

Entrevista

**CARLOS ANDRADAS HERANZ**, RECTOR DE LA UNIVERSIDAD COMPLUTENSE DE MADRID

# «Si la consideración social hacia la universidad es alta, no se permitirá que nos maltraten»

Ha pasado más de un mes desde que la comunidad complutense decidió por amplia mayoría convertirle en rector de la Universidad Complutense los próximos cuatro años. Durante este tiempo ha tenido tiempo para diseñar sus primeras medidas al frente de la Universidad y también para elegir a las personas que le acompañarán en la andadura. De hecho, pocas horas antes de recibirnos en su nuevo despacho, su equipo de gobierno tomó posesión de sus cargos. Ahora, "nos toca ponernos a trabajar".

**– ¿Continúa creyendo a día de hoy que lo más importante es recuperar la ilusión de los complutenses, por encima de una batería de medidas urgentes?**

– Sí, aunque como también dije en mi toma de posesión: "obras son amores y no buenas razones", y hay que acompañar esto con cosas. Pero sí, yo creo que en las situaciones difíciles, como en la que aún estamos, a falta de medios, de recursos, por lo menos la gente lo que necesitamos es el reconocimiento, el cariño... La situación la conocemos todos, hay que pensar que va a ir a mejor, pero sintiéndonos parte de una comunidad, trabajando como una comunidad y poniendo el énfasis en lo que a todos nos interesa; que las investigaciones vayan mejor, que la docencia vaya mejor o incluso, como yo insisto mucho, que el campus esté mejor. El cuidado del campus es algo que tiene un efecto importante. Caminar o pasear por el campus y que te encuentres a gusto es importante.

**– Pasemos entonces a las obras, ¿cuáles serán las primeras?**

– Nos hemos comprometido a poner en marcha un fondo económico para paliar los efectos de las tasas entre los estudiantes más necesitados y a luchar por que se bajen las tasas. Aunque esto

**“NO SE PUEDE FUNCIONAR SIEMPRE EN BASE A LO QUE YA SE HA HECHO, SINO QUE HAY QUE HACER APUESTAS ESTRATÉGICAS”**

último no depende de nosotros, hemos hablado con los cabezas de lista a la Comunidad de Madrid y esperamos que este mismo próximo curso ya se vea algo aunque sea de carácter simbólico. Sacar una convocatoria de ayudas para másteres, y también elaborar la estrategia de investigación, que hay que poner en marcha inmediatamente. Esas son las cosas digamos más urgentes. También hay que sacar con mucha rapidez lo que en el programa llamamos el Centro de Inteligencia Institucional, que en definitiva es un centro de todos los datos que necesitamos para las acreditaciones de títulos, para proporcionar datos a todo el mundo de los rankings, y, sobre todo, para poder tomar decisiones de acuerdo al rendimiento y cumplimiento de objetivos por parte de departamentos, centros o institutos de investigación. Finalmente lanzaremos una campaña de limpieza de los campus. Una de las cosas que espero

**“YA EN 2016 HAY QUE CAMBIAR LOS CRITERIOS DE ASIGNACIÓN PRESUPUESTARIA Y HACER QUE VAYAN EN FUNCIÓN DE OBJETIVOS”**

que podamos empezar a hacer aunque ya para el año 2016 es trabajar en los criterios de asignación presupuestaria, y poner en marcha criterios que vayan en función de objetivos a alcanzar y de evaluación de esos objetivos.

**– Entiendo que el Vicerrectorado de Planificación y Evaluación Institucional será el encargado de gestionar ese cambio de modelo.**

– El Vicerrectorado de Planificación y Evaluación Institucional engloba al de Departamentos y Centros, pero, en efecto, le queremos dar una relevancia, ya desde el mismo nombre, para que no se limite a aspectos formales de nombramientos, sino que tratará de diseñar unos mecanismos para que cada uno de los centros defina unos indicadores, que cada uno de los centros se defina unos objetivos, y empezar a poner en marcha de puertas adentro lo que reclamamos de puertas a afuera, y es que funcionemos en base a objetivos, a resultados y en base también a apuestas estratégicas. Yo creo que esto es algo importante. No puedes funcionar siempre en base a cosas que ya se han hecho, sino que hay que hacer apuestas estratégicas y ver si funcionan o no.

