

# Màrius Rubiralta

Secretario de Estado de Universidades

La Universidad puede ayudar a salir de la crisis

“Hemos imaginado una Universidad mejor financiada, más ágil, más reconocida, más reconocible, más ‘visualizable’ en el sentido global, con más alegría...” Son palabras del actual Secretario de Estado de Universidades, que aborda algunos aspectos clave de la Universidad actual: Bolonia y su dimensión social, los objetivos 2015 y 2020, la gestión de este cambio, la manera de afrontar la crisis actual y el desencuentro con el sector productivo. La conversación tiene lugar en la sala de los retratos de los rectores de la Universitat de Barcelona, institución de la que Rubiralta es doctor en Ciencias Químicas y Catedrático de Química Orgánica.



FERNANDO HERNÁNDEZ  
Y JUANA MARÍA SANCHO  
Fotografías de Montserrat Fontich

## Podríamos comenzar hablando de su paso de profesor-investigador a Secretario de Estado.

Le ocurre a mucha gente que, cuando estás en la punta de lanza de la investigación, eres muy crítico con los políticos y piensas que tú harías de manera diferente todo lo que ellos hacen. En un momento determinado se dio la oportunidad de dar el salto y pasar a intervenir en la gestión de la investigación. Fue un momento en el que en España había muy poca organización y coordinación en este tema. Por tanto, me planteé que, si no aceptaba el cargo, no volvería a criticar nunca más.

## ¿Se refiere a su etapa como vicerrector de investigación?

Sí. Fue una época de una gran riqueza porque coincidió que en un mismo momento un número importante de investigadores tuvo la oportunidad de entrar en la gestión de las universidades. De golpe nos encontramos muchos investigadores que no nos conocíamos. Entonces hicimos una primera gran acción desde Cataluña, que fue invitar a todos los vicerrectores de investigación a que se reunieran sin saber adónde iban. Y, ¿qué ocurrió? Vino todo el mundo y, además de un reglamento, se creó una estructura para reunirnos dos veces al año con el fin de difundir nuestras prácticas y experiencias... En Cataluña ya habíamos iniciado un cambio, al introducir, por ejemplo, el concepto de grupo de investigación consolidado. Y estas ideas al final acabaron cuajando en el sistema español. Hasta entonces se hacían acciones que únicamente las entendías localmente, pero no en el marco de la estructura general.

## ¿Cómo pasa de ejercer ese papel a su actual responsabilidad en el Ministerio?

Estábamos un poco hartos de los problemas de financiación, de que no se viera el papel de la Universidad como centro del modelo social. Estábamos todo el día pegando broncas al Ministerio, que no entendía nada. Teníamos que explicarles cada vez qué era un parque científico, qué son unas grandes instalaciones en Humanidades, pues no acababan de entender que hay que hacer inversión

también en el ámbito de las Humanidades. Entonces se produce lo que yo creo que es un tránsito natural. Es verdad que venía de una etapa muy crítica. Que había pasado por una serie de fases, pero sin dejar la investigación y la docencia. También es cierto que siempre hay un acercamiento al ámbito político, que no es una cosa lejana. Y ahora te das cuenta de que la realidad es más dura que las ideas y estás en el Ministerio y continúas teniendo problemas, otros problemas. Y ves que más arriba hay más Ministerios, más ideas y que tienes que complacer a todo el mundo. Que hay una cadena hasta ir consolidando el cambio de cultura. Por eso, ahora, cuando me dicen ¿tú ya no das clase?, yo respondo que que no dejo de dar clase. Lo que pasa es que ahora las doy a secretarios de estado, a sus secretarías o a quien sea. Pero no paramos, para ir cambiando la cultura.

