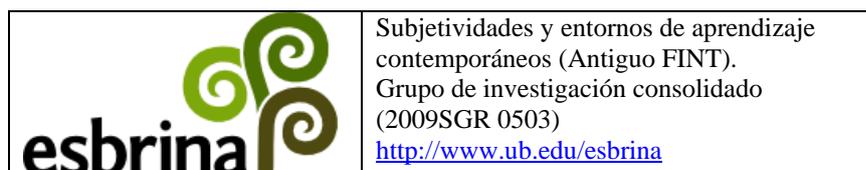


Historia de vida profesional
**Aprender de los cambios: 25 años de
ilusión y optimismo crítico**
Amalia Creus y Marina Gordaliza

Los efectos de los cambios sociales en el trabajo y la vida profesional de
los docentes universitarios. Ministerio de Educación y Ciencia.
SEJ2006-01876/EDUC.

Barcelona, 2009



Aprender de los cambios: 25 años de ilusión y optimismo crítico

Amalia Creus¹ y Marina Gordaliza²

Entrevisté a Marina un viernes por la mañana en su despacho de la Facultad de Farmacia de la Universidad de Salamanca. Previo a este encuentro habíamos mantenido breves intercambios por teléfono y por correo electrónico, a partir de los que concretaríamos su participación en la investigación. Conviene asimismo recordar que las entrevistas a partir de las que elaboramos las historias de vida para este proyecto se plantearon de forma abierta. Es decir, no obedecieron a un guión predeterminado, sino que constituyeron una construcción conjunta entre entrevistador y entrevistado alrededor de un hilo conductor. Nuestro hilo conductor en este caso eran los cambios. Nos interesaba por lo tanto conocer cómo Marina se posicionaba frente a los procesos de cambio que ella había experimentado a lo largo de su vida profesional, destacando aquellos acontecimientos que en alguna medida consideraba más significativos.

Quizá porque suele ser lo más corriente, nuestra conversación se fue estructurando de forma cronológica. Desde sus primeros pasos como estudiante en la universidad hasta el momento actual como Profesora Titular, Marina desarrollaría un relato detallado y muy bien organizado en el que fue tejiendo relaciones entre su experiencia profesional, su vida personal, y el papel de la universidad en la sociedad. Un relato en el que a su vez llama la atención el gran entusiasmo con el que habla de su vida profesional, de su trabajo, de su trayectoria en la universidad. De hecho, nada más comenzar la entrevista ella misma se definiría como una optimista, alguien que no ha tenido miedo a enfrentarse a los cambios vividos en la universidad a lo largo de los últimos 25 años, siempre desde una perspectiva abierta y crítica. “Los cambios se hacen para mejorar”, me diría en algún momento de la entrevista. O en todo caso ella siempre ha estado dispuesta a aprender de ellos.

Con este tono entusiasta ante su profesión y ante la vida, Marina me contaría durante dos horas de conversación los momentos más significativos de su trayectoria profesional. Una trayectoria que ella comienza a narrar haciendo referencia a sus años como estudiante universitaria, cuando inicia su relación con la Universidad de Salamanca, dónde hoy sigue desarrollando una carrera académica intensa, combinando con maestría las demandas de docencia, investigación y gestión.

1. Llegar a la universidad: “Una experiencia inolvidable y enormemente positiva”

Comenzamos la entrevista haciendo referencia a su decisión de seguir la carrera de Farmacia. Este es el momento que Marina elige como punto de inicio de su relato de vida en la Universidad:

Voy a empezar por el principio. ¿Cómo llego a la universidad? O más bien, cómo decido hacer esta titulación. Yo procedo de una familia que no tiene

¹ Universitat de Barcelona

² Universidad de Salamanca

vinculación con el mundo sanitario, por lo que en mi decisión no hubo ninguna influencia en ese sentido. Pero la idea de relacionarme con temas salud me resultaba atractiva. Yo creo que la posibilidad de poder contribuir en mejorar la calidad de vida fue un estímulo para que me inclinara por elegir una titulación sanitaria. Dudé entre varias titulaciones, pero finalmente Farmacia me parecía – y eso es una opinión que mantengo después de los años que llevo – una titulación desde el punto de vista formativo, muy completa debido a que abarca un amplio campo de conocimientos: tanto biología, como química, como farmacología, etc.

Marina me cuenta que la decisión de iniciar la licenciatura en Farmacia sólo fue posible gracias al apoyo incondicional que recibió de sus padres. Su generación, señala, serían los primeros universitarios de su familia, lo que supuso un gran esfuerzo personal y económico por parte de sus padres para que tanto ella como sus hermanos pudieran adquirir una formación lo más completa posible. “De ese comportamiento de mis padres estoy profundamente orgullosa”, me dice. “Es algo que me emociona siempre que pienso en ello”. Sin embargo, cuando todavía ensayaba sus primeros pasos como estudiante universitaria, sucede algo que estuvo a punto de truncar sus aspiraciones. Una decisión ministerial, que en aquel momento enmarcaba las dinámicas de selección y distribución del alumnado de las universidades públicas, la obliga a tomar una decisión imprevista, “dura y difícil de asimilar”: Realizar su licenciatura en la Universidad de Salamanca.

