el papel de la universidad en la promoción del desarrollo económico de la región o del país? Estas cosas son funciones muy importantes para los "trustees".»

SR. CAÑELLAS I BALCELLS (*Presidente del Consejo Social de la Universidad Autónoma de Barcelona*)

«Sólo una puntualización que le quería hacer a mi compañero y gran amigo, el presidente del Consejo Social de La Laguna. Yo no sé si he entendido bien, pero a mí me parece que lo importante es que el Consejo Social sea un órgano interno de la universidad, es decir, que no sea un órgano externo porque si no acabaríamos siendo un patronato o alguna cosa por el estilo. Por tanto, yo creo que es positivo que el Consejo Social sea un órgano de la propia universidad, incluso yo tenía una enmienda en el Senado, en la que la participación de miembros del Consejo Social, yo creía que tenía que ser el 50 por 100 de miembros universitarios o de la comunidad universitaria, y el 50 por 100 exteriores de la universidad. Y la segunda cuestión que quería puntualizar es que tenemos un presupuesto muy pe-

queño para el funcionamiento del Consejo Social. Las iniciativas que tome el Consejo Social de una universidad tienen que estar reflejadas en el presupuesto de la universidad; es decir, de funcionamiento si es pequeño, pero tienen que ser recogidas en los presupuestos de la universidad. Por tanto, no nos, encerremos en los presupuestos limitados de los Consejos Sociales.»

DOCTOR FLEMING

«Si entiendo el concepto del Consejo Social, y no estoy seguro de comprenderlo completamente, pero si lo comprendo, creo que tiene más parecido con nuestros Consejos de Gobierno que con nuestro aparato de recaudación de fondos en las universidades públicas en los Estados Unidos. Es decir, nuestros consejos tienden a ser un espejo de la composición de la sociedad, deliberadamente. Representa puntos de vista diversos, y por ser una universidad pública, se cree que es deseable. Y creo que en general lo es. Tiene puntos de vista políticos diversos, tiene diferentes puntos de vista económicos, etc. Y esa mezcla es una parte de la convivencia con la sociedad, porque la sociedad es así.

»Bien, cuando hablamos de recaudación de fondos, utilizamos a estas personas para que nos ayuden a relacionarnos con los legisladores, porque algunos tienen influencia política y nos pueden ayudar. No les utilizamos, en las universidades privadas, en asuntos de recaudación de fondos a no ser que tengan contactos especiales en algún sitio. Tenemos una organización separada para el tema de la recaudación de fondos. Al menos los que tenemos un campo de operación muy amplio. Consiste en recopilar listas.

»Como saben, lo que podríamos llamar la primera regla para la recaudación de fondos es, desafortunadamente, que hay que dirigirse a la gente que lo tiene. No se puede sacar dinero de los que no lo tenemos. Por tanto, hay que identificar los lugares donde se puede conseguir. Las universidades saben, pues lo tienen en sus archivos, ya que los mantenemos durante mucho tiempo (las universidades privadas hacen esto con más eficacia probablemente), quiénes son los ex alumnos verdaderamente ricos. Estas son las personas que harán donaciones para un puesto de profesor, que donarán edificios y este tipo de cosas.

»Por otro lado, si queremos dinero para la investigación, vamos, digamos, a fundaciones que anuncian cuáles son sus intereses. Acabamos de conseguir recientemente dos becas bastante sustanciosas para investigación médica. Esas vienen de fundaciones que tienen un interés especial en un área en particular. Y nuestra escuela de Medicina tiene expertos en ese

área. Saben eso y se dirigen a esas fundaciones. Trabajamos mucho para conseguirles una beca.

»Cuando queremos dinero para la Escuela de Ingeniería o para la Escuela de empresariales, o cualquier lugar de este tipo, vamos a la industria y decimos: “Su producto es de tal campo. Y nosotros tenemos estos expertos en ese campo. Les pueden ayudar a mantenerse en la avanzadilla de la investigación en ese área, porque están trabajando en esa avanzadilla. Ahora bien, se lo podemos hacer más económicamente, y es que tenemos lo que llamamos ‘trabajo esclavo’.” Quiero decir que siempre tenemos muchos estudiantes graduados. No les pagamos demasiado bien, no porque no queramos, sino porque no tenemos fondos para pagarles mejor. La forma en que funciona nuestra investigación es que un profesor usa a esos estudiantes graduados en el curso de su investigación. Es bueno para ellos, porque escriben sus tesis en estas áreas y se convierten en expertos en ese campo. Es bueno para la industria, porque lo que nos donarían sería becas para graduados, o puestos de asistentes para graduados. Pero esto produce grandes complicaciones, porque hay que regular este tema, ya que si es una universidad pública y se hace una investigación para una industria, en general no se puede hacer la investigación para el uso exclusivo de esa empresa. Podemos darles una ventaja temporal: “Ustedes van a poder hacer uso del producto antes que nadie, tienen seis meses o un año antes de que nadie más pueda usarlo”; pero tenemos que tener libertad para publicar lo que aprendamos, porque esa es nuestra tarea. Desarrollar investigaciones que puedan beneficiar a la sociedad.

