

# TIEMPOS NUEVOS

POR ANA ISABEL ELDUQUE

Entrada principal del Campus de San Francisco,  
Universidad de Zaragoza.

Fotografía de la Facultad de Ciencias.

**S**e avecinan tiempos nuevos. Esperemos que la letra de una vieja canción de los 80, que decía *tiempos nuevos, tiempos salvajes*, no se convierta en profecía.

Nuestra Universidad, por azar del tiempo electoral, también abre un nuevo período de Gobierno. Pienso que esta ironía no debiera quedar en mera coincidencia y que deberíamos aprovecharla.

Nuestra sociedad, la española y la europea, está cambiando a pasos agigantados. Y esto va a provocar que nosotros, los universitarios, debamos aportar nuestra contribución al cam-

bio si no queremos ser arrollados por los mismos y que todo nuestro papel quede reducido a un simple proceso de adaptación a las directrices que nos impongan de fuera.

### EL ENTORNO

Para conocer mejor cuáles son los retos a los que nos deberíamos enfrentar creo que lo primero que debemos hacer es un análisis del entorno en el que nos movemos.

Antes de pretender analizar nada, quiero que el lector reflexione sobre la frase que acaba de leer. Es una oración sencilla y común. Es frecuente pensar que nos movemos en un entorno

dado que permanece, más o menos, invariante en períodos cortos de tiempo. La movilidad de los elementos integrados en un sistema suele ser bastante mayor que la del mismo. Por eso decimos que nos movemos en un entorno. ¿Es esto cierto hoy en día? Me temo que no. Los cambios en la regulación y, lo que es más importante, en la forma de entender las relaciones institucionales están en permanente movimiento y, al igual que el Universo, acelerándose. Hoy en día, el entorno se mueve más rápido que muchos de los elementos que lo integran, con el consiguiente riesgo de quedar, metafóricamente hablando, detrás. Lo que ha sido válido durante un tiempo, ya no tiene por qué serlo en adelante. Miremos nuestro entorno y analicemos qué queda de las viejas relaciones de poder entre países europeos, donde las medidas solo se tomaban tras largas y tediosas

negociaciones para alcanzar la unanimidad. Los flujos económicos, hasta hace poco tiempo, se daban entre las zonas económicas más desarrolladas. Hoy, la segunda y la sexta potencias mundiales son países que hace poco tiempo eran considerados países en desarrollo. En España, las relaciones laborales han cambiado su marco legal de una manera drástica e impensable durante los casi treinta años de vigencia del anterior sistema. La organización del Estado en nuestro país, que siempre caminó hacia una mayor descentralización, está inmersa en un giro de 180° que puede suponer una devolución de competencias anteriormente transferidas. Y qué podemos decir del sistema financiero. Hace apenas dos años la mitad del sector estaba constituido por las cajas de ahorros, de fuerte implantación territorial y actuando, en gran medida, como banca pública de muchas comunidades autónomas. Estos son solo ejemplos de que aspectos sociales anteriormente considerados incuestionables están sufriendo una transformación drástica, y llevadas a cabo por medio de decisiones políticas de los gobernantes. Es cierto que la crisis en la que estamos inmersos ha supuesto una ruptura de muchos paradigmas anteriores, pero no lo es menos que los cambios citados son propuestos e implantados a través de los procesos políticos normales en cualquier democracia representativa como la nuestra. A pesar de las circunstancias económicas excepcionales que estamos viviendo, lo que este proceso reformista está poniendo en claro es que cualquier transformación requiere, sobre todo y por encima de todo, la voluntad política de los gobernantes. Si esta circunstancia se produce no hay motivos para pensar que puedan existir fuerzas extraordinarias que imposibiliten los cambios. Luego, si en nuestro entorno espacial y temporal (Europa y ahora) se están produciendo cambios de gran calado, si los gobiernos elegidos democráticamente (en Europa y en España) tienen voluntad de reformas en profundidad, ¿qué