Me correspondía, por distrito universitario, estudiar en la Facultad de Farmacia de la Universidad Complutense, y obviamente resolvimos todos los temas de logística, reserva de plaza en el Colegio Mayor... Además, como mi hermana mayor ya estaba estudiando en Madrid, suponía que en las dificultades iniciales que cualquier persona se puede encontrar ante una nueva experiencia, yo iba a estar arropada por ella. Pero, justamente aquel curso, y con el fin del descongestionar Facultad de Farmacia de la Universidad Complutense, nos comunican que los procedentes de algunas ciudades limítrofes, tenemos que cursarla en la Universidad de Salamanca. Fue una imposición durísima, difícil de asimilar, alejarme de mi familia, enfrentarme sola a las dificultades.... estuve a punto de cambiar de titulación.

Tal imposición, vivida inicialmente con recelo e indignación, se transformó, con el pasar del tiempo, en lo que Marina clasifica como una experiencia inolvidable. Una vez más, fue el apoyo de sus padres lo que la estimuló a tomar la decisión de mudarse para seguir los estudios en la Facultad de Farmacia en la Universidad de Salamanca, una ciudad que la cautivó desde el primer momento.

Estas experiencias te marcan mucho para el resto de tu vida. Aquella decisión ministerial incomprensible, posteriormente se transformó en una experiencia inolvidable y enormemente positiva. Salamanca es una ciudad preciosa, con un ambiente estudiantil extraordinario. La vida en la Residencia Universitaria me

marcó para siempre. Algunas de mis mejores amistades las conservo desde entonces.

Al recordar sus años de licenciatura, realizando una carrera que como ella misma dice, “le gustó muchísimo desde el primer momento”, Marina se permite tejer relaciones con el momento actual que vive la Universidad, y los cambios que percibe en las relaciones entre profesores y alumnos. En ese sentido, considera que se ha avanzado mucho. Las relaciones son, desde su punto de vista, más directas y mejor tutorizadas, sin mencionar el hecho de que las infraestructuras y recursos tecnológicos han experimentado un salto cualitativo innegable. Con todo, desde cierto punto de vista, los estudiantes le parecen menos autónomos:

Las fuentes de información y el acceso a las mismas han contribuido de forma enormemente positiva en el aprendizaje y en la calidad de la docencia. En el momento que yo estudié el método de estudio se basaba casi exclusivamente en el esfuerzo personal. El aspecto positivo de aquella época es que esa ausencia de medios fomentaba más la iniciativa personal y la capacidad de resolución de problemas. (...) En el momento que yo estudié había además mucha distancia entre el profesor y el estudiante. Y eso creo que también te obligaba a tener que tomar tus decisiones, a forjarte tus propias decisiones. Pero todo sistema tiene sus ventajas y sus inconvenientes, y el nuestro nos obligó a ser más autónomos. Pero sin duda que estos cambios forman parte del cambio global que ha experimentado la Sociedad.

Los programas Erasmus y Sócrates han marcado también la etapa docente desde 1990 hasta ahora en la universidad española. Ha sido una actividad enormemente positiva en todas las universidades. Ha permitido al estudiante conocer otro Centro, otros métodos, otra dinámica de trabajo... Y los profesores hemos tenido que aprender a establecer reconocimientos créditos, a atender a estudiantes con otras necesidades... Y ha sido un apoyo para converger en Europa.

Marina termina la licenciatura en los 5 años estipulados, e inicia entonces una etapa que considera clave en su trayectoria: la elección de una salida profesional. Las opciones más transitadas por los estudiantes de su ámbito solían ser en aquella época la Oficina de Farmacia, FIR, la administración pública, o el trabajo en laboratorio en empresas farmacéuticas. La carrera como docente e investigadora universitaria comenzaba asimismo a conformarse como una opción atractiva, teniendo en cuenta el proceso de expansión que todavía vivía la universidad española en los años 80. En ese momento aunque Marina no sabía qué salida profesional elegir, algo sí tenía muy claro: quería seguir formándose, quería seguir estudiando. Es entonces cuando decide hacer su tesina de licenciatura en uno de los laboratorios de investigación de su universidad. Este fue, según me cuenta, el desencadenante de su futura dedicación a la vida académica.

No tenía bien claro mi futuro profesional, dudaba entre las diferentes salidas profesionales. Pero sí tenía bien claro algo: quería seguir formándome, quería seguir estudiando. Y me decido a hacer una tesina de licenciatura en un laboratorio de investigación de la Facultad. El trabajo consistió en la obtención e identificación de nuevos compuestos. La investigación me entusiasmó y ese fue el desencadenante de mi dedicación a la Universidad. Desde entonces, nunca más dudé de mi futuro profesional: quería ser profesora en la Universidad.