»Pero el punto básico al que quiero volver es que cuando queremos hacer recaudación de fondos para un propósito concreto, como Ingeniería, Empresariales, la Escuela de Medicina, Salud Pública, todas estas cosas que tienen que ver con grupos particulares, convertimos a estos grupos en un blanco. Y no se hace trabajando con nuestro consejo de gobierno. Ellos determinan las regulaciones de como tenemos que enfrentarnos a estos asuntos. Pero no se dedican al tema, a no ser que conozcan al presidente de la empresa muy bien, y que te puedan abrir la puerta. Pero esos lugares se convierten en blancos, y deliberadamente vamos y decimos: “Déjennos que les presentemos las ventajas de trabajar con nosotros.” Y el resultado es que funciona beneficiosamente para las dos partes. Por eso debemos tener cuidado con las reglas acerca de cómo podemos hacer esto, de forma que sea ético y de forma que nadie obtenga una ventaja indebida en el asunto, etc. Funciona muy bien, pero funciona porque proporciona un interés a la gente con la que estás tratando, y dices: “Bien, permítannos hacer una propuesta que sea justa para todo el mundo: no sólo para su empresa y para la universidad, sino también para la sociedad. Porque debemos de tener eso presente.” Pero de alguna manera es distinto del funcionamiento de lo que yo entendería que deberían hacer los grupos sociales de contacto. Puede ser porque no acabo de comprenderlos.»

SR. LOPEZ MARTOS (*Presidente del Consejo Social
de la Universidad de Granada*)

»Yo lo que sí quería señalar son dos cosas que me han llamado la atención, especialmente del señor Ingran, y también otra de nuestros colegas, que casi todos y yo mismo hemos incidido en ella.

»Empezaré por lo nuestro. Parece que hemos llegado a este órgano con un cierto complejo de convidados de piedra. Y, entonces, hemos puesto mucho énfasis en autojustificarnos, trayendo más fondos de fuera, y nos estamos estrellando y eso nos lleva a una frustración. En cambio y en relación con las responsabilidades, la primera que se pone aquí es marcar o discutir los objetivos que la universidad quiere conseguir. Y en este sentido ya enlace con lo que me ha llamado mucho la atención, tanto de ayer como de hoy: es que nosotros tenemos que constituir un equipo de trabajo con el rector de la universidad. Y el funcionamiento de la institución universitaria depende, y ahí caemos en la ambigüedad que el profesor Ingram señalaba, de la buena voluntad de las personas, de nosotros como presidente del Consejo y del rector de la universidad.

»Entonces si nosotros tenemos que ofrecerle el apoyo, como si hubiera sido el manager, que hubiéramos elegido sobre lo que yo sí llamo la atención de los rectores es sobre que ellos tienen que compartir la información. El rector de Alcalá decía que el que mandaba era él porque tenía la información. Y es verdad, la información es poder. Pero yo llamo la atención de que eso es lo que cada parte tiene que dar. El presidente del Consejo Social tiene que estar dispuesto a dar el apoyo al rector como si hubiera sido en las universidades americanas, elegido después de una selección y una discusión. El rector —y uso la palabra del señor Fleming o del señor Ingram— no debe sorprender al presidente del Consejo Social, enterándose de cosas por la prensa, como, por desgracia, a veces ocurre.

»El otro tema que me ha llamado la atención es lo que hace la Asociación de Consejos Sociales sobre la formación de los propios miembros. Y me ha llamado la atención porque era nuestra preocupación; y en el mes de abril el Consejo Social de Granada organizó unas jornadas precisamente a formar a los miembros de los Consejos Sociales. Aparte de esta formación que se dé, yo sí que creo que también somos un instrumento del diálogo político, y en este sentido creo que debemos hacer hincapié en la selección de las personas que formamos los Consejos Sociales y, por supuesto, me cuestiono yo mismo, el primero; no se ha hecho bien y ahí hay un instrumento de corrección, sin necesidad —como decía el doctor Antón Cañellas— de cambiar la norma. No podemos estar cambiando de herramientas todos los días, hay que trabajar con las que tenemos. En este sentido, quizá, el problema que yo veo es la excesiva parlamentación de la universidad española y debemos de tratar de hacer un esfuerzo

por despolitizar el Consejo Social en el sentido peyorativo del término político. Y centrar la labor prioritaria del Consejo Social en el sentido más noble, el interés por la cosa pública. Y en definir el papel de la universidad y ponernos todos a ello, independientemente del estamento que nos haya enviado allí.»

