

Coords.
Mariano Abad Fernández
Ana I. González González

HOMENAJE, EN SU CENTENARIO, AL RECTOR

TEODORO
LÓPEZ-CUESTA DE EGOICHEAGA



Universidad de Oviedo

2021



Reconocimiento-No Comercial-Sin Obra Derivada (by-nc-nd): No se permite un uso comercial de la obra original ni la generación de obras derivadas.



Usted es libre de copiar, distribuir y comunicar públicamente la obra, bajo las condiciones siguientes:



Reconocimiento – Debe reconocer los créditos de la obra de la manera especificada por el licenciador:

Abad Fernández, Mariano; González González, Ana I. (coords). (2021). *Homenaje, en su centenario, al rector Teodoro López-Cuesta de Egocheaga*.
Universidad de Oviedo.

La autoría de cualquier artículo o texto utilizado del libro deberá ser reconocida complementariamente.



No comercial – No puede utilizar esta obra para fines comerciales.



Sin obras derivadas – No se puede alterar, transformar o generar una obra derivada a partir de esta obra.

© 2021 Universidad de Oviedo

© Los autores

Algunos derechos reservados. Esta obra ha sido editada bajo una licencia Reconocimiento-No comercial-Sin Obra Derivada 4.0 Internacional de Creative Commons.

Se requiere autorización expresa de los titulares de los derechos para cualquier uso no expresamente previsto en dicha licencia. La ausencia de dicha autorización puede ser constitutiva de delito y está sujeta a responsabilidad.

Consulte las condiciones de la licencia en: <https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/legalcode.es>



Esta Editorial es miembro de la UNE, lo que garantiza la difusión y comercialización de sus publicaciones a nivel nacional e internacional

Servicio de Publicaciones de la Universidad de Oviedo

Edificio de Servicios - Campus de Humanidades

33011 Oviedo - Asturias

985 10 95 03 / 985 10 59 56

servipub@uniovi.es

www.publicaciones.uniovi.es

ISBN: 978-84-18482-37-3

DL AS 2940-2021

Sumario

Prólogo	11
Ignacio VILLAVERDE, <i>rector de la Universidad de Oviedo</i>	
Prólogo	13
Alfredo CANTELI, <i>alcalde de Oviedo</i>	
SECCIÓN I	
D. Teodoro: recuerdo de un discípulo	17
Mariano ABAD FERNÁNDEZ	
Teodoro López-Cuesta, un rector muy asturiano	23
Santiago GARCÍA GRANDA	
Teodoro López-Cuesta y el pensamiento económico desarrollado en el ámbito asturiano	31
Juan VELARDE FUERTES	
Teo y la tradición de futuro de la Universidad	57
Juan VÁZQUEZ	
Teodoro López-Cuesta: un europeísta con visión de futuro	69
Carmen BENAVIDES y Margarita ARGÜELLES	
Recuerdo personal de Teodoro López-Cuesta	81
José M. ^a ROCA MARTÍNEZ	

Un asturiano en la corte de los padres fundadores de la integración europea: de su devenir universitario al proceso complejo de incorporación española a las CC. EE.	85
JOSÉ ALBA	

El Rector López-Cuesta: la «música extremada» en la Universidad de Oviedo	109
María Encina CORTIZO y Ramón SOBRINO	

SECCIÓN II

Clarín y Posada: una amistad desde los prolegómenos del Grupo de Oviedo	127
Leopoldo TOLIVAR ALAS	

Alma mater	133
Ramón DURÁN RIVACOBA	

Transición democrática y filosofía del Derecho en España (1975-1982)	153
Benjamín RIVAYA	

Las lecciones del Quijote para una acción humanista en el siglo XXI: el arquetipo del caballero como modelo de virtud	171
Joan Francesc PONT CLEMENTE	

SECCIÓN III

Las competencias tributarias en el concierto económico con el País Vasco	185
Santiago ÁLVAREZ GARCÍA	

La prevención del delito fiscal a través de un <i>Compliance</i> penal Corporativo	203
Javier Gustavo FERNÁNDEZ TERUELO	

Recepción del derecho romano a causa del impago de un impuesto: año 1605 ...	215
Beatriz GARCÍA FUEYO y Justo GARCÍA SÁNCHEZ	