El paso siguiente en su itinerario de formación fue la realización de la Tesis Doctoral. Marina concluye el doctorado en 3 años, y defiende su tesis en 1984. Su investigación doctoral en seguida produce resultados - lo que en su caso se traduce en conseguir aislar compuestos nuevos - y se publica con relativo éxito. Con relación a este tema, algo que hace cuestión de resaltar son las actuales dinámicas de competitividad basadas en publicaciones de impacto. Este es, señala, un cambio que cada vez con más fuerza se hace notar en el ámbito académico, y que, bajo su punto de vista, ha colaborado en algunas ocasiones a una pérdida de calidad en la producción científica. Así lo explica:

El aspecto de las publicaciones es uno de los cambios más importantes que se ha experimentado en el sistema universitario español. En los años en los que yo realizo la tesis no se publicaba como ahora, no se publicaba tanto ni preocupaban tanto como ahora los índices de impacto. Este es un cambio que yo considero positivo en general, aunque tiene algunos aspectos negativos. Ha aumentado la calidad de la producción científica, sin duda alguna, ha supuesto una mejora extraordinaria en los rendimientos de la actividad investigadora. Pero también ha aumentado la cantidad, ha comenzado una obsesión por publicar exagerada que ha dado lugar a publicaciones carentes de la originalidad y el rigor inherentes a un nuevo trabajo, en algunos casos repetidas, disfrazas y en el mejor de los casos parceladas. Y lo peor de todo es que algunas han conseguido publicarse en revistas indexadas en una buena posición dentro de una determinada categoría. Esto, está haciendo mucho daño a la ciencia y además que no ha ido acompañado de una transferencia al sector tecnológico que sería lo esperable en la investigación aplicada.

Pero, más allá de los resultados profesionales a los que conllevó la realización de su tesis, Marina recuerda su formación en el doctorado como una etapa profesional apasionante, en la que primaba un ambiente de compañerismo y amistad que no volvería a experimentar en el mundo académico. En ese sentido, otra sensación que comparte es la de que la relación entre compañeros también ha ido cambiando con el tiempo. La competencia, me dice, comienza ahora mucho antes y “se pierde esa confianza, espontaneidad y generosidad características de los comienzos en cualquier etapa de la vida”.

Fue la etapa profesional más apasionante desde el punto de vista investigador, combinado con un ambiente de compañerismo extraordinario. Porque estás trabajando en algo – no que tú hayas elegido, porque realmente cuando entras

a hacer un trabajo, en la mayoría de los casos te involucras en un proyecto de investigación ya establecido – pero que asumes como propio y por el que estás absolutamente motivado. (...) Yo recuerdo aquellos años, que estabas en el laboratorio hasta las 10 de la noche, venías sábados y domingos, y algún día a comprobar alguna reacción a las 12 de la noche, y no te importaba. Y eso yo creo que era porque el trabajo te gustaba mucho. Quizás la juventud y la ilusión de aquellos años tengan mucho que ver con esas sensaciones tan agradables de aquella época. También en esa etapa empiezas a ser, en parte, económicamente independiente y eso también influye. Eso por un lado. Y luego, desde el punto de vista personal, también es una etapa muy bonita. Porque eres amigo de todos tus compañeros, cosa que luego ya no se produce. En el momento que ya puedes empezar a competir por una plaza esa relación magnífica va desapareciendo. Yo recuerdo que en aquellos años, los compañeros de tesis éramos auténticos amigos...

2. La docencia como prioridad: “El contacto con los estudiantes, con sus ilusiones, con sus inquietudes...”

Con una mirada retrospectiva hacia su recorrido profesional, Marina reflexiona sobre sus experiencias con serenidad y algo de nostalgia, pero siempre con los pies firmes en el presente y en la necesidad de formar parte en la construcción de un futuro que es y será de todos. En esa idea de construcción de un futuro compartido, dedica especial atención a todo lo que envuelve la docencia, y a la responsabilidad que para ella supone estar formando a las nuevas generaciones.

Su dedicación a este ámbito de la profesión comienza temprano, todavía en el doctorado, puesto que al finalizar su tesis doctoral Marina ya estaba completamente implicada en la docencia. Poco a poco, ésta se iría consolidando como una de sus prioridades, algo que aparece de forma transversal en los diferentes roles que desarrollaría en la universidad. Incluso durante los años que dedicó a la gestión universitaria, cuando podía haber optado por la reducción de créditos, me cuenta que no quiso acogerse a esta opción. Le gustaba, dice, venir a la Facultad, dar sus clases, encontrarse cada día con sus estudiantes, coordinar el desarrollo del programa de la docencia que impartía. La ilusión y las inquietudes de los jóvenes son, según ella, lo que continuamente la motiva a querer cada día ser mejor profesora, a estar permanentemente actualizada y a renovarse constantemente.

Durante el período de la Tesis Doctoral ya empiezo a incorporarme a la docencia, incluso antes de presentar la tesis doctoral ya había impartido seminarios, clases de problemas y algunas clases teóricas. Y me di cuenta que, si la investigación me gustaba mucho, la docencia me gustaba todavía mucho más. Y además descubrí que lo que más me gustaba de la investigación es el aspecto docente. El estar en contacto con los estudiantes, con sus ilusiones, con sus inquietudes, el contacto con los jóvenes investigadores.... Todo ello hace que te renueves continuamente, son un estímulo extraordinario para irte adaptando a los cambios propios de cada tiempo. Además soy una persona que me encanta estar aprendiendo siempre y yo he aprendido mucho enseñando.