PROFESOR ALBERTO BETENCOURT (*Rector de la Universidad de La Laguna*)

«Yo iba a hablar porque ayer tuve una intervención en la que hacía acto de fe en los Consejos Sociales, y voy a ir por esa línea.

»Lo que ocurre es que se está viendo claramente que es muy distinto como funcionan los Consejos Sociales en las distintas universidades. En la Universidad de La Laguna —ya lo ha dicho mi amigo José Fernando— va bien, porque hay una relación entre la universidad y el Consejo Social que seguro que aumentará y que funcionará.

»Yo quisiera señalar un punto que no ha salido. Solamente el señor Cañellas ha dicho que los Consejos Sociales —y lo ha dicho también el profesor Igram— debían ser los defensores de la autonomía universitaria. Pero es que yo creo que no sólo son los defensores, sino que es una garantía de la autonomía universitaria. También dijo el señor presidente del Consejo Social de Cádiz, que la enseñanza superior compete a toda la sociedad. Entonces, cuando la Constitución consagra la autonomía universitaria no la pone en manos de los universitarios, sino que mete dentro un órgano, que tiene la representación de la sociedad, que garantiza la utilización de esa autonomía universitaria.

»Yo creo que en los sitios en los que no funcionan y donde se está cuestionando el Consejo Social, lo que se está cuestionando es la autonomía universitaria. Hay ciertos sectores de la Administración española en que se está cuestionando la autonomía universitaria. En Canarias tenemos un ejemplo típico. Tenemos un Consejo Social, donde, dentro de él están representantes del Gobierno, donde están representantes sindicales, donde están representantes sociales y para un problema candente, en vez de pedir la opinión del órgano que garantiza la autonomía universitaria, se lo han tratado de saltar.

»Luego, yo creo que el Consejo Social a quien le quita atribuciones es a la Administración, y la Administración, o un sector de la Administración, está empezando a encontrarse molesta con la autonomía de la universidad. Yo creo que ese es un factor que los Consejos Sociales deben utilizar, el que ellos son la garantía de la autonomía universitaria.

»En cuanto a por qué no funcionan muy bien ya ha hablado el señor

Cañellas, de los recursos y la ayuda de la universidad. Si la universidad no los tiene, si no tiene recursos para tener una administración moderna y eficaz, ¿cómo va a prestarle ayuda? Yo creo, y también abogo, porque la dotación económica y de personal que tienen los Consejos Sociales debe aumentarse. Y, desde luego, volver a hacer acto de fe en que los Consejos Sociales tienen un gran papel dentro de las universidades.

ROBERT L. EARLE

«Sencillamente quería decir que, para mí, siempre una conferencia es importante, pero lo más importante es el seguimiento, y creo que hemos entrado en un proceso de diálogo muy positivo. Todo el mundo es complejo, nosotros en la embajada somos complejos también y tenemos muchos mecanismos para actuar. Pero quiero describir un poco nuestra visión de lo que podemos hacer con respecto a la gestión universitaria.

»Empezamos en junio con una teleconferencia por satélite, un diálogo con el decano de la Facultad de Educación de Harvard, con algunos gestores de universidades y algunos funcionarios de Educación y de este Consejo de Universidades, un intercambio de perspectivas sobre la gestión universitaria. Hemos pasado a esta conferencia, que ha sido muy fructífera.

»El otoño que viene la idea nuestra es invitarles, a unas diez personas: algunos presidentes, de Consejos Sociales, algunos rectores, funcionarios del Ministerio Educación y del Consejo de Universidades, para que nos visiten en los Estados Unidos, para que nosotros podamos seguir hablando sobre este tema, que es un tema de gran importancia y creo que todos nosotros estamos de acuerdo en ese punto.

»En este informe del ICED que todos nosotros hemos leído sobre la universidad española hay un capítulo dedicado al tema de la gestión de las universidades. Y la sugerencia es crear un instituto profesional enfocándose en este tema. Bueno, es un proyecto para el Gobierno y para las universidades. Pero creo que los Estados Unidos puede aportar algo y puede aprender algo participando tal vez en la creación de tal instituto o en el proceso de profundización del análisis del tema. Por eso, espero que podamos seguir trabajando a lo largo de tres o cuatro años y, tal vez, con un poco de suerte, podamos ayudar a la financiación de un equipo de investigación con un propósito bien práctico: sentar las bases para tal instituto o tal mecanismo, aprovechándonos de los conocimientos de nuestros colegas en los Estados Unidos y nuestros colegas aquí en España. Hay que analizar este tema a lo largo de los años, porque el asunto es importante. Y no podemos pensar en que sea cosa fácil. Pero yo detecto un gran interés y mucha energía. Y estoy de acuerdo, por lo que valga con el juicio de que la Ley de Reforma Universitaria, hay que aplicarla, hay que profundizar en ella, hay que ver cuáles son las posibilidades, en vez de criticarla o ignorarla.

Consejo de Universidades
Secretaría General