Recursos propios y gobernanza en la UE: una aproximación	229
Ana I. GONZÁLEZ GONZÁLEZ	

Las operaciones vinculadas en las sociedades con profesionales	251
José PEDREIRA MENÉNDEZ	

España en bancarrota o lo que no es tradición es plagio	263
Francisco SOSA WAGNER	

Teo y la tradición de futuro de la Universidad

Juan A. Vázquez

Para celebrar en 2008 el IV Centenario de la Universidad de Oviedo, tomamos como lema el de «tradición de futuro», como el modo resumido de mostrar el orgullo de nuestras raíces, legados e identidades y, al mismo tiempo, la confianza en nuestra proyección de futuro y en el carácter y la voluntad innovadora de nuestra Universidad. En ese recorrido de nuestra historia que une el pasado con el porvenir, Teodoro López-Cuesta ha sido un eslabón destacado y fundamental de la senda que nos ha traído desde los años gloriosos de la Extensión Universitaria y el «Grupo de Oviedo» a los desafíos de la universidad actual.

Mi primer recuerdo de Teo, recién incorporado yo a la Universidad, se remonta a una visita al despacho del Rectorado que ¡quién me diría a mí entonces que iba a ocupar yo mismo unos cuantos años después! Se trataba de una reunión reivindicativa de los que por aquel tiempo nos denominábamos «penenes» (profesores no numerarios). El grupo de jóvenes que componíamos aquella comisión, un tanto agitados al principio, no conseguimos logro alguno de la visita, pero salimos calmados, contentos, ilusionados y con una renovada confianza en nosotros mismos.

Se me comenzaba a desvelar el talante de un rector amigable, comprensible, cercano, conciliador, simpático y empático, como diríamos ahora, que lejos del lenguaje burocrático, nos hablaba como a hijos, como a cómplices, como a profesores prometedores para los que se ofrecía un esperanzador futuro en nuestra Universidad.

A Teo, en última instancia, se debía que yo estuviese donde estaba, porque a su empeño, unido al apoyo de uno de sus referentes y maestros, Valentín Andrés

Álvarez, se debía que existiese la recién creada Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales, que arrancaba su singladura de la mano de figuras de la talla de Luis Carlón, de José Luis García Delgado y de Álvaro Cuervo, entre algunos otros destacados académicos.

Logros como ese, eran ciertamente reveladores de la capacidad de gestión de aquel rector que, cuando todo dependía de Madrid, era capaz de franquear sin cita las dependencias del Ministerio de Educación, de adentrarse familiarmente por pasillos y despachos y tender redes de complicidades personales a base de simpatía (y algunas cajas de bombones de Peñalba), erigiéndose en un verdadero «conseguidor» para la Universidad de Oviedo a la que amaba profundamente, por la que trabajó denodadamente, en la que encontró su mayor dedicación y vocación y a la que entregó una parte muy importante de su vida, en un servicio digno de constar destacadamente en los anales de nuestra institución. Por eso, no dejé nunca de considerarlo rector y, durante mi mandato, mantuve siempre que era también suyo el despacho del Rectorado.

Tuve muchas oportunidades de ver, estar, hablar, compartir con Teo y a cada ocasión mi afecto, consideración y respeto hacia su figura se hacía mayor. Pude disfrutar con él de su proverbial simpatía, de su concepción optimista de la vida, de las deliciosas anécdotas de la época de sus responsabilidades en el Real Oviedo. Me concedió el privilegio de su confianza y consideración: nunca dejó de llamarme «Juanín» y eso para mí constituía un signo muy apreciable de afecto y proximidad. Me ofreció su consejo (que a veces incumplí), su apoyo en mi carrera académica, su generosa ayuda, como solía hacer con todo el mundo, y por ello no puedo menos que expresar mi sincera, profunda y enorme gratitud a su figura.