**– En su programa electoral se destacaba como una de estas apuestas estratégicas la definición de un mapa de titulaciones que mejore el actual, tanto en grado como en posgrado. ¿En que consistirá ese nuevo mapa y teniendo en cuenta que son las propias Facultades las que hasta ahora han decidido los estudios que imparten, cómo puede el Rectorado definir su apuesta?**

– No hay que olvidar que al final las titulaciones las aprueba el Consejo de Gobierno. Es verdad que hasta ahora ha habido

TEXTO: ALBERTO MARTÍN / FOTOGRAFÍA: J. DE MIGUEL



una filosofía de que cada centro decide más o menos autónomamente los títulos que imparte. Yo creo que indudablemente hay que escuchar a los centros porque sin duda son los que más saben de lo suyo, pero también hay que intentar que el Consejo de Gobierno sea un espacio de discusión, donde se pueda plantear y cuestionar determinadas cosas. Dicho esto, el tema de los grados ahora mismo yo creo que ya está más o menos estabilizado. Tenemos en torno a 80, a una media de 3 por centro. No creo que vaya a haber muchos más grados, aunque sí debemos continuar explorando en dobles grados o grados en inglés, aprovechando que ya están llegando a la universidad las primeras promociones que han cursado sus estudios en entornos bilingües. Hay que apostar no tanto por más grados sino revisar lo que hay, mejorar su calidad y

## “NO ES FÁCIL ENCONTRAR PRÁCTICAS DE CALIDAD PARA TODOS LOS ESTUDIANTES, PERO ES UNO DE NUESTROS RETOS”

enriquecerlos. Un tema muy importante relacionado con los grados es el tema de las prácticas. Queremos que haya prácticas externas que sean útiles y con valor formativo. Ahora mismo las hay desde las que pueden constituir un abuso laboral a otras que son casi una pérdida de tiempo. Debe haber un seguimiento muy serio por parte de la Universidad. Hay que dar prácticas a unos 15.000 estudiantes cada año, y no es fácil encontrar prácticas de calidad para todos y es uno de los retos fundamentales que tenemos. En cuanto al posgrado, debe ser una de nuestras principales apuestas. La UCM debe ser una universidad de posgrado. Ahora tenemos alrededor de un 10 % de alumnos de máster sobre el total. Lo ideal, a mi juicio, es que lleguemos al 35 %.

– **Con los actuales precios de los másteres parece difícil.**

– Por eso vamos a empezar con una convocatoria inmediata para ayuda urgente a

## “QUEREMOS DEFINIR Y PONER EN MARCHA LAS ESCUELAS DE POSGRADO, COMO INICIO DE LA CARRERA INVESTIGADORA”

estudiantes de máster. De todos modos, otra cosa que tenemos que ver para ser más atractivos es nuestra oferta. Tenemos 160 másteres muy variados, y yo creo que quizá hemos aprobado algunos sin tener una clara conciencia de la demanda o de los medios que tenemos para ponerlos en marcha. Aquí sí que hay que hacer un serio examen, ver cuáles están funcionando, cuáles no, e ir corrigiendo cosas, sustituir algunos por otros que tengan mucha más demanda. Aunque salvaguardando siempre aquellos másteres que conducen a la investigación.

– **Hablando de investigación y posgrado, llama la atención la inclusión del término Doctorado en el Vicerrectorado dedicado a investigación.**

– Queremos que el Doctorado se considere ya como una actividad de investigación. Queremos definir y poner en marcha las escuelas de Doctorado y definir programas de becas y ayudas para que cada escuela pueda hacer una labor de captación de estudiantes de manera autónoma dentro del ámbito científico de los colectivos que ellos conocerán mucho mejor que nosotros. Se trata de definitiva de apostar claramente porque el Doctorado sea el inicio de la carrera investigadora.