Desde esa mirada hacia su trayectoria como docente, Marina se posiciona a sí misma como alguien que no ha cambiado en lo substancial, pero que sí ha sabido aprender de la experiencia. Ha ganado en seguridad y en claridad, y piensa que gracias a la experiencia acumulada a lo largo de los años enseñando en diferentes contextos dentro de la universidad, se siente hoy con mejores condiciones de construir una relación de complicidad con sus alumnos. La seguridad que da la experiencia es, suele decir, el principal apoyo para un docente:

He cambiado en la forma de transmitir. He tratado de mejorar. La experiencia me ha enseñado a diferenciar lo que es esencial para el aprendizaje de los estudiantes y lo que debe ser complementario. Yo creo que al principio de tu trayectoria docente, cuando te pones a elaborar unos temas, no tienes tanta capacidad de discernir entre lo que es fundamental o no para un estudiante, como la vas teniendo a medida que adquieres experiencia. Farmacia es una titulación que diversifica mucho sus contenidos, por ello, diferenciar muy bien lo que es fundamental de lo complementario ayuda mucho en la comprensión y superación de una determinada materia. Entonces, en ese sentido, yo creo que he mejorado, claro.

En ese intento de situar cambios significativos que ha vivido como docente, Marina señala también como un cambio “impresionante” la incorporación de las nuevas tecnologías tanto a la docencia como a la investigación. Ellas han supuesto, resalta, nuevas formas de hacer en el aula y nuevas formas de relación entre las personas en la universidad. Las tres citas que siguen ilustran muy claramente estas transformaciones:

Internet ha supuesto un avance extraordinario en el acceso a la información. En esto sí que hemos cambiado los universitarios. Antes nos pasábamos el día en la biblioteca y ahora también, pero desde nuestra mesa de despacho y nuestro ordenador en “bibliotecas virtuales”. Todo se hace ahora vía Internet: evaluación de proyectos, evaluación de expedientes, evaluar publicaciones para revistas científicas, el acceso a bases de datos científicas... Esto unido a la cantidad de informes, proyectos y demás documentos que tienes que preparar periódicamente hace que la mayor parte de tu tiempo de trabajo transcurra frente al ordenador. Esto ha sido un gran cambio, el mayor que he experimentado en mi vida universitaria: pasar del laboratorio al ordenador, con sus ventajas e inconvenientes, pero con un balance muy positivo.

El correo electrónico ha permitido mejorar las relaciones con otros grupos así como los rendimientos de esos contactos. El poder estar en contacto permanente, intercambiar opiniones e informaciones de manera rápida, ha supuesto una mejora en el establecimiento de redes y grupos de trabajo. Creo que es un avance incluso superior al de la telefonía móvil, aunque ésta también ha supuesto un avance muy importante. Hoy se puede trabajar a través del e-mail e incluso celebrar sesiones de trabajo sin tener que reunirnos físicamente en un lugar determinado. Esto ha supuesto un avance en las relaciones con otros países, evitando además gastos de viaje y de toda la logística de la reunión. Y como herramienta de trabajo es muy útil. El poder trabajar en

tiempo real con personas del otro lado del Atlántico, sin tener que estar pendiente de la diferencia horaria.... El tener comunicación inmediata me parece maravilloso.

El estudiante puede a través de la plataforma Eudored (ahora transformándose a Studium), tener acceso a diversos materiales e informaciones que le van a ayudar en el proceso de aprendizaje. Puede acceder por ejemplo a las presentaciones de los temas, a la resolución de cuestiones de los seminarios, a las normas para la elaboración del trabajo dirigido. También puede contactar con el profesor y acceder a bibliografía especializada o a los tipos de exámenes. (...) También el profesor ha experimentado un cambio grande en este sentido, las presentaciones se han hecho más atractivas para el estudiante y el profesor puede explicar mejor los conceptos. En mi caso concreto, el acceder a una base de datos de fármacos, o a una quimioteca de compuestos, o a una determinada página web de diseño de fármacos o poder ver las representaciones tridimensionales animadas de los fármacos y sus receptores, ayuda muchísimo en la comprensión de muchos conceptos de las asignaturas que imparto.

Todos estos cambios que acompañaron la aparición y popularización de las nuevas tecnologías fue algo que Marina vivió no solamente en su cotidiano profesional, sino también bajo la responsabilidad de liderazgo, cuando como Secretaria General, coordinó la informatización del registro único universitario. Era 1995 y la utilización del correo electrónico estaba en sus inicios...

Comenzamos a enviar por email tanto las convocatorias de órganos colegiados así como relación de acuerdos adoptados en las sesiones ordinarias y extraordinarias. Así toda la Comunidad Universitaria sabía cuando se iban a celebrar las sesiones de Consejo de Gobierno o de Claustro y conocían después todos los acuerdos adoptados. Esto fue un cambio en la información intrauniversitaria muy importante, y si alguno de los puntos a tratar les afectaba más directamente siempre tendría la posibilidad de intervenir a través de sus representantes. Fue muy apreciada esta iniciativa por toda la Comunidad Universitaria (...)

El correo electrónico ha supuesto un cambio impresionante en la comunicación y en el trabajo diario. Es comparable al del teléfono móvil, pero a nivel profesional, yo creo que es mucho más importante el del correo electrónico. Es un cambio que me sorprendió en el poco tiempo que se introdujo y que tiene unas ventajas extraordinarias, para trabajar, para relacionarte.... Estamos permanentemente conectados con personas de cualquier parte del mundo y hemos ahorrado gasto en comunicación. Igual que la telefonía móvil. Y que nos ha mejorado las relaciones con todo el mundo. Reconozco que soy un poco e-mailadicta, pero creo que las relaciones profesionales han mejorado enormemente. Las comunicaciones con docentes o investigadores de otros países se han hecho más fluidas.