**“Nuestra sociedad, la española y la europea, está cambiando a pasos agigantados. Y esto va a provocar que nosotros, los universitarios, debamos aportar nuestra contribución al cambio si no queremos ser arrollados.”**

nos puede llevar a pensar que en nuestra institución, la Universidad, no se van a implantar transformaciones de igual o mayor envergadura que en el resto de la sociedad, más allá de la pura adaptación y ordenación académica? La única respuesta posible es nada. Si no somos capaces de ver esto, creo que solo puede ser debido a nuestra propia ceguera o a una sobrevaloración de nuestro desempeño académico que, me temo, no está en sintonía con lo que se expresa en muchos foros de opinión. No quiero afirmar que los ciudadanos consideren que estamos haciendo mal nuestro trabajo, pero sí estoy convencida de que la gran mayoría piensa que tenemos un gran potencial de mejora.

Además de nuestro entorno general, también quiero dedicar unas líneas al más inmediato, allí donde realizamos nuestra labor.

Aragón es una región pequeña en lo económico y en lo demográfico. Tanto en población como en peso económico nuestra aportación ronda algo menos del 3% nacional. Escaso peso para que, en las decisiones generales, seamos tenidos en cuenta de forma prioritaria.

Un hecho relevante, ya en funcionamiento desde hace algunos años, es la absoluta dependencia del presupuesto general de la Universidad de las dotaciones presupuestarias de las Comunidades Autónomas. Esta situación, al igual que para el resto de universidades españolas, tiene una trascendencia total, ya que cualquier plan propio que pretendiéramos



Edificio Berlaymont, sede de la Comisión Europea (Bruselas).

Fotografía por alen.p (www.panoramio.com)



desarrollar depende de la política presupuestaria del gobierno autónomo. Si bien, en un principio, se pensó que esta situación ayudaría a mejorar la financiación de proyectos específicos de cada universidad, dada la mayor cercanía entre ente financiador y universidad, la debilidad y el estricto control del gasto impuesto a las comunidades, por parte del gobierno central, suponen un claro hándicap para el desarrollo propio. La universidad, cualquiera de las universidades públicas españolas, no puede disponer de fondos de financiación para abordar proyectos cuya envergadura sea muy superior a la normalidad. La creación de infraestructuras y el desarrollo de nuevos campus son ejemplos claros de actuaciones que deben contar, además de con las pertinentes autorizaciones administrativas, con una financiación dedicada y de carácter excepcional. Pero la adjudicación de estos recursos por parte de los gobiernos va a depender, como es el caso actual, de la situación económica general, tanto de España como de la Comunidad. Situaciones de desequilibrios presupuestarios importantes, como en la que estamos inmersos con un importante déficit público que corregir (independientemente del ritmo de corrección), y con un recurso a la financiación externa (deuda) muy limitado, hacen que cualquier proyecto de desarrollo se vea muy poco favorecido si requiere una dotación de fondos importantes. Con lo dicho anteriormente no quiero decir que el resultado de la gestión económica universitaria deba estar orientado únicamente a la maximización del resultado económico. Lo que quiero dejar claro es que factores exógenos e independientes de nuestra actuación van a alterar las posibilidades de captación de recursos pú-

blicos, incluso impidiéndola. Y en comunidades autónomas relativamente pequeñas como la nuestra, estos efectos se verán multiplicados.

Un aspecto que no quiero dejar de señalar, y que es casi exclusivo de la Universidad de Zaragoza, es nuestro carácter regional y único como universidad pública. Solo en comunidades uniprovinciales (Rioja, Navarra, Asturias, Cantabria y Murcia) y en unas pocas comunidades autónomas como, por ejemplo, el País Vasco y Extremadura se produce este hecho. Pero las características demográficas de dichas comunidades son claramente diferentes a las de Aragón. La dispersión geográfica, la macrocefalia de Zaragoza sobre el resto de la Comunidad, la gran extensión territorial de la Comunidad no son las mejores condiciones de contorno para poder hacer un desarrollo sencillo y de bajo coste. La consecuencia de esto es que, además de las obligaciones puramente académicas de nuestra institución, se han creado una serie de servidumbres derivadas del hecho de la existencia de campus repartidos por la región. No es momento de hacer una crítica acerca de la capacidad de nuestra universidad para la gestión más eficiente de la educación superior en Huesca y en Teruel, pero sí, en un análisis de entorno, hay que constatarlo, dejando claro que ello tiene implicaciones importantes tanto en la política académica (distribución de titulaciones) como en la presupuestaria.