– **Ha prometido que en un plazo**

## “TENEMOS QUE SER UNA UNIVERSIDAD DE POSGRADO. DEL 10 ACTUAL TENEMOS QUE LLEGAR AL 35% DE ALUMNOS MÁSTER”



**de 100 días estará lista la Estrategia UCM 2020 de Investigación. ¿En qué consistirá?**

– Creemos que no nos podemos dormir en los laureles. Hay que actuar de una manera rápida y esto sí depende de nosotros. Otros cambios precisan de intervención externa que lo ralentizan. Este no. Una estrategia interna de investigación depende de nosotros hacerla. En 100 días, sin contar agosto, estará lista. Lo que queremos es hacer un diseño de qué elementos influyen en la investigación y cómo queremos que estén relacionados. Empezamos con que el Doctorado es el primer paso, aunque también queremos incluir a alumnos de grado de últimos años en proyectos de investigación, que les sirvan como reconocimiento de créditos en algunos casos o bien como prácticas. Luego estarían los grupos de investigación, los departamentos, los centros de apoyo a la investigación, los propios centros que a veces tienen competencias, los institutos

universitarios de investigación... Hay que poner orden, ver el papel de cada uno, hay que hacer las cuentas, definir las convocatorias de ayudas, becas, contrataciones, etcétera e incluso el calendario. La idea es que la gente sepa qué ofrecemos y cuándo. También hay que identificar áreas estratégicas en las que somos fuertes para seguir apostando por ellas y también en las que podemos ser fuertes para inyectar ahí algún recurso adicional.

– **¿El Campus de Excelencia Internacional tiene cabida ahí?**

– Hay que rentabilizar todo lo que se ha hecho y aprovechar la idea base que había, que era la colaboración con la Politécnica. La idea fue trabajar juntos y sumar esfuerzos. Eso hay que seguir haciéndolo. El otro día estuve hablando con el rector de la Politécnica y quedamos en que tendríamos una reunión de los dos equipos para seguir con esta dinámica. El CEI supuso un primer esfuerzo de

identificación de áreas de fortaleza. En aquel caso siempre pensando en la simbiosis con la Politécnica, por lo que seguro que dejamos fuera áreas específicas que debían haber estado pero que no encontraron su relación con la UPM.

## “NO ES QUE NO QUIERA RECIBIR MÁS DINERO, PERO AL MENOS QUIERO SABER LO QUE VAMOS A TENER PARA PODER PLANIFICAR”

– **En el programa se hace especial hincapié en la recuperación de personal, tanto docente como de administración y servicios, que se ha perdido en los últimos años con la famosa tasa de repo-**

**sición cero, que luego pasó al 10 y ahora está al 50 %. ¿Cómo se puede hacer y, sobre todo, cómo se puede pagar?**

– Es una buena pregunta. Aquí el escenario legal es importante, pero por ejemplo no nos impide sacar contratos para jóvenes, figuras como ayudante doctor a las que sí se puede acudir. No se ha hecho por motivos económicos y por eso es tan importante llegar a un acuerdo con la Comunidad de Madrid, como yo reclamaba el otro día en la toma de posesión, de que lo que queremos es saber cuánto, cuándo y tener una estabilidad que te permita planificar. La Comunidad ha tenido un juego perverso en estos últimos años que era que lo ahorras porque se jubilaban las personas, lo reducían, con lo que siempre estabas igual de ahogado. Yo espero, que ahora que los objetivos de déficit de la Comunidad Autónoma están más o