3. Estancias posdoctorales: abrirse al mundo

A los dos años de haberse implicado totalmente en la docencia, Marina interrumpe este proceso que tanto la fascinaba para hacer una estancia posdoctoral en el extranjero. Ya se hacían sentir entonces los ecos la inminente Ley de Reforma Universitaria (LRU), a partir de la cual las estancias en otros centros de investigación pasarían a constituir un elemento importante de competitividad en la carrera. Ella me explica el impacto de este cambio desde su experiencia concreta:

En aquel momento se recomendaba –estaba a punto de publicarse la Ley de Reforma Universitaria- para el acceso a los cuerpos docentes universitarios, la realización de una estancia en otro centro universitario, mejor extranjero. Y aunque realmente luego cuando se publica la modificación de la ley, no se reflejó como estrictamente obligatorio, se veía que iba a ser recomendable. Este ha sido otro de los cambios más importantes que se experimentó en la Universidad y que, aunque inicialmente se viera como una imposición, después se ha visto que es una experiencia enriquecedora en todos los sentidos. Y es tan enriquecedora porque conoces otros grupos de investigación, otros métodos, otra dinámica de trabajo y en suma acumulas una experiencia que te va a servir en el futuro. Surgen relaciones profesionales que a lo mejor pueden ser decisivas en tu futuro profesional. Y, desde el punto de vista personal, la experiencia es inicialmente dura, pero luego agradeces toda la vida haber pasado por ella por todos los beneficios que te reporta, entre ellos familiarizarte con otro idioma que también es importante.

Marina realizó esta primer estancia de investigación internacional en el laboratorio de Química Terapéutica de la Universidad de Caen, Normandía, Francia. Aunque reconoce que en un primer momento esta fue una etapa dura, con el paso del tiempo acaba por otorgarle el calificativo de “una de las experiencias más significativas de su trayectoria profesional”. En ese sentido, uno de los aspectos que más valora de sus experiencias en el extranjero es la posibilidad de crear redes de relación con grupos y personas de otras partes del mundo, potenciando el desarrollo de proyectos internacionales.

Yo estaba acostumbrada a estar lejos de mi familia que no vive en Salamanca... Pero el extranjero era otra cosa y al principio no lo pasé bien. El trabajo de investigación me gustó mucho y aprendí mucho, trabajé en la síntesis de análogos de benzodiazepinas y mitomicinas potencialmente anticancerosos y era un tema novedoso, completamente diferente a lo que se hacía en Salamanca. Además el laboratorio tenía una gran vinculación con la industria farmacéutica, y ese era un aspecto casi desconocido para nosotros. Por eso la estancia me resultó tan enriquecedora, además de preparar varias publicaciones, conocí las relaciones Universidad-Empresa, establecimos, a raíz de entonces un convenio para el intercambio de estudiantes a través del programa Erasmus de movilidad de estudiantes. Y en aquel laboratorio yo conocí a compañeros de otros países, incluso de otros continentes, con los que todavía me relaciono a nivel profesional. Hemos organizado congresos juntos y desarrollado otras actividades.

Hago un inciso para comentar el cambio que las relaciones internacionales ha supuesto en nuestra Sociedad y por supuesto en nuestras Universidades. La apertura de miras y posibilidades, el conocer otras culturas, otras formas de enfocar los cambios docentes e investigadores en los que estábamos inmersos, ha influido de manera muy positiva. Nuestra generación es la primera que ha vivido la necesidad de esas relaciones y las ventajas que ello reportaba. ¡Cuánto se aprende viajando y cuánto se disfruta compartiéndolo con compañeros de cualquier parte del mundo!

Como un ejemplo de ello, Marina me cuenta que a partir de su estancia en la Universidad de Caen, ayudó a poner en marcha en la Facultad de Farmacia de la Universidad de Salamanca el *Programa de Prácticas Tuteladas*, una exigencia de las Directivas Europeas 432 y 433. Por ello, reconoce que su contacto con colegas de Caen, que tenían una experiencia sobrada en este tema, fue especialmente importante cuando ella, como Vicedecada, se vio involucrada en un proceso de convergencia semejante al Espacio Europeo de Educación Superior.

La primera reforma en la que me implico, en 1990, como Vicedecana de Docencia y Alumnos, es la introducción de la Prácticas Tuteladas en el plan de Estudios de Farmacia, con el fin de adaptarnos a las directivas europeas que hacían referencia a la homologación del título de farmacéutico en Europa. Era necesario realizar prácticas en Oficinas de Farmacia (farmacias comunitarias), Servicios de Farmacia hospitalaria o en la industria farmacéutica. Era necesario sentar las bases de la relación con esas entidades, establecer los convenios y elaborar un programa de enseñanzas que cumpliera los objetivos que la directiva europea requería. Fue apasionante todo el trabajo que realizamos para establecer esas relaciones con los farmacéuticos establecidos, con los Colegios Oficiales de Farmacia y con la Industria farmacéutica. Pero no fue fácil. Al farmacéutico de oficina de farmacia le resultaba difícil asimilar que en beneficio de su profesión tendrían que renunciar a parte de su privacidad empresarial y enseñar a un estudiante ansioso de conocer toda la dinámica de trabajo de su oficina de farmacia. Y, por otra parte, esta reforma, como otras posteriores, no fueron acompañadas de la dotación económica necesaria para su ejecución, si bien tengo que decir, que en concreto el Programa de Prácticas Tuteladas contó siempre con el apoyo decidido del Rectorado de Nuestra Universidad. Creo que supimos transmitirles nuestro entusiasmo.