Viví a su lado esa recreación tan personal y tan suya que actualizaba en los cursos de La Granda el espíritu de la Extensión Universitaria. La viví muy de cerca (incluso con el honor añadido de otorgarme la subdirección durante unos años) en la época feliz en que por allí pasaban figuras como Raúl Prebisch y todo el que contaba algo en el estructuralismo latinoamericano; en que se certificó el nacimiento de la espléndida revista *Pensamiento Iberoamericano*, desgraciadamente desaparecida; en que era habitual encontrarse por los salones a una figura como la de Severo Ochoa tomando un «gin fizz» como aperitivo. Fueron los tiempos de esplendor, debidos sin lugar a dudas a Teo, marcados indeleblemente con sus señas de identidad, de una obra precursora, innovadora, mantenida contra viento y marea en el tiempo, que tiene aún pendiente el homenaje de reconocimiento y gratitud a su labor, su figura y su obra.

Mi postrer recuerdo, tantos años después, me sitúa en una conversación para la que me requirió en su domicilio. Conservo la imagen conmovedora de un hombre ya deteriorado de salud que me hacía sus últimas confidencias, que me otorgaba el privilegio de una complicidad postrera, que me pedía velar por el futuro de sus legados, muy principalmente de La Granda, que me concedía el honor de considerarme como discípulo, al tiempo que yo le reconocía como maestro en la vida universitaria.

Más de un siglo después de aquella Extensión Universitaria y del grupo Oviedo, al cumplirse el centenario del nacimiento de una figura tan singular y plural a la vez, tan irreplicable, como la de Teodoro López-Cuesta, quiero reivindicar su figura como una

de las que ha forjado esa «tradición de futuro» de la Universidad de Oviedo y merece un lugar destacado en la historia de nuestra institución. Por eso quiero mirar desde el pasado al porvenir y, en su honor y homenaje, aportar este breve ensayo sobre las tendencias que hoy marcan los retos de la universidad de futuro.

1. Nuevas tendencias universitarias

El cambio es consustancial a la Universidad, pero ahora cobra nuevas dimensiones y perspectivas, perceptibles ya antes de la crisis del COVID-19 y aceleradas e intensificadas con ella, que comportan transformaciones sustanciales en prácticamente todos los ámbitos: en los soportes, los métodos, los contenidos de las enseñanzas, las estructuras, la organización, los modos de relación y hasta los paradigmas universitarios.

Ante eso, no cabe conducir los asuntos universitarios «mirando por el retrovisor» a viejas realidades y problemas, y lo que se requiere es mucha capacidad de renovación e innovación para adaptarse a las nuevas tendencias que se observan en el mundo de la educación superior. Hay, a mi modo de ver, cinco escenarios principales de transformación que se perfilan en el ámbito universitario global, a los que de forma sucinta me referiré a continuación.

El *primero de esos escenarios* se sitúa del lado de una *demanda educativa* que se prevé que continuará creciendo y tendrá un mayor componente transnacional. Pero lo más significativo son los cambios en la composición de esa demanda, en tres direcciones principales.

Por un lado, *en un cambiante esquema de cualificaciones*, con reforzamiento de las relacionadas con la empleabilidad y las nuevas tecnologías y orientado hacia una mayor flexibilidad, diversidad y calidad de los programas, que obliga a revisar profundamente el «qué» y el «cómo» de las enseñanzas tradicionales, para adaptarse tanto a nuevos contenidos como a innovadores soportes y modos de organizarlas y ofrecerlas.

Por otro lado, *en las formas de participar en la educación*, que están experimentando igualmente transformaciones sustantivas respecto a los esquemas tradicionales, con cambios en la presencialidad y dedicación residencial y a tiempo completo, en la propia duración de los estudios, con extensión a una formación a lo largo de toda la vida, y con estudiantes que tomarán cursos en diversas instituciones y con diferentes modalidades y estrategias.

Por lo demás, *en la naturaleza de las credenciales*, que podrían diluir la importancia de los títulos formales que otorgan las universidades, con la emergencia de patrones de titulaciones alternativos a los actuales, que tendrán más relevancia para más estudiantes en más partes del mundo. Los títulos universitarios corren el riesgo de perder importancia frente a programas y credenciales que tendrán para los empleadores un valor similar al de las certificaciones universitarias.

El *segundo escenario* se sitúa en el *lado de la oferta*, en los cambios de tamaño y la recomposición de esa oferta, junto con la emergencia de nuevos mercados. Lo más significativo de las transformaciones que se perfilan se puede condensar en los siguientes elementos fundamentales.