**“Me planteé que, si no aceptaba el cargo, no volvería a criticar nunca más”**

**Continuemos con lo más inmediato, la reunión que ha tenido lugar en Viena (12 de marzo de 2010) para valorar el proceso de aplicación de los acuerdos de Bolonia.**

Los ministros no han podido hacer nada más que aceptar que el proceso, globalmente y como experiencia, es fantástico y hay que decirlo, pero tendrían que haberlo explicado mejor a la sociedad para que viera que es un ejemplo como el de la moneda única, o, en su momento, el de la libre circulación de mercancías. De pronto se dan cuenta de que se ha comunicado mal lo que era la parte positiva. Éstas fueron las tres conclusiones a las que llega la comisión. Que se han comunicado poco los grandes avances del

modelo y en cambio se ha estado muy pendiente de los temas técnicos. Que se ha creado un marco, grupos especializados alrededor del modelo de Bolonia, que van evolucionando pero que no ha habido otro grupo de gente que estuviera haciendo la traducción, la comunicación a la sociedad. Y que no había nadie pensando que esto sería bueno en la medida en que tuviese una dimensión adecuada, más aún en una época de crisis. Entonces, todos los ministros dicen: señores, no nos carguemos el Espacio Europeo, que es una de las mejores acciones para la educación y el sistema global, pero reconozcamos que hay algunos elementos que se deben corregir. En particular hay que profundizar en la dimensión social. Y en este sentido, nosotros nos situamos muy bien porque esto ya lo tenemos analizado.

## ¿Qué quiere decir cuando habla de la dimensión social de Bolonia?

La dimensión social incluye tres elementos. Primero, si estamos diciendo que los estudiantes han de dedicarse sobre todo al estudio, lo que no se puede hacer es no consolidar modelos de becas que sean sostenibles. Hemos de reconocer que no hemos conseguido que las becas estén dentro del sistema de la movilidad. La hemos confundido con la movilidad de corta duración, con el Erasmus, que funciona muy bien, que ha sido y seguramente es la idea inicial, un poco el embrión de todo el movimiento del Espacio Europeo, pero que en cambio, tiene los problemas burocráticos de reconocimiento legal. Si ahora vas a hacer circular a los estudiantes bajo un criterio de homologación de créditos y titulaciones, hagamos que esta circulación sea fácil, esté reconocida. Esto nos va a ayudar a la internacionalización de nuestra sociedad en el futuro, pero no es exactamente lo que decíamos. Lo que decíamos es que tú puedes hacer un curso entero en cada Universidad y que esto sea reconocido. Para realizarlo hay que garantizar que la propia beca se pueda llevar a cualquier parte. Esto se vio enseguida que iba a ser uno de los retos. Y después tenemos el tema de la formación continua que se ha planteado desde la dimensión social.

¿Cómo se relacionan los retos del Espacio Europeo con las diferentes estrategias de la Universidad, primero con los objetivos 2015 y ahora con los 2020?

Creo sinceramente que nos ha tocado hacer todo el proceso en dos actos. Y este ritmo, pienso, nos ha ido bien. Primero porque hemos visto que, antes de hacer los cambios estructurales, teníamos que imaginarnos o soñar qué Universidad queremos. Viniendo de Barcelona fue fácil trasladar la estrategia que habíamos desarrollado en la Universidad y que denominamos "estrategia de la Universidad de Barcelona". En el fondo fue decir 'hagamos lo que hagamos en el Espacio Europeo, como lo pongamos en una Universidad que no funcione, esto va a ser un fracaso'. Entonces hemos imaginado una Universidad mejor financiada, más ágil, más reconocida, más reconocible, más "visualizable" en el sentido global, con más alegría... No puede ser que la gente joven, que ahora tiene unas posibilidades que no encontramos cuando llegamos nosotros, con unas infraestructuras brutales, sea la primera que se resista al sistema. Bueno, pues toda esta ilusión era la estrategia de 2015. Fue un esfuerzo muy elevado en el sentido de que nos la replanteamos desde un punto de vista no cerrado, sino abierto. Y, además, está el tema del cambio.

¿De la gestión del cambio?