De su paso por el extranjero, Marina describe como ¡inolvidable! la estancia que realizó, ya como profesora visitante, en la *James Black Foundation* bajo la supervisión del profesor Sir James Black, Premio Nóbel de Medicina 1988 por su contribución al “diseño racional de fármacos”.

Y la Fundación que lleva su nombre James Black Foundation está muy bien diseñada y organizada para cumplir los objetivos de diseñar y desarrollar

nuevos fármacos. Aprendí mucho de aquella experiencia, sobre todo era un modelo de equipo interdisciplinar en la búsqueda de fármacos, con muy buenos resultados que interesaban a las empresas vinculadas con la Fundación.

4. Conocer la universidad desde dentro: la experiencia en la gestión

La implantación del *Programa de Practicas Tuteladas* sería la primera de muchas otras reformas en las que Marina se vería implicada a lo largo de su carrera profesional. Después de ésta vendría la coordinación de los trabajos para reformar el plan de estudios, aprobado en año 95, las reformas de tercer ciclo y doctorado, y finalmente dar continuidad a la profunda reforma actualmente en proceso, de adaptación al Espacio Europeo de Educación Superior. A todo ello, su implicación en la gestión universitaria, le permitió, según cuenta, construir una “mirada desde dentro”, que no hubiera sido posible como docente o investigadora. Así, otra etapa especialmente significativa en la trayectoria profesional de Marina son los años dedicados a cargos de gestión. Primero como Vicedecana de la Facultad de Farmacia, desde 1989 hasta 1994, y luego como Secretaria General de la Universidad desde 1994 hasta el 2003.

¿Cómo ha influido la gestión en mi vida profesional? De manera absolutamente positiva. Es verdad que me quitó muchísimo tiempo, especialmente para la investigación, pero es un etapa que me ha reportado mucho y en la que he aprendido muchísimo. Descubrir la capacidad de organizar, coordinar, liderar proyectos que implicaban no sólo a tu departamento o a tus estudiantes sino a toda la Facultad o a toda la Universidad, e incluso que traspasaban el ámbito académico, ha sido una experiencia apasionante. Y conocer la Universidad en todos sus aspectos, sentirla como tuya, además de todo el abanico de relaciones que estableces...

Sí, el tema de la gestión me pareció enriquecedor, precisamente porque conocí en profundidad la Universidad: centros, titulaciones, servicios... Me enfrenté a problemas y dificultades que nunca habría imaginado... Pero fue una etapa muy enriquecedora, aprendí mucho y desde luego, puedo asegurar, que la etapa de la Secretaría General ha marcado mi vida.

Pese a que reconoce la dificultad que supone combinar las diferentes responsabilidades de docente, investigadora y gestora, Marina parece resolver con considerable éxito este triple perfil profesional exigido por la universidad. En ese sentido cabe señalar la dificultad añadida que supone el hecho de ser mujer en un contexto en el que los cargos de poder han sido ocupados históricamente por hombres. Sobre este tema, ella también nos ofrece su particular visión personal.

En el tema de la conciliación de la vida familiar con la profesional, creo que no soy el mejor ejemplo. No tengo hijos que creo que son los que más pueden exigir en esa conciliación. Supongo que de haberlos tenido no habría podido tener esa dedicación máxima a la docencia, investigación y gestión. (...) ¿Cómo he vivido yo el tema de la incorporación de la mujer? He asistido a avances continuos, aunque aún no se haya conseguido la plena incorporación. He visto

como iba aumentando el número de mujeres en cargos de gestión. Esto ha sido un gran cambio, si bien aún estamos lejos de alcanzar a los hombres, estando igual de preparadas que ellos. Pienso que cualquier puesto de trabajo o cargo debe ocuparse en función de la valía y la preparación que se tenga, pero es sorprendente que siempre la proporción sea mayor a favor de los hombres.

Cuando llegué a las primeras reuniones de secretarios generales, año 1995, solamente dos mujeres ocupábamos ese cargo, en la actualidad son muchas más. Aún más sorprendente: en torno a 1990, cuando empieza mi relación con los profesionales farmacéuticos, había una Presidenta de Colegios Oficiales de Farmacéuticos, cuando en nuestra profesión entre el 80-90% somos farmacéuticas...

Ahora bien, en ningún momento he sentido ningún tipo de discriminación. Eso también lo tengo que decir. El hecho de ser mujer no ha sido discriminatorio en mi caso, todo lo contrario, creo que nuestra generación se ha visto afortunadamente favorecida por la concienciación que ha habido en la Sociedad acerca de la paulatina incorporación de las mujeres en los diferentes ámbitos laborales. No obstante, en las etapas iniciales de mi profesión, todavía tenía que aguantar algunos comentarios con fondo machista, revestidos de graciosos o chistosos, que lo único que manifestaban es que todavía había compañeros que no habían asimilado ese cambio. Eso me daba mucha pena.