De una parte, en la aparición de *más, nuevos y distintos proveedores* (empresas, corporaciones, plataformas digitales y entidades diversas), que están rompiendo el tradicional monopolio universitario de la educación superior y podrían llegar incluso a amenazar su hegemonía, bajo el reclamo de mejorar su «función de utilidad» para el empleo.

A ese elemento se suma, de otra parte, la tendencia que apunta a una creciente *movilidad de las enseñanzas*, impulsada por formas de educación transnacional que, en vez de mover los estudiantes, llevan a «exportar» la educación, a través de programas internacionales y, muy especialmente, de la *oferta «online»*.

Y, como consecuencia de ello, cristaliza la tendencia hacia una internacionalización creciente de la oferta de enseñanzas y una expansión de la *educación transnacional*, con nuevos cauces para ser canalizada, como las ramas de campus internacionales (concebidos como *hubs* o bases educativas), la emergencia de universidades multinacionales y, en suma, una globalización universitaria que rompe con los antiguas concepciones de la movilidad y con los tradicionales esquemas de implantación y organizativos.

El *tercero de los escenarios* globales en el que se observan profundos cambios, es el de una mayor presión de la *competencia universitaria*. La competencia está abierta y guiada fundamentalmente por un mercado principal basado en la reputación y el prestigio universitario, asentada en una mayor diferenciación de las universidades y soportada por instrumentos como los ránquines, convertidos en elementos de institucionalización de esa competición.

Esa competencia se está plasmando en todos los terrenos: en el reclutamiento de estudiantes, en la intensificación de la carrera por la *excelencia y la captación del talento*, en la investigación y sus resultados y, en fin, en la pugna por un prestigio que basa uno de sus componentes en el reforzamiento y homologación internacional de los sistemas de evaluación, acreditación y aseguramiento de la calidad.

El aumento de la competencia está conduciendo, además, a una progresiva *diferenciación* de las instituciones y a un sistema universitario que será cada vez más de «*unidiversidad*», con procesos en marcha que conducirán a una «convergencia nominal» y, al mismo tiempo, a una verdadera y notoria «divergencia real» entre las universidades.

Esa misma dinámica genera simultáneamente estímulos a la necesidad de «cooperar para competir», para desarrollar proyectos y procesos que muchas universidades no podrían abordar por sí solas, mediante la formación de *alianzas estratégicas y de redes* de colaboración para compartir capacidades complementarias y ofrecer programas integrados y conjuntos.

El *cuarto de los escenarios* es el que dibuja la irrupción del *componente educativo «online»*. La tecnología está conduciendo a cambios radicales en el mundo educativo. Los recursos docentes están en abierto en la red, la gente desea estudiar «a la carta», donde, cuando y como quiere, las experiencias de aprendizaje ya están tan dentro como fuera de las aulas y eso comporta cambios de enorme alcance y trascendencia para la docencia, la investigación, la organización y los recursos.

El desarrollo de las enseñanzas «online» supone un *hecho disruptivo* tanto porque alteran sustancialmente los modos tradicionales de provisión de la forma-

ción y los antiguos esquemas organizativos, como porque con ellas cambia el discurso de una educación superior que no se encuentra ya atada a una específica localización y cuya provisión se desacopla de restricciones relacionadas con el espacio y con el tiempo.

No cabe duda del enorme potencial y las indudables ventajas que ofrecen los instrumentos de las nuevas tecnologías, y particularmente el *big data* y la inteligencia artificial, para la modernización de las enseñanzas, especialmente en ámbitos tan decisivos como el desarrollo de *programas de formación personalizados*. Pero hay también riesgos que se relacionan con las desigualdades que podrían generarse, la amenaza de diferenciación entre una educación de élite restringida a selectos segmentos frente a una masificación de enseñanzas estandarizadas *online*, la privación a los estudiantes de las vivencias que las universidades ofrecen como lugares de interacción social, o el peligro de deterioro de las enseñanzas que podría suponer un crecimiento extensivo sin los adecuados instrumentos de control de la calidad y sin la específica adecuación de la normativa universitaria que se requiere.