El tema del cambio del Espacio Europeo. En dos años teníamos que cambiar los planes de estudio. Lo cual implicaba un movimiento de base muy profundo y que afectaba a muchos actores. Es verdad que hemos logrado hacer esto, pero en el camino no hemos tenido tiempo de cambiar, justamente, la parte profunda. Yo digo siempre, para provocar, que las dos grandes modificaciones no han sido los planes de estudio y la estructura de créditos del modelo del Espacio Europeo. Han sido otras dos. Una, que ya las estábamos haciendo evolutivamente, que era cambiar las bibliotecas por CRAI (Centro de Recursos para el Aprendizaje y la Investigación) y dos, y ya no lo digo para provocar, que necesitamos cambiar una sala de

120 por dos de 60. Ésta es nuestra máxima simplificación del proceso. Hemos de pasar del modelo de "todos en una aula, con un solo profesor, una sola materia, una sola pizarra y una sola tecnología" a un sistema en el que "cualquier alumno, en cualquier parte del campus, con cualquier profesor, con cualquier sistema tecnológico esté aprendiendo". Claro, esto no se hace en dos días.

¿Cuáles son los siguientes pasos en este proceso de cambio en la Universidad?

La parte de estructura ya estaba hecha. Me refiero a la parte de los créditos europeos. Algunas universidades la hicieron en dos días, porque hicieron prácticamente tres más dos con relación a lo que ya tenían. Pero ahora hay que hacer un cambio más profundo, el cambio de concepto de las prácticas. No podemos decir que han cambiado en algún aspecto y que las hacemos como antes. Por tanto, el concepto ha de llegar al interior. Creo que este año hemos de ser conscientes de que lo mejor es tranquilizarnos y llegar al objetivo de terminar la estructura. Este cambio alberga algunos errores que se han producido. Por tanto, necesitamos hacer el seguimiento para ver dónde están los principales problemas. Y el año que viene lo que hemos de procurar es que el sistema sea sostenible. Porque hemos transformado un sistema en otro, pensando que somos aún ricos y que estamos en una etapa de crecimiento, cuando en realidad somos normales en una etapa de no crecimiento. Hemos de comenzar a afrontar cuestiones como el tema de los máster, porque tenemos muy pocos internacionales. Por tanto, ya sabemos que el reto el año que viene es la calidad, no la cantidad y basarnos en un análisis y, evidentemente, también en un cambio de conceptos. Y aquí sí necesitamos a los grupos de innovación. Que piensen no tanto en el concepto del contenido, sino en el entorno en el que estamos haciendo este cambio. Habría que crear algunos grupos mixtos entre arquitectos, alguien del ámbito tecnológico, con alguien que vea cuál ha de ser la Universidad del futuro.

¿Cómo se financiará el cambio en época de recortes económicos?

Yo creo que la línea la hemos colocado y lo que hemos de procurar hacer es que, en el marco global de la financiación de los próximos años, las líneas estén claras. Si se quiere hacer un cambio real, ha de tener lugar una modernización efectiva de la Universidad, una puesta a cero. Si hasta aquí no podía hacerse a coste cero, el cambio que viene ahora, tampoco. El cambio en el ámbito económico, que en este momento lo podemos entender como una inversión, requiere de un esfuerzo adicional. Si quieres un esfuerzo adicional, ahora es el peor momento, pero lo que no podemos es no preparar el plan de acción y el plan económico. Porque llegarán buenos tiempos, todo el mundo estará mejor preparado y se tendrán las cosas claras.

Si se quiere hacer un cambio real, ha de tener lugar una modernización efectiva de la Universidad, una puesta a cero

En estos últimos 20 años en España se ha ampliado el número de universidades. Hemos pasado de 14 universidades en 1972 a 75 en la actualidad y el número de estudiantes se ha incrementando en un 75%. En esta perspectiva ¿qué ha perdido y qué ha ganado la Universidad?