Otra característica propia de nuestra universidad, derivada del entorno geopolítico en el que estamos inmersos, es el carácter generalista. La Universidad de Zaragoza es heredera directa del modelo clásico universitario español, según el cual no había especializaciones y las titulaciones se debían a un conjunto de factores ajenos a cualquier intento de búsqueda de espacios particulares. Hasta que no se comenzaron a implantar las universidades politécnicas en España, todas las existentes ofrecían

**“La necesidad de especialización de las instituciones universitarias está apareciendo como una de las claves de supervivencia.”**



Cortes de Aragón.  
[www.ejusticiadearagon.com](http://www.ejusticiadearagon.com)

una educación de carácter universal. La existencia de distritos universitarios era el complemento que permitía que esa política fuera sostenible. Pero desde la explosión en la creación de nuevas universidades, la implantación del distrito único a nivel nacional y la transferencia de la educación superior a las comunidades autónomas, esta forma de funcionamiento permite prever la aparición de importantes riesgos de futuro. Si bien estos no se han materializado hasta la fecha, no creo que debamos obviarlos ya que estoy convencida de que su falta de manifestación se ha visto empañada por el aumento del número de universitarios en el conjunto nacional, lo que ha provocado que la demanda creciente haya ocultado una oferta repetitiva y no diferenciada entre muchas de las universidades españolas. En este tema quiero que el lector reflexione sobre los riesgos de futuro, derivados de dos cuestiones. La necesidad de especialización de las instituciones universitarias está apareciendo como una de las claves de supervivencia, al igual que ocurre con otras muchas instituciones y organizaciones. Además, también parece que el

futuro nos va a exigir un entorno con suficiente población y con una economía pujante para poder alcanzar la masa crítica necesaria para afianzar la necesidad de la existencia de la propia universidad. Recordemos en este aspecto que sistemas tan o más complejos que el nuestro se han visto involucrados en procesos de consolidación similares, ya que el volumen de recursos necesarios no se puede lograr más que atendiendo a un público objetivo de una cuantía mínima. El sector financiero español es claro ejemplo de lo afirmado.

A modo de resumen de lo anterior, podemos decir que el entorno al que nos vamos a enfrentar es:

- Altamente cambiante en sus relaciones y paradigmas. Las relaciones de poder están sufriendo importantes alteraciones y determinados conceptos y actuaciones, como autonomía en la gestión, rendición de cuentas y otros, van a ser reinterpretados de manera diferente a los que hasta ahora ha tenido lugar. La contratación de personal de cualquier índole y sus mecanismos,



Paraninfo, Antigua Facultad de Medicina y Ciencias de Zaragoza.

Fotografía por Gobierno de Aragón (www.flickr.com)

la construcción de nuevas infraestructuras y cualquier otra acción que suponga una necesidad importante de recursos económicos se van a ver sometidas a planes de aprobación y a mecanismos de control a los que no estamos acostumbrados.

- Las organizaciones supranacionales disponen ya de mecanismos para organizar muchas de las actuaciones propias de nuestros campos tradicionales, siendo el EEES el mejor ejemplo de sujeción de nuestra actividad a una regulación normativa obligatoria de carácter casi global.
- Nuevos actores están apareciendo en escena y están tomando un papel absolutamente protagonista. Y su actuación no se resume en participar en algunas de las actividades que habían sido realizadas por los países desarrollados. En su desarrollo social y económico, el mundo académico se sitúa en un apartado prioritario, y su potencial económico solo no puede llevar a pensar que serán, en breve, partícipes, protagonistas y generadores de importantes cambios científicos y tecnológicos. La facilidad de las comunicaciones es un factor coadyuvante para que esto ocurra más deprisa si cabe.