Y el *quinto de los nuevos escenarios* universitarios, remite a las transformaciones de amplio alcance que se perfilan en el diseño y *organización de las estructuras universitarias* y en los modelos de funcionamiento y de negocio. Los nuevos esquemas organizativos parecen apuntar en varias direcciones. Los objetivos de eficiencia se imponen y harán necesario detallar planes, iniciativas, propuestas y acciones para medir y mejorar todos los rendimientos y resultados en docencia, investigación, calidad, transferencia e inserción laboral de los titulados. Las nuevas técnicas y modelos organizativos priman los de carácter más gerencial y llevan a la revisión de la actual configuración de los sistemas de gobierno universitarios. Los liderazgos y decisiones gerenciales se inclinan a ser cada vez más descentralizadas, al modo de las compañías de la nueva economía, compartiendo más flexibles y cambiantes tareas y posiciones y una estructura más ágil, «managerial» y adelgazada.

Adicionalmente, se generan nuevas funciones y tareas de los profesores, se rompe con el modelo académico que desarrolla la trayectoria formativa completa en una misma institución y se abre una tendencia en la que el talento académico se mueve hacia modelos de enseñanza y universitarios más emprendedores.

Asimismo, se aprecian tendencias hacia una mayor participación de la financiación privada o soportada por los usuarios que, al tiempo que amenaza el carácter de la educación superior como bien público, obliga a las universidades a diversificar sus fuentes de financiación y a obtener mayores rendimientos de sus actividades y servicios. Quizá haya llegado el momento, además, de revisar los tradicionales modos de pensar y plantear la financiación, que no puede contemplarse y concebirse del mismo modo de siempre en esta era digital.

Este conjunto de profundas transformaciones comporta indudables riesgos, pero ofrece igualmente enormes posibilidades para las universidades que sean capaces de desarrollar las adecuadas estrategias de adaptación y renovación. Una vez más, podría decirse que la Universidad se encuentra ante una encrucijada, Pero una encrucijada es justamente lo contrario a un callejón sin salida y, por eso, la clave está en acertar con el camino.

2. Elementos para una reforma del sistema universitario español

En esas tendencias globales se enmarcan, desde luego, los principales retos de adaptación de la universidad española, en la que conviven el aplazamiento de reformas ineludibles con el avance y las innovaciones en las propias universidades. Ese marco global, en todo caso, cobra en España especificidades vinculadas a la situación y circunstancias de nuestro sistema universitario que merecen alguna reflexión, como la que trataré de hacer en las páginas que siguen a través de *diez ámbitos de temas* que, de un modo ni exclusivo ni excluyente, podrían componer elementos para una agenda de trabajo y reforma universitaria en nuestro país.

2.1. *Adaptar las enseñanzas: ¿estímulos de oferta o de demanda?*

La revisión del «qué», el contenido y la oferta de nuestras enseñanzas, constituye una necesidad, en que habría que empezar por «adecuar lo que tenemos»: el número, a veces excesivo, la repetición, indebida, y la demanda, en ocasiones menguada, de muchas titulaciones, y repensar el mercado de unos másteres que, a diferencia de lo que suponía Bolonia, parecen haberse convertido en requisitos indispensables para acceder al empleo.

No bastará eso, y será preciso «adaptarse a lo nuevo», para revisar un esquema de titulaciones que da muestras de rigidez y obsolescencia, y para asumir los nuevos retos que encaran las enseñanzas, en un contexto en que los vínculos entre la formación y el empleo se han vuelto más inciertos e inestables y las cualificaciones más rápidamente cambiantes. Para ello, resulta decisivo contar con mecanismos de captación de la demanda y corregir la situación actual, en que la planificación de los programas parece responder fundamentalmente a estímulos de oferta, como si toda oferta crease su propia demanda.

Pero habrá, además, que «atreverse a imaginar» titulaciones que no existen, incorporar mayor flexibilidad, prepararse para escenarios en que los Grados serán muy distintos a como los conocemos, impulsar programas abiertos y duales y, lo que me parece más decisivo, dar el paso de integrar de forma transversal en nuestras enseñanzas nuevos saberes imprescindibles, como los relacionados con el análisis de datos o el pensamiento y las herramientas computacionales, que preparen a nuestros estudiantes, en todas las disciplinas, para manejarse en un mundo de tecnologías disruptivas.