## “LA COMUNIDAD HA TENIDO UN JUEGO PERVERSO EN LOS ÚLTIMOS AÑOS, QUE ERA QUE LO QUE AHORRAS TE LO REDUCÍAN”

menos alcanzados, el dinero que ahora tenemos para personal podemos seguir usándolo para personal. Significa que si se nos jubilan por ejemplo a un ritmo de 100 profesores al año, se nos liberarán unos 5 millones de euros al año de esa partida, que tenemos que poder usar en personal. Fundamentalmente será personal más joven, por lo que sobrará algo de dinero, ya que el coste de una persona joven al no tener quinquenios o sexenios, entre otras razones, es algo menor. Ese remanente lo podremos usar para promoción interna e ir recuperando parte de esos efectivos que hemos ido perdiendo. No es que no quiera recibir más dinero, que por supuesto que sí, y nos permitiría ir más rápidos, pero sí al menos quiero tener la seguridad de que lo que tenemos ahora es lo que vamos a tener y así poder ir planificando.

– **¿Trae nuevas ideas para gene-**

### ➤ rar más recursos propios?

– En esto casi todo está inventado. Basta con hacerse la pregunta ¿Usted qué sabe hacer? Nosotros sabemos hacer formación e investigación, y nuestra apuesta tiene que ser sacar más dinero por esas actividades. Por formación a través de la formación continua, y por eso hemos creado un área específica sacándola de los estudios oficiales. En la formación continua hay un nicho potencial de mercado importante, que va a ir cobrando una mayor importancia y por lo que hay que apostar claramente. En investigación hay que ir aumentando la cantidad de proyectos y su transferencia. En el estudio que creo que a final de este mes de junio o comienzos de julio va a presentar la CRUE, se incluye un barrido histórico de 20 años de diversos datos. En uno la UCM queda por debajo de lo que le correspondería y es precisamente en los ingresos por contratación externa.

## “ESTAMOS POR DEBAJO DE LO QUE NOS CORRESPONDE EN INGRESOS POR CONTRATACIÓN EXTERNA. O NO SE LE HA PRESTADO INTERÉS O NO ESTÁ AFLORANDO”

Esto significa que por lo que sea o no se ha prestado suficiente interés o hay contratación externa que no está aflorando dentro de las cuentas ordinarias... Hay que hacer un esfuerzo por organizar todo eso y que la Universidad se beneficie de ello igual que quien hace esos trabajos se beneficia de que está en la universidad para conseguirlos. Es una de las áreas en las que tenemos posibilidad de avanzar

más. También hay que trabajar el tema del mecenazgo. Espero que de la mano del Vicerrectorado de Relaciones Institucionales, que lo he unido con el Gabinete porque quiero que esté muy próximo a la figura del rector, vayamos avanzando en formas de ver cómo conseguir recursos. Hay que trabajar en serio con los antiguos alumnos, hacer campañas de captación...

– **Para terminar, en sus primeras intervenciones como rector ha mencionado la necesidad de mejorar la imagen de la universidad. Incluso en su toma de posesión pidió a todos los complutenses actuar como agentes de comunicación para propiciar esa mejora. ¿Por qué le preocupa tanto este tema? ¿Tan mala percibe que es esta imagen?**

– Es que es algo fundamental. No es que



➤ pidiera a los complutenses que dieran buena imagen, sino que quería recordarles que aunque no queramos, con cada cosa que hacemos damos una imagen de nuestra universidad. Muchas veces no somos conscientes de eso. Si yo mismo mañana me salto un semáforo, no soy yo, sino el rector de la UCM quien se lo ha saltado. Lo que hace un profesor lo hace un profesor de la UCM. Lo mismo, un estudiante. En las encuestas que hicimos como germen del programa, en todas salía que era necesario mejorar la imagen de la universidad. Es verdad que hemos vivido episodios que mediáticamente han sido muy fuertes y quizá hayan ayudado a esa sensibilización. Y es que todo está relacionado, con una buena imagen puedes salir a buscar mecenazas o puedes negociar mejor con

## “QUE SE HABLE DE POLITIZACIÓN DE LA UNIVERSIDAD PORQUE DE AQUÍ HAYA SALIDO PODEMOS ES UN FALLO DE COMUNICACIÓN”

la Comunidad de Madrid. Necesitamos que la consideración social hacia la universidad sea lo más alta posible porque entonces la sociedