

Obertura Trobades de Pensament Estratègic

En els últims anys, nombroses universitats han incorporat la planificació estratègica com una eina imprescindible per a la seua gestió quotidiana i per a la seua projecció futura. El compliment de la seua missió en el complex món actual demana nous instruments per a pilotar la nau universitària. I aquest és també el camí iniciat per la Universitat de València. Amb l'acte d'avui fem un pas més en el procés d'elaboració del nostre Pla Estratègic. Ens trobem immersos en una fase de deliberació, debat i pronunciament de tots els òrgans i membres de la comunitat universitària. Els diversos grups de treball que s'han constituït els últims mesos, em consta, estan dedicats amb intensitat en la preparació de les ponències dels respectius eixos. I des d'avui, amb la presentació de l'informe *Disseny de l'oferta futura de la formació superior de la Universitat de València*, redactat per l'IVIE, obrim les portes a les Trobades de Pensament Estratègic.

La fase actual constitueix un temps propici per a la deliberació i el diagnòstic. Perquè si volem definir bé les nostres metes i els objectius a mitjà termini, és necessari diagnosticar amb rigor. I és necessari fer-ho, a més, des de múltiples perspectives i punts de vista.

En primer lloc, per metodologia: perquè l'encreuament de mirades sempre enriqueix la comprensió del fenomen que s'estudia.

En segon lloc, perquè les societats i les organitzacions contemporànies són especialment complexes. En el desenvolupament de l'acció quotidiana, les urgències obliguen ben sovint a prendre decisions sense una comprensió adequada de les lògiques que hi ha en joc. Cal distanciar-se, per tant, de la quotidianitat i contemplar la dinàmica de la nostra institució en un horitzó més dilatat temporalment.

En tercer lloc, per convicció. En una institució democràtica com la Universitat de València sabem que no s'aprèn de veritat sense escoltar l'heterogeneïtat de veus, d'interpretacions, d'expectatives, que componen la nostra institució.

No es tracta que pensem que el document final del Pla Estratègic ha de ser una cosa així com un compendi de les expectatives manifestades per tots els membres de la comunitat universitària. Cap política es conforma per mitjà de la mera recapitulació dels interessos més diversos en una síntesi genèrica de bones intencions. Però, estem plenament convençuts que només mitjançant l'expressió i el debat públics de les diverses raons que ens animen, prosperen els millors arguments.

A més, hem cregut necessari conèixer també com ens veuen des de fora i quines expectatives hi ha dipositades en la nostra institució. Per descomptat, en el procés d'elaboració del Pla hem escoltat i tractarem d'escoltar diferents veus externes. I hem acudit també a institucions acreditades i rigoroses com l'IVIE perquè ens ajuden a diagnosticar amb precisió l'horitzó en què hem de moure'ns.

No entraré ací a repassar totes les aportacions, els suggeriments i les divagacions que la lectura del text elaborat per l'IVIE m'han suggerit. Però sí que voldria aprofitar l'ocasió per incorporar al debat un parell de preguntes que hi ha en el text i que la nostra comunitat universitària hauria de prendre en consideració. Per això, he fet una lectura en una clau doble: en primer lloc, una clau externa, relativa a la relació de la institució universitària amb el seu entorn; en segon lloc, una clau interna, relativa a l'especificitat de la Universitat de València.

I. Les funcions de la universitat en el món actual

Els documents programàtics del projecte Bolonya, però també altres veus, insisteixen des de fa un temps en el fet que les universitats haurien de jugar un paper més rellevant en el futur com a impulsores del desenvolupament regional. L'informe que ens ha presentat l'IVIE reprèn aquesta proposta després d'una anàlisi suggestiva de les transformacions experimentades pel nostre entorn econòmic.

D'acord amb el diagnòstic dels autors, l'economia valenciana, després d'una fase de notòria i reeixida modernització, presenta

síntomes d'esgotament d'un model, que ha estat molt eficaç fins ara, i que se sustentava en l'especialització en activitats industrials i de serveis de perfil tecnològic mig-baix, i en els anys recents s'està basant fonamentalment en la construcció residencial i en la inversió en infraestructures.

Dos grans canvis afecten el nostre entorn: el procés d'integració econòmica a escala internacional i el canvi tecnològic. Aquests canvis estan generant escenaris de risc per al model esmentat. «La nostra inversió i la nostra estructura productiva –afirmen els autors– no s'estan desplaçant amb suficient intensitat cap a les activitats més dinàmiques, atès el ritme de creixement dels seus mercats en el món i la velocitat a la qual incorporen innovacions i progrés tècnic. Aquestes activitats més expansives són les que es basen més en el coneixement, empren més capital humà, creen més llocs de treball per a universitaris i paguen millors salaris» (193).

Els símptomes d'esgotament d'aquest model es fan patents quan es comparen els impactes de l'especialització valenciana amb altres regions: creix a bon ritme la població ocupada, però ho fan lentament la productivitat i els salaris. Per tant, més que convergència amb les regions més dinàmiques, estariem transitant un camí relativament divergent.

Els autors proposen una transformació en les característiques tecnològiques i l'especialització de les activitats cap a altres actius físics (basats en les TIC) i cap a nombrosos actius intangibles basats en el coneixement.

No obstant això, a la societat valenciana no li resultarà fàcil canviar el rumb. I això per nombroses raons i nombrosos factors. Entre altres, la inèrcia del moviment seguit fins ara, els rendiments que encara s'obtenen de les lògiques i rutines adquirides i el miratge que sobre la base del creixement actual pot assentar-se el futur.

En aquesta situació –necessitat d'un viratge en el model econòmic i dificultats de percepció de la conveniència de canviar el rumb–, els autors es pregunten «d'on haurà de venir la quantitat d'aportacions

que es necessita per als canvis que requereix endinsar-se en la societat del coneixement?». I en llançar l'interrogant deixen clar que les universitats han d'assumir un paper impulsor d'aquest canvi en l'entorn. És possible, com diuen els autors, que molts universitaris pensen que aquesta funció –impulsar el canvi econòmic– no s'inclou entre les seues competències: no és ni una funció docent, ni investigadora, ni difusora de la ciència i del coneixement. Certament, podria ser que no ens competisca però, no ens incumbeix de cap manera? D'això ja no estic tan segur.

Els autors proporcionen sobre això una resposta ponderada: «la solució –a la pregunta– ha de ser en gran manera endògena i, encara que les empreses i les institucions públiques tenen una responsabilitat principal, la UV no s'hi hauria de quedar al marge si desitja preservar i reforçar la seua importància en el sistema universitari i en la societat valenciana. Les seues decisions seran segurament rellevants, tant per accelerar com per frenar el procés de canvi».

Però no s'han acontentat amb aquesta resposta, en la qual assignen un lloc rellevant a les universitats i molt en concret a la nostra. També ens proporcionen un advertiment: «En el context actual, cap institució no és imprescindible. Altres agents –altres universitats i diferents institucions d'educació superior, de formació contínua, de formació empresarial, etc.– locals o d'altres llocs, públics o privats, poden ser també els protagonistes més rellevants del tipus d'aportacions que pot fer la UV. Si els que de manera natural podrien liderar el canvi no ho fan, quan la necessitat madura, les demandes s'adreçaran amb intensitat cap a les institucions que hagen consolidat les seues ofertes en aquest àmbit» (199).

Vull agrair a l'IVIE que ens haja plantejat amb aquest llenguatge directe, i sense donar voltes, el desafiament que enfronta la nostra universitat. Podrem estar d'acord o no amb els autors en el diagnòstic de la situació; podrem convenir o no que siga competència de la institució universitària impulsar un determinat

model de desenvolupament regional basat en l'economia del coneixement... però, si el diagnòstic és precís, l'advertiment queda fet. I amb tota franquesa.

En el procés de transformació socioeconòmica que experimenten les societats contemporànies, les universitats són emplaçades a adoptar-hi un paper actiu. Des d'ací demane als diversos grups de treball del Pla Estratègic que es prenguen seriosament la pregunta plantejada en aquest informe. I, per cert, en fer-ho no farem sinó complir un manament estatutari, perquè la nostra universitat sí que ha decidit ser un agent actiu del desenvolupament del seu entorn, com bé queda expressat en els articles 4 i 5.

II. L'especificitat de la Universitat de València

Entenc que el desafiament a què m'he referit fins ara és un repte que tenen avui en dia totes les universitats en la seua relació amb l'entorn immediat en què es troben inserides. Ara bé, l'informe parla de la nostra universitat, i de múltiples dels seus aspectes que han de ser presos en consideració encara que no s'haguera produït aquest canvi de rumb socioeconòmic.

L'informe fa un recorregut per les pautes seguides per la nostra oferta i la nostra demanda i per les nostres línies d'actuació en els últims anys. Mostra les especificitats que hem anat decantant en l'oferta, les pautes de reproducció institucional que hem seguit, i crida l'atenció sobre determinats fenòmens. Tenint en compte això, també nosaltres hem de plantejar-nos com es planteja en l'entorn i en l'economia valenciana, si el nostre model universitari gaudeix de bona salut i de vitalitat de cara al futur o si, al contrari, presenta alguns signes d'esgotament; en definitiva, si la nau segueix el rumb adequat per a continuar prestant els serveis propis de la seua missió en la societat.