2.2. *La renovación de los métodos: ¿nuevos modos o «nuevas modas»?*

La renovación debe afectar igualmente al «cómo» de las enseñanzas. También aquí habría que empezar por «reparar deficiencias»: la imprescindible dignificación de la docencia, relegada en atención e incentivos, y la mayor eficacia de los instrumentos para su evaluación y permanente mejora. No estaría tampoco de más, acercarse al conocimiento de los nuevos y heterogéneos perfiles de unos estu-

diantes, convertidos en el centro del proceso de aprendizaje, pero de los que a veces desconocemos demasiadas cosas.

Con todo, lo más fundamental es avanzar en el aprendizaje personalizado, a través de la utilización de plataformas adaptativas y personalizadas que ofrecen las nuevas tecnologías y la inteligencia artificial. De no hacerlo, las universidades correrán el riesgo de quedar relegadas y de producir egresados en buena medida analógicos en un mundo digital.

Ese proceso de renovación de los métodos formativos requiere, por lo demás, conducirse con algunas cautelas para no confundir los «nuevos modos» con las «nuevas modas» ni el impulso innovador con el simple pulso de lo nuevo; para no sacrificar los fundamentos teóricos a un sentido funcional de lo práctico ni procurar una especialización sin respaldo en los saberes básicos. Para no renunciar al magisterio de los mejores profesores ni dejar de preguntarse si enseñamos más, pero, ¿educamos mejor? y evitar programas concebidos como producto y no como proceso, de «usar y tirar», con fecha de vencimiento, en vez de como conocimiento útil para toda la vida.

2.3. Reorientar los sistemas de evaluación: ¿meritocracia o «metritocracia»?

La garantía de calidad, constituye un requisito irrenunciable, en el que los avances registrados constituyen uno de los mayores logros del sistema universitario español, pese a excesos que a veces dan la impresión de querer conducirnos «de la meritocracia a la metritocracia». Pero también aquí hay tareas pendientes para reorientar la naturaleza de procesos en que lo formal se impone a lo fundamental y lo burocrático a lo académico, y reforzar los aspectos más estratégicos y los componentes más universitarios y de conexión externa con un mercado social que será finalmente el gran evaluador.

Comprendo las dificultades existentes, pero habría que intentar paliar otras dos carencias fundamentales. La que deriva del hecho de evaluar todo por igual, sin tener en cuenta las especificidades propias de cada ámbito disciplinar o de cada situación y proceso. Y la de basar la evaluación de las titulaciones prioritariamente en la verificación del cumplimiento, de nuevo como si condujésemos mirando por el retrovisor, sin poner la vista hacia adelante y valorar su capacidad y flexibilidad para introducir innovaciones y adaptarse a los cambios.

Convendría, por lo demás, que el mismo celo que se pone en el control de los estudios se pusiese en el proceso de creación de nuevas universidades, porque el sistema actual presenta lagunas y debilidades para garantizar el rigor, nivel y condiciones académicas exigibles.

2.4. Mejorar la situación del profesorado: ¿vamos a probar algo nuevo?

En el elemento más estratégico de todo el proceso universitario, el profesorado, las necesidades de reforma son tan amplias y variadas que deberían decidirnos a «probar algo nuevo». En el sistema de selección está, sin duda, la clave más

decisiva y compleja. Con la síntesis a que obligan estas líneas, solo puedo señalar que, para mí, el problema mayor se encuentra en la «segunda vuelta» y en el modo de gestionar las «bolsas de acreditados», con dos consecuencias principales.

Por un lado, la de recortar las capacidades de las universidades para hacer sus plantillas, agudizando desequilibrios e impidiendo necesarias reasignaciones de recursos. Si las universidades quieren responder a sus objetivos estratégicos, no tienen otro remedio que afrontar este problema. Claro que soy consciente de las dificultades y de que eso no será posible sin una reforma del sistema de gobierno universitario.