Durante su etapa en la Secretaria General - del año 94 al año 2003 – Marina experimentaría un cambio importante en la legislación universitaria. La LRU da lugar a la LOU, una transición que según sus propias palabras “sufrió en sus propias carnes”. Un cambio al que todos tuvieron que adaptar reglamentos y normativas, un proceso que exigió sesiones de trabajo intensas, claustros universitarios que duraban semanas, toda la coordinación de las comisiones, enmiendas, publicación de acuerdos... tareas que competían a la Secretaría General. Esta es una etapa que Marina resume como “dura y difícil”, entre otras cosas porque:

...había que consensuar muchos temas y había aspectos muy delicados como la composición de las comisiones de selección del profesorado, o de los órganos colegiados de representación... Y en nuestro caso, la reforma estatutaria se complicó con las elecciones a Rector. Casi todas las enmiendas había que hacerlas a través de transaccionales, era necesario discutir y debatir mucho más que lo que el propio tema requería. Pero aprendes ese mundo de los pactos, de los consensos.... Felizmente, los estatutos fueron aprobados en enero de 2003. Habíamos comenzado en noviembre del año anterior, realmente no fue mucho tiempo, otras Universidades tardaron más; pero a mí se me hizo eterno.

Los cambios, especialmente de planes de estudio, afectan muchísimo al trabajo diario del profesor. (...) He asistido a cuatro reformas de planes de estudio y ahora estamos asistiendo a la adaptación al Espacio Europeo de Educación Superior. Ésta sí que me parece una reforma muchísimo más profunda y que está costando muchísimo. Pero estoy absolutamente convencida de que es necesaria, aunque todavía hay mucha gente que es incapaz de pensar en créditos europeos.

Desde una perspectiva general, considera que los cambios institucionales y legislativos afectan directamente la vida de los profesores, pese a que también percibe un excesivo distanciamiento entre lo que ocurre a nivel de administración y el día a día que viven los docentes. Este es el caso, por ejemplo, de la implementación del Espacio Europeo de Educación superior, en palabras de Marina, la verdadera reforma. Supone, piensa ella, un cambio profundo para estudiantes, profesores y personal de la administración y servicios, y como tal requiere un gran esfuerzo por parte de toda la comunidad universitaria. Es el profesor, sin embargo, según su parecer, el que se enfrentará a un impacto realmente importante en su práctica profesional.

Pero, aunque es tarea de toda la comunidad universitaria, es el profesorado el que más cambios y más drásticos va a tener que afrontar para adaptarse a la nueva situación. Los estudiantes son más flexibles, llevan menos tiempo en el sistema caduco y en muchos casos ya empezarán su andadura universitaria con los planes adaptados al EEES. En el caso de los profesores, cambiar los modos y usos de hacer las cosas durante años, readaptar y reconfigurar toda la organización, planificación e incluso la concepción de una asignatura y la manera de impartirla, no es tarea fácil. Esta tarea la pueden facilitar los jóvenes profesores convencidos de la necesidad de esta reforma y también desde los órganos de gobierno de la Universidad se debe animar, incentivar, facilitar y poner los recursos necesarios al alcance del profesorado para que el resultado sea el óptimo. (...)

En general, pienso, que todos los cambios conllevan muchísimo trabajo y que tienes que invertir mucho tiempo que yo, personalmente, se lo resto a mi tiempo libre. Y esto algunas veces me lo he reprochado, pero me gusta mi trabajo y en los tiempos que corren es una suerte trabajar en lo que te gusta y que te siga entusiasmando.

5. Investigar: una cuestión de equipo

La relación de Marina con la investigación se inicia no más terminar la licenciatura, cuando realiza la tesina, que en su momento constituía un paso previo a la Tesis Doctoral. Consideraba que la realización de una tesina de licenciatura era la oportunidad de realizar un trabajo de investigación previo, que podría ayudar a decidir si la investigación gusta o no, antes de implicarse en un proyecto de más envergadura como es la Tesis Doctoral.

A mi me gustó desde el primer momento. Es verdad que a veces es muy ingrata porque no salen los resultados esperados, porque tardan en producirse, porque faltan medios... y por otra parte, en investigación soy un poco impaciente, me desaliento si las cosas se tuercen y eso no es nada bueno. Hablo básicamente de laboratorio... Si bien las técnicas informáticas han apoyado con gran éxito la investigación. Este es otro de los grandes cambios que ha experimentado la investigación: la revolución proporcionada por la informática y la bioinformática. Las nuevas tecnologías han facilitado muchos aspectos en

investigación: determinaciones diversas que pueden hacerse más rápidamente, modernización de los grandes equipos que se utilizan en el laboratorio, la robotización de las reacciones químicas...

Marina ha construido a lo largo de su carrera una trayectoria importante en investigación. Entre sus momentos más destacados, está sin duda el hecho de haber sido la primera persona española que ha formado parte del Comité Editorial del *Journal of Medicinal Chemistry*, la revista más prestigiosa en su especialidad. En ese recorrido, lo que destaca como aprendizajes más significativos es la importancia de los equipos, y de saber gestionar el conocimiento y la creatividad incluso cuando los recursos económicos son escasos. En ese sentido, considera que si algo de bueno tiene la financiación limitada concedida a la investigación, es el hecho de “habernos enseñado a optimizar los recursos disponibles, a racionalizar el gasto y hasta a entender las difíciles situaciones por la que ha pasado y pasa la investigación”.