Yo creo que hemos de dejar muy claro que ha habido dos grandes ganancias. La primera ha sido que hemos universalizado la Educación Superior. Para ello se tuvo que buscar una fórmula para pasar de estas catorce universidades a un sistema de proximidad. Creo que el ejemplo español de la educación desde la proximidad ha sido un éxito. Es verdad que tuvo la suerte de contar con los fondos europeos que permitieron un aumento sustancial en la calidad. El éxito es el número de personas que acceden a la Educación Superior. La se-

gunda ganancia ha sido el acceso de la mujer. Se logró que cualquier persona, sin costes económicos adicionales para las familias, pudiera acceder a una Educación Superior de una calidad bastante elevada. Ésta es la parte positiva.

#### ¿Y la negativa?

La parte negativa es que esto funcionó muy bien hasta los años 80-90, pero a partir del año 95 se produjo un cambio del sentido de la proximidad. La globalización nos plantea algunos retos de futuro. Cualquier institución de cualquier parte del mundo puede ir a otra parte del mundo. Es como cuando antes íbamos a comprar al hipermercado nacional y ahora ponen un hipermercado multinacional y al final la gente acaba yendo allí. Esto preocupa porque el sistema era muy bueno desde una educación de proximidad, pero el nivel es muy homogéneo y muy uniforme y acabamos teniendo un sistema en España poco atractivo en este ámbito global. Cuando miramos el número de personas que se mueven para buscar formación de Educación Superior, nosotros tenemos un 4%, cuando los países europeos están en el 15%. ¿Por qué atraemos tan poco? Y ahora viene otro punto que es positivo y negativo. ¿Qué le ha ocurrido a España? Pues que ha tenido un mercado internacional muy fácil, el latinoamericano, que en realidad hacía que todas las universidades ya se declarasen internacionales. ¿Qué ocurre? Que cuando el tema internacional no es lo mismo que el global, se dan cuenta de que, excepto en el ámbito de Latinoamérica, que también es internacional, no somos competitivos.

Hablar de que las universidades tienen que pensar en su misión no deja de resultar una novedad, pues hasta ahora se pensaba que la misión era la docencia, la investigación y el fomento de las artes, las ciencias y las humanidades. La necesidad de definir cuál es su misión es lo que estoy repitiendo que deben hacer las universidades de las comunidades autónomas, porque es lo que más me preocupa. No hay nada peor que el hecho de que todas las universidades públicas españolas pretendan ser Harvard. Si es así se van a



hundir, pues van a ver que no hay dinero. Y evidentemente todas pensarán que si tuvieran mucho dinero, sería fácil conseguirlo. En este sentido ya hemos declarado que el sistema de expansión territorial y el sistema de expansión de las áreas de conocimiento en todas las universidades iban hacia una línea no sostenible. Repensar su función implica que cada Universidad sepa si su misión fundamental está en el ámbito local, regional, territorial o global; y es verdad que algunas universidades pueden ser globales, pero otras no lo podrán ser.

**Pero esto implica un cambio profundo con respecto a cómo las universidades se consideran a sí mismas.**

Esto significa que cada uno se ha de poner en su lugar y esto es muy difícil. Yo creo que la gente acabará por entender que no es negativo que cada una escoja su propia función, sino lo contrario: se puede ser excelente en el ámbito local, se puede ser excelente en el ámbito regional... Es verdad que la excelencia no es el punto de partida sino de llegada, desde la calidad y la excelencia de cada caso. Lo peor era cuando cada uno pensaba que tenía la calidad y la excelencia global, teniendo una Universidad local o una Universidad territorial.

**¿Cómo puede la Universidad afrontar una crisis que sin duda la afecta en muchos sentidos y en su propia misión?**

Hay que aprovechar la crisis para hacer un replanteamiento intelectual y preguntarnos ¿por qué hemos llegado aquí?, ¿cómo deberíamos mejorar? Estoy convencido de que la Universidad se lo está planteando, pero no creo que lo esté haciendo la sociedad en general. Y no lo creo porque lo que vemos es que en toda Europa las acciones para colocar a las universidades como generadoras de conocimiento son claves para el cambio, mientras que en España parece que esta modernización sólo nos la creemos en el Ministerio. Por eso lo que queremos es que el día en que la sociedad lo necesite, se dé cuenta y despierte, ya estamos a punto. Entonces podremos decirle que tiene una Universidad potente, fuerte, moderna, socialmente responsable. En este sentido la Universidad puede ayudar a salir de la crisis.

**Pero ¿cómo lograr esa modernización en las actuales circunstancias?**

Hemos introducido un concepto en esta discusión que creo que había estado poco explotado, que es el papel de la Universidad en relación con la ciudad y el territorio. Éste es un discurso muy importante para localizar bien el papel de la Universidad y destacar ese conocimiento en los entornos locales y territoriales. Por tanto, nos hemos obligado, en la estrategia 2015, a que en dos años todas las universidades especifiquen su contribución socio-económica al desarrollo del entorno. Porque hay que ir más allá de la anécdota de que por cada euro que gasta la sociedad en las universidades, en su entorno ese euro se transforma en 1,7-1,8 euros. Esto lo hemos de explicar bien a la sociedad para que lo tenga claro y a la vez hacerlo para todo el sistema, porque cuando pedimos mayor financiación, obtenemos mejoras. Esto tampoco lo hemos "vendido" bien en el Parlamento, para que consideren los gastos de una inversión en función del retorno que se obtiene en el entorno. Esto es un poco responsabilidad nuestra. Hasta ahora no teníamos que ven-

demostramos porque lo teníamos todo muy fácil, yo creo que ahora hay que intervenir de manera más directa.

**¿Cómo hacerlo para que las universidades no se sientan discriminadas como universidades de primera, segunda y tercera?**

Creo que es la mayor preocupación que hemos tenido desde que explicamos la estrategia 2015. Aunque hay que entender que considerar que hay entornos distintos no es una desigualdad, sino una responsabilidad para que todo el mundo conozca la posición en que se encuentra realmente. No se trata que los mejores lleguen más rápido a la meta que los demás. Esto sería un error conceptual. Lo que pedimos es que cada uno llegue a su meta, tenga las condiciones económicas para llegar y se sienta feliz con esa meta porque la ha escogido. Lo que decimos es que, a la hora de escogerla, hay que tener presente que no es normal que todas las universidades ofrezcan todas las titulaciones, ni que todas quieran hacer la misma investigación. Lo que se está buscando es una financiación que per-



mita una mayor sostenibilidad para todo el sistema. Que permita que todo el mundo tenga un mayor nivel; pero que entendamos que cada uno, en este proceso, deberá diferenciarse en aquello que quiera hacer. Hasta ahora todo el mundo quería hacer lo mismo: ser 100% investigador, 100% global. Y, ahora, lo que estamos haciendo es que cada uno consiga su 100% y tenga la financiación del 100% y sea sostenible, pero en su propia situación y con su propia estrategia.

**¿Y cuál es el lugar de las personas? Porque si las personas no se sienten implicadas en este proceso, no habrá cambio.**

Ésta es una pregunta muy importante porque el lugar que ocupan las personas en este proceso es clave. Tenemos tres problemas: el primero es que una parte de las personas que conforman el sistema universitario no se ha implicado en el cambio de modelo. Esta situación, si no la corregimos, será grave porque nadie puede entender que las instituciones universitarias puedan internacionalizarse si no hay un proceso de implicación de quienes forman parte del mundo universitario. El segundo es que el cambio de modelo docente no implica que la transformación de la clase magistral a los nuevos procesos deba hacerla un catedrático con seis sexenios. Por tanto, hemos de empezar a aprender que ahora necesitamos un número importante de personal de administración y servicios y técnicos de apoyo para lo que sería el desarrollo innovador y educativo. No creo que necesitemos a un catedrático para realizar los procesos de interacción de grupos de estudiantes en el ámbito de Internet o para ver los flujos de información. Por tanto, aquí también se nos plantean dos temas. El primero, que se requiere una mejor profesionalización del sector y el segundo, se necesita la internacionalización del personal de administración y servicios, porque no podemos esperar un cambio de generación. Porque o nos internacionalizamos ahora o no lo vamos a hacer. No todo el mundo podrá subirse a la internacionalización, pero hay que permitir que lo hagan todos aquellos que quieran hacerlo. La tercera cuestión es que el profesorado debe modificar algunos

esquemas mentales. Especialmente en la dedicación a las distintas misiones, para hacer que todo centro tenga una proporción de docencia de calidad, de investigación de calidad y de difusión, de manera específica.