En adoptar aquesta perspectiva, s'observa l'evolució de la nostra matrícula –descendent–, els desajustos que hi ha entre la demanda i l'oferta, el percentatge d'alumnes que estudien títols diferents dels que desitgen, o l'increment dels abandons i de l'absentisme. També

s'hi fan patents les nostres peculiaritats dins del sistema universitari i, per tant, els avantatges competitius que podem tenir.

Els autors no deixen d'assenyalar que els desajustos esmentats poden respondre a diversos tipus de causes, unes externes i altres internes. Però criden l'atenció sobre la necessitat d'afrentar decididament les internes i de desenvolupar polítiques capaces d'atendre les preferències dels estudiants.

En el futur, conclouen: «la necessitat d'atendre les preferències dels estudiants serà major i la probabilitat de retenir estudiants que no estudien el que desitgen serà menor: tindran més ofertes de grau entre les quals triar i, una vegada aconseguit el grau, o deixaran d'estudiar o aniran a buscar el que desitgen».

Per tant, haurem de sentir-nos emplaçats a revisar amb serietat i rigor la nostra oferta tant en grau com en postgrau. I a trobar les vies adequades per atendre les demandes que es dirigeixen a la Universitat de València. Una ràpida mirada a les preferències d'aquests últims cursos ens proporcionarà pistes sobre àrees en què haurem de desenvolupar actuacions decidides.

III. Més enllà de l'oferta formativa

Assenyalades les dues qüestions que em semblen més rellevants ara mateix de l'estudi que avui presentem, voldria aprofitar aquest acte per anar una mica més enllà del que finalment pot ser el ventall de títols que oferta la institució en els pròxims anys i la seua major o menor capacitat d'adequació als canvis que experimenta el nostre entorn. I voldria fer-ho perquè la dimensió formativa de la Universitat s'ha de concretar en l'activitat a les aules, als seminaris, als grups de treball, a les biblioteques, etc. I en aquest sentit, estic plenament convençut que també haurem d'aplicar-nos a conèixer amb més precisió tot el que es refereix al trànsit dels estudiants per la seua titulació i per la nostra universitat.

Fa poc, en una carta al director adreçada a un periòdic conegut, una estudiant deia el següent: «Els (referint-se als professors) dicten; nosaltres copiem, ho memoritzem i l'endemà ho transcrivim en uns

quants folis. No sé jo si s'està fomentant una actitud crítica o més aviat s'està educant a professionals autòmats». A propòsit d'aquesta carta, un especialista de l'educació recordava les observacions d'Unamuno fa un segle:

«Davant d'ell (el catedràtic) unes quantes botiges buides, com aquelles de què parlava Dickens, prenen afanyosament apunts sense assabentar-se de res; perquè, s'ha assabentat mai un taquígraf dels discursos que recull? Cal veure els apunts de classe... Quins disbarats! I la veritat, cal ser justos; no són tots del catedràtic».

Deixem de costat la ironia d'Unamuno. Prenguem nota de la cadena de diagnòstics que comencen per Dickens, segueixen per Unamuno i conclouen en l'autora de la carta al director d'ara mateix i que produeixen la impressió d'un automatisme pedagògic que roman inalterable malgrat que tot canvia al voltant. En definitiva, hauríem de reflexionar sobre la nostra oferta d'estudis, però també sobre com ensenyem i com s'aprèn. Diem ben sovint, i amb encert, que el perfil dels nostres estudiants ha canviat. Doncs jo voldria transmetre avui a la nostra comunitat universitària el missatge següent: quan es tracta de la formació, tot, l'organització dels ensenyaments, l'estructura dels nostres serveis, les nostres metodologies, han de partir dels estudiants i orientar-se cap als estudiants. I aquest és un aspecte del qual haurem de tenir cura especialment en el Pla Estratègic. Ha arribat l'hora de prestar la màxima atenció a la qualitat del nostre ensenyament i als principals protagonistes de tot el procés.

IV. Finalment, amb aquest acte obrim també les portes a una etapa especialment intensa d'aquest període d'elaboració del Pla Estratègic. Durant les pròximes setmanes se succeiran conferències d'experts, taules rodones, seminaris, i a la fi la presentació pública de les ponències elaborades per les comissions dels diversos eixos. Com a rector voldria invitar a tota la comunitat universitària a esforçar-se a fons en aquesta etapa perquè res important no es quede al marge. El Pla Estratègic ha de ser el document públic que fixe les

pautes de gestió institucional en la vida diària amb la mirada posada en el futur pròxim i en la projecció de la nostra institució. Fem, doncs, un esforç més per a dotar-nos del millor instrument per a la gestió universitària.

Bona vesprada.