**“La necesidad de una educación superior de calidad es incuestionable en cualquier país que pretenda no quedar relegado socioeconómicamente.”**

- La adaptación de la universidad a su entorno próximo supone un reto y un acicate a la vez. El carácter público de muchas universidades, y la nuestra lo es, y la inexistencia de otras ofertas de carácter privado en gran parte del territorio nos obligan a plantear cualquier política territorial como un delicado equilibrio entre eficiencia (no solo económica, académica también), sostenibilidad a largo plazo y factor de potenciación de desarrollo fuera de los centros clásicos de poder. Cualquier ordenación académica excede el plazo temporal de una legislatura política, lo cual nos lleva a que hay que diferenciar claramente lo que es el sometimiento lógico, y debido, a los órganos de decisión gubernamentales (gobiernos, parlamentos, etc.) de lo que debe ser una planificación a largo plazo, cuyo examen y validación deberá ser realizado por un espectro social mucho más amplio.
- El carácter generalista de muchas universidades no parece que sea el mejor camino para alcanzar la sostenibilidad necesaria. Nos enfrentamos a una organización de la sociedad diferente. Hoy, la movilidad territorial es un hecho creciente. El cuestionamiento del número de alumnos en la universidad española también. En España, la oferta de centros de educación superior es muy elevada (cada vez hay más voces que piensan que excesiva). Si a lo anterior unimos el escaso crecimiento demográfico, podemos pensar que la mera existencia de nuestra universidad no es garantía de supervivencia.

### NUESTRA INSTITUCIÓN

Los retos a los que nos enfrentamos son grandes. La necesidad de una educación superior de calidad es incuestionable en cualquier país que pretenda no quedar relegado socioeconómicamente. La innovación tecnológica se acelera cada día más. Las amenazas de

cambio y de transformación profundas solo podremos afrontarlas con garantía de éxito si las tomamos como oportunidades. Y para ello debemos buscar, entre el máximo número de partícipes, las claves.

Ahora nuestra universidad comienza un nuevo mandato. Los planes académicos de la implantación del EEES ya están trazados y en proceso de implantación. Los nuevos másteres también han comenzado su andadura. La financiación va a seguir siendo, para nuestra desgracia, un problema cotidiano. Pero ello no es óbice para que debamos atender a los retos de futuro que se nos avecinan. Cada integrante de la institución podría elaborar una lista, pero, desde mi punto de vista, creo que lo que precisa, con mayor urgencia y profundidad, es una definición estratégica más elaborada en lo referido a lo siguiente:

- Hay que profundizar en la inserción laboral de nuestros titulados. Los grados, aún en implantación y con muy pocas promociones terminadas, deben adaptarse a lo que la sociedad precisa. No podemos, escudándonos en excusas académicas, seguir siendo una factoría de desempleados. Nuestros titulados deben estar formados y capacitados en lo que se precisa. Adaptar los planes y formación transversal son necesidades más acuciantes ahora que nunca para que los titulados de la Universidad de Zaragoza no pasen a formar parte de ese 40% de jóvenes que hoy, desgraciadamente, engrosan las filas del paro, promoción tras promoción. Es nuestra obligación.
- Definir claramente qué universidad somos. En qué podemos mostrar fortalezas a la sociedad española y europea. Debemos potenciar aquello que nos distingue y corregir lo que nos minusvalora. Debemos encontrar nuestro espacio académico y no esperar a que nuestro territorio natural nos aporte los estudiantes año tras año. Pen-



sar que la demanda de puestos escolares va a seguir siendo creciente es una ilusión falsa. La población estudiantil universitaria, casi con toda seguridad, se va a reducir a medio plazo. Si no hacemos algo, conforme la movilidad se extienda, los jóvenes aragoneses quizá opten por otros destinos para realizar sus estudios. Solo captando demandantes de otros orígenes podremos compensarlo. Por el contrario, la alternativa de una universidad de reducida dimensión no parece la más adecuada en un mundo donde las dimensiones crecen sin parar y el gigantismo de las organizaciones es asimilado, con razón o sin ella, a capacidad de supervivencia.