**Si se decide adónde se quiere ir, ¿habrá que evaluar si se ha llegado?**

Creo que este cambio conceptual ya está conseguido. Han sido los rectores, la propia Universidad, quienes han puesto encima de la mesa los temas de eficiencia y eficacia al lado de la sostenibilidad y de una buena financiación. Y nos hemos dado cuenta de que modernizar este sistema es también una cuestión estructural. ¿Cómo vamos a ser eficaces si no tenemos unas reglas de juego que lo posibiliten? Se requiere un marco para saber cuáles son los costes reales y cuando los sepamos acabaremos reclamando a la Administración una mayor financiación.

A quien en primer lugar no le ha interesado saber los costes reales ha sido a la Administración, porque considera que por bloques globales, más o menos, tiene el coste real. Con los costes reales sabremos si lo que estamos haciendo, lo estamos haciendo a mitad de precio. Si hemos de ser más eficientes, tendremos que exigir, para hacer bien lo que hacemos.

**Uno de los indicadores para ver cómo la sociedad valora a la Universidad es el reconocimiento que tienen los egresados. En este sentido, España es el país que peor les paga.**

Yo creo que la solución pasa por integrar, en España, la Educación Superior como ámbito, y que cada autonomía tenga una consejería que asuma todos los papeles: educativo, creador, profesional, toda la cadena y, por tanto, también el retorno justo a cada estudiante. Es verdad que el salario de los graduados españoles es inferior al europeo. Además, se les coloca en trabajos de nivel inferior a su capacitación. Es la estructura económica que ahora ha explotado la que sustentaba esta situación. Un ejemplo de ello es que en los últimos tiempos se ha dicho que sobran doctores, lo que supone estar invadiendo la función de la Universidad y, por tanto, potenciando la idea de que la

Educación Superior estaría bien, pero en la universidad privada, que en el fondo está menos orientada a la investigación y el doctorado. El problema no es que se necesiten menos doctores sino que no se estén incorporando al sector productivo, lo que constituye una falta de habilidad del sector empresarial y no una debilidad del sector universitario.

**Para terminar, le pediremos que señale los tres retos que afronta la Educación Superior.**

El primero es asumir que nada va a ser como antes, eso lo tengo muy claro. Por tanto, no quiero un enfrentamiento entre la Formación Profesional y la Superior. Hay que asumir dónde está la Formación Profesional y cuál es su función para elevarla al ámbito de la Educación Superior y aprovechar los esfuerzos que hemos realizado en este ámbito. Yo ya no les llamaría entornos universitarios, nuestros campus son espacios de Educación Superior. Con ello respondemos a las voces que dicen que la Universidad es ineficaz, que se ha de apoyar únicamente a la Formación Profesional y que en la empresa ya se hará la formación.

El segundo reto es que España se coloque en el mapa global. Yo me niego a que España acabe siendo un país de servicios. Yo creo que ha de estar en primera línea, aunque sea en aspectos determinados y lugares determinados. Se trata de afrontar la globalización y la internacionalización y hacerlo desde el punto de vista social, y no el elitista. Pero el reto es conseguirlo, porque, de lo contrario, España se quedaría sin ninguna posibilidad de atraer a los estudiantes. Y el tercero sería asumir que las universidades han vivido por encima de sus posibilidades y que hemos de aprovechar esta situación de crisis para mejorar y relacionarnos más con el entorno social y sus problemas. Hay una gran crisis social y la Universidad no puede ser ajena a ella.

En este punto, algún día la Universidad se dará cuenta de que el sistema es insostenible, que hay que mejorar, que habrá que racionalizar y exigir la financiación adecuada. Pero no vendrán salvadores externos a traernos sus soluciones, tenemos que buscarlas nosotros mismos.