He trabajado en un grupo de investigación, he coordinado algunos proyectos como investigadora responsable y en otros como investigadora participante. (...) Yo creo que se ha investigado de manera adecuada, no siempre con los recursos necesarios. Pero eso, por una parte, te obliga a buscar otras fuentes. Nos obligó a buscar el apoyo de empresas. Nos obligó a buscar todo tipo de convocatorias donde pudiéramos obtener algún tipo de subvención que apoyaran también la investigación: acciones complementarias, acciones especiales, proyectos de innovación o a buscar el apoyo de entidades privadas. “La necesidad obliga” y eso es aplicable a todas las facetas de la vida. En la investigación también sucede, la insuficiente dotación económica a partir de fondos públicos, obliga a buscar la complicidad empresarial o de cualquier otra entidad que pueda apoyar.

Pero por otra parte, he sentido en alguna ocasión la impresión de que estaba perdiendo mucho tiempo en solicitar, gestionar, hacer informes... Sí, el investigador pierde mucho tiempo en gestionar los proyectos y gestionar convocatorias: solicitudes, informes, búsqueda de socios... Y estás continuamente buscando fuentes de financiación y recursos: cuando no pedías infraestructura, pedías fungible, y si no inventariable y si no, todo... (...) A pesar de todo, creo que la investigación se ha desarrollado adecuadamente y no creo que habiendo más dinero se hubiera producido más. La producción en la investigación no solo depende de los recursos económicos sino, fundamentalmente, de los recursos humanos. Me ha maravillado comprobar que grupos con recursos económicos muy limitados han sido capaces producir resultados similares o mejores.

Conectado a ello, un cambio que considera absolutamente necesario es la aproximación entre universidad y empresa. Si bien desde su perspectiva todavía estamos lejos de conseguir el rendimiento esperado en esa relación, está convencida que aproximar Universidad y Empresa puede ayudar a que la investigación se traduzca en beneficios importantes para la sociedad. Ésta es además una relación que Marina conoce bien, desde su etapa de la gestión, cuando como Secretaria General, formaba parte de la

Asociación Universidad-Empresa. Hasta entonces – me habla de los años 80 - la empresa y la universidad eran dos desconocidas entre sí, algo que poco a poco ha ido cambiando, entre otras cosas, gracias a programas especialmente diseñados con esta finalidad:

Por ejemplo, el Programa de Prácticas Formativas para Titulados Universitarios en Empresas de Castilla y León, que permite a los recién titulados conocer el mundo de la empresa, pero también permite una relación estrecha entre los tutores académicos y los empresariales. También, en la Facultad de Farmacia, en 1990 empezamos los contactos con las empresas para que los estudiantes pudieran hacer prácticas en la industria farmacéutica, era la primera vez que se hacían. Es verdad que farmacia, química o medicina, son campos que se prestan mucho más a encontrar relaciones con las empresas y es más frecuente en estos campos que las empresas buscan asesoría en las propias Universidades. También en investigación he visto como la relación con la empresa, orientó nuestros trabajos pasando de hacer una investigación básica a más aplicada.

Especialmente en el ámbito de la farmacia, percibe que la Universidad comienza ahora a reconocer la necesidad de acercarse a la Sociedad. Una de las vías para esta aproximación es, según ella, la relación con las empresas del entorno. Este es, en suma, un proceso que apunta como absolutamente positivo, pese al condicionamiento al que están sujetos los investigadores en la concesión de recursos y en la toma de decisiones, ámbitos en los que empresas todavía no tienen demasiada influencia.

El hecho de que ahora, a nivel curricular, se valoren los rendimientos de esa relación, los contratos, las patentes y otros productos en explotación, creo que puede ser un aliciente adicional para potenciar esas relaciones. El hecho de que este aspecto haya sido recogido y valorado en la nueva Ley de Universidades me ha parecido un avance para potenciar la relación Universidad-Empresa. Me parece además que es algo que te puede reportar beneficios a nivel profesional. Conocer las empresas que pueden estar relacionadas con tu ámbito de trabajo, implicarlas en colaboraciones específicas y si se traduce en resultados, la explotación de los mismos es algo que beneficia a ambos socios.

Como experiencia personal, te contaré, que cuando nosotros organizamos los títulos de Máster y Experto Universitario en Plantas Medicinales, lo primero que hicimos fue contactar con las empresas relacionadas con ese tema para evaluar las necesidades del mercado laboral y su colaboración fue decisiva para la implementación del Título. Hasta el punto de que no sólo colaboran mostrando sus instalaciones y organizando jornadas técnicas en las empresas, sino que participan como docentes en la impartición del programa de la titulación.

Con el optimismo que la caracteriza, Marina me habla de la posibilidad de conseguir caminar todos juntos, para que se “optimicen recursos y resultados”. En este camino ya iniciado, piensa que toca ahora dar un paso más: elaborar proyectos conjuntos que

interesen y beneficien a todos, y que mejoren el rendimiento investigador y productivo de nuestro país. “Es muy ambicioso” concluye, “pero tendríamos que tender a ello”.