Por otro lado, la consecuencia de conducir, en contraste con otras organizaciones, a una situación de proliferación del número de puestos en la cúspide, que podría desvirtuar y diluir la función de liderazgo académico del papel de catedrático. Mientras se llena la cúspide, en cambio, se vacía la base, convirtiendo en cada vez más imprescindibles eficaces medidas de rejuvenecimiento de las plantillas y de generación de oportunidades para la atracción de los jóvenes de mayor talento hacia la carrera universitaria.

El actual sistema comporta, adicionalmente, otras limitaciones, que merecerían alguna reflexión. Los periodos de provisionalidad y precariedad en los inicios de la carrera del profesorado, resultan demasiado prolongados y cabría sondear fórmulas más adecuadas para despejar incertidumbres, alcanzar un primer reconocimiento y favorecer esa progresión. Además, en las condiciones actuales, la capacidad de captar talento resulta muy recortada, si todo lo que se puede ofrecer es «ponerse a la cola» para esperar las oportunidades que ofrecen las vías convencionales, sin disponer de vías específicas y complementarias de incorporación y progresión que, de paso, eviten la diáspora de talento de nuestro país.

Convendría, por último, rescatar del olvido dos tipos de medidas: las destinadas a promover apoyos, motivación y estímulos al profesorado a lo largo de toda su trayectoria académica; y las dirigidas a implicar al profesorado en un proceso de cambio que comporta más diversas, complejas y exigentes tareas y obliga a redefinir sus perfiles y funciones.

2.5. Valorizar la investigación: de las ideas con valor a dar valor a las ideas

Las carencias y potencialidades de la investigación son tan conocidas que me limitaré a aludir, muy sucintamente, a solo cuatro cuestiones puntuales. La primera se relaciona con el estrangulamiento cada vez mayor que supone la burocracia administrativa y la necesidad de ampliar las plantillas de personal de apoyo. La segunda remite al indispensable reforzamiento de la cooperación entre agentes del sistema y, específicamente, a una articulación más eficaz entre el CSIC y las universidades. La tercera idea propugna un nuevo impulso para fomentar las vocaciones investigadoras, captar talento y propiciar la cultura y el ambiente de innovación en las universidades.

Y la cuarta se cifra un reto fundamental: aumentar los rendimientos y valorizar la investigación universitaria. Las universidades son lugares de «ideas con valor» que tienen ante sí el desafío de «dar valor a sus ideas», potenciando instrumentos

para rentabilizar los resultados de la investigación y fórmulas para alentar el emprendimiento y el capital-riesgo.

2.6. Mejorar la inserción laboral: ¿para qué empleos formamos?

La contribución a la inserción laboral de los titulados es otro reto ineludible, porque si la universidad abandona a su suerte a los titulados, serán ellos quienes acaben por abandonar a su suerte a la propia universidad. Los desequilibrios existentes son múltiples; las incertidumbres sobre para qué empleos formar, enormes; los cambios de cualificaciones, veloces; y los vínculos entre formación y empleo, inestables.

En ese complejo escenario, las vías que están a nuestro alcance son limitadas: la de agilizar los procesos de adaptación de nuestros programas formativos frente a la velocidad de transformación de las cualificaciones; y el despliegue de políticas de orientación activas desde el lado de la demanda, porque no se trata solo de aumentar el número de plazas o titulaciones, sino de conseguir atraer a los estudiantes hacia ellas. Los problemas de sobrecualificación, en cambio, dependen más de agentes externos, ya que no se deben a que sea demasiado grande nuestro sistema universitario, sino a que es demasiado estrecho nuestro sistema productivo.

Pero hay algo más que podríamos hacer: incorporar nuevos enfoques y mecanismos, insuficientes en la actualidad, orientados a generar cauces de estímulo a la creatividad, el emprendimiento y las iniciativas estudiantiles, para aprovechar un talento e ideas que puede acabar desarrollándose fuera de la universidad, como ha ocurrido en conocidos casos de fracaso académico y éxito empresarial.

2.7. Renovar los enfoques de la internacionalización: ¿universidad sin fronteras?

Las universidades se enfrentan igualmente a la necesidad de renovar los enfoques de la internacionalización, con visiones que llevan simultáneamente a intercambiar y compartir, a competir y forjar alianzas, a combinar la movilidad de los estudiantes (y sus nuevas fórmulas) con la de las enseñanzas.