- Los campus de excelencia no pueden quedar como meras asociaciones *ad hoc* para la obtención de financiación. La integración debe avanzar, desde la elaboración en programas conjuntos hasta la planificación docente integrada de áreas geográficas mucho mayores que las actuales. El Campus Iberus es una plataforma excelente. Promovamos la integración real de nuestras actividades. Si nuestra Universidad presenta problemas, nuestros compañeros de viaje no son ajenos a ellos. ¿Quién puede afirmar que no se inicien procesos de fusión de universidades (preconizados desde paneles de expertos) propiciadas, u obligados en muchos casos, desde las más altas instancias de los poderes políticos? Si no hemos integrado parte de nuestras actividades, cualquier proceso de unificación nos supondrá un trabajo y una improvisación tales que el resultado puede ser dramático. Volviendo al ejemplo ya citado de las cajas de ahorros, la reducción del sector, tras muchas reticencias y justificaciones de la no necesidad por parte de los protagonistas, está resultando mucho más traumática de lo que hubiera debido ser si el proceso no se hubiera realizado tan precipitadamente.

- La investigación y la transferencia deben pensarse y cuestionarse de forma permanente. Sus objetivos, su financiación, la innovación generada son claves para alcanzar la especialización necesaria. No podemos quedarnos en la obtención de cierto prestigio entre los miembros de la comunidad. Las nuevas potencias emergentes tienen capacidad para inundar el mundo con actividades de investigación. China, Brasil, incluso India, disponen de recursos humanos y económicos que superan los nuestros ya en la actualidad. En una hipotética carrera por lograr el predominio en determinados campos de investigación e innovación, los que podemos denominar potencias científicas mundiales (USA, Alemania, Japón, Gran Bretaña, Francia...) mantendrán importantes cuotas de poder, aunque tengan que compartir algo con los nuevos jugadores. Pero los países medios, de los cuales formamos parte, seremos los que mayor cuota tengamos que ceder para dar cabida a los nuevos partícipes. Estoy convencida de que, de no remediarlo, las actividades científico-tecnológicas españolas van a continuar por la senda en la que transitan algunos sectores económicos, de falta de competitividad global y escasa relevancia mundial. Guste o no guste, somos españoles y la falta de valor de la *marca España* también nos afecta.

### “La adaptación de la universidad a su entorno próximo supone un reto y un acicate a la vez.”

- Dentro de nuestra sociedad local, la aragonesa, la Universidad de Zaragoza debe tomar un papel más protagonista como referente intelectual y cultural. Hemos visto en los últimos años demasiados proyectos culturales que no han podido cuajar y

convertirse en referentes. La voluntad política es necesaria para iniciar proyectos, pero no es suficiente. La disponibilidad de recursos públicos está sometida a vaivenes de toda índole. Si no hay generación propia, las iniciativas no pasarán de ser meros actos inaugurales. Y la actividad cultural en nuestra comunidad, para nuestra vergüenza, no pasa por su *siglo de oro*. Nuestros creadores, con demasiada frecuencia, deben abandonar Aragón para poder sobrevivir ejerciendo su profesión. No es necesario que Aragón se convierta en el foco cultural mundial de las artes. Pero sí podemos desarrollar algunos temas y prepararnos para que haya un caldo de cultivo adecuado para la generación de ideas e inicio de las actividades relacionadas. Música, artes plásticas, cine..., son muchas las posibilidades. Elijamos y

desarrollemos las actividades correspondientes y, en lo relativo a nuestra labor docente, planeemos la formación necesaria y pongámosla en marcha.

Estas solo son áreas donde trabajar. Seguro que hay muchas más, pero no podemos abarcarlas todas. Lo que considero más importante de este mensaje es que el mundo está cambiando permanentemente. Y si no hacemos algo, quedaremos a merced de las mareas, y seremos arrastrados por ellas.

Ana Isabel Elduque

Decana de la Facultad de Ciencias  
Universidad de Zaragoza



Aula Magna de la Facultad de Ciencias  
de la Universidad de Zaragoza.  
Fotografía de la Facultad de Ciencias.