Las estrategias para responder a esos cambios escapan a la brevedad obligada de estas páginas, pero tienen dos vertientes. Una interna a las propias universidades, orientada a impregnar la cultura de toda la institución y capacitar a los estudiantes para un mundo abierto y para la adquisición de competencias globales. Y otra externa, dirigida a la proyección de las capacidades de las universidades españolas, para no continuar siendo «mejores productores que vendedores», y a mejorar el posicionamiento en un entorno global condicionado por unos ránquines que se han convertido en árbitros de la excelencia académica universal.

2.8. Adaptarse al mundo digital: ¿el online nos dejará offline?

La irrupción de las enseñanzas online, cuyo crecimiento no sé si amenaza con una «burbuja universitaria», está borrando las fronteras entre las enseñanzas

presenciales y a distancia y sus impactos son de tal alcance que solo me permiten aludir a un par de cuestiones que considero significativas.

La primera, se relaciona con las enormes potencialidades que ofrecen para agilizar procesos y explorar nuevos formatos de microcursos, programas modulares e itinerarios de aprendizaje personalizados. En las estrategias universitarias de futuro, no bastará con ampliar esos recursos, si no se orientan hacia la personalización de las enseñanzas, decisiva para la viabilidad de las universidades presenciales tradicionales.

Y la segunda, se refiere a la imprescindible adecuación de la normativa universitaria, para adaptarse a una nueva realidad que altera las funciones, condiciones de trabajo y estructuras organizativas, y para procurar la indispensable garantía de calidad de los centros y programas *online*.

2.9. Mejorar la financiación: ¿nórdicos o americanos?

No cabe duda de que la financiación del futuro debe ser «mayor, mejor y distinta», con fuentes más diversificadas, captación de más recursos privados y mayores rendimientos de las actividades universitarias. Quizá haya también que cambiar los enfoques de la financiación, porque no podemos seguir concibiéndola como siempre en esta era digital.

Nos enfrentamos, además, a algunos fundamentales dilemas. Por un lado, a sensibles disparidades de los precios públicos, basados exclusivamente en razones territoriales y no en el coste de producción o el valor y calidad del «producto» universitario, que recomiendan restaurar la relación entre coste, valor y precio. Y, por otro lado, convendría afrontar una seria reflexión para saber si queremos ser «nórdicos o americanos», contar con una importante aportación de la financiación privada o con el respaldo de una financiación soportada en el sistema fiscal, o en qué medida se habrían de combinar ambas. Será ir a contracorriente, pero no soy partidario de la disminución de las matrículas universitarias, no solo por razones de suficiencia sino también de equidad, que creo que se atiende más eficazmente a través del reforzamiento de la política de becas y de un adecuado sistema de préstamos.

2.10. Reformar el gobierno universitario: la receta ¿y el guiso?

Las recetas importan, pero el «guiso», la gestión del cambio, resulta ser la clave más decisiva. Podemos tener las recetas, pero ¿cómo hacer el guiso de las reformas? No tengo una respuesta simple para esa pregunta, aunque la falta de visión, de oportunidad o de coraje para abordarlas, el desentendimiento social y político de las cuestiones universitarias, la falta de estrategias de las administraciones y los intereses corporativos universitarios, pueden aportar algunas explicaciones.

Pero en la estructura del gobierno universitario, que no proporciona cauces ni incentivos adecuados para la gestión del cambio, está otra de las claves funda-

mentales que no puede soslayarse. No dispongo aquí de espacio para desarrollar ese tema, más allá de apuntar que la modificación del sistema ha de responder a criterios de profesionalidad, mérito y adecuación en la selección de los responsables universitarios, otorgarles mayores capacidades de actuación, deslindar convenientemente las esferas de representación y gestión y revisar el funcionamiento de los órganos universitarios.

En fin, el conjunto de cuestiones planteadas a lo largo de este texto, dejan abiertos al debate algunos elementos para la agenda de reformas pendientes en la universidad española. No será posible abordarlas todas ni al mismo tiempo, pero puestos a elegir me guiaría por el ejemplo de las universidades de más prestigio, que se caracterizan por reunir una alta concentración y atracción de talento, abundantes recursos y financiación y una gobernanza ágil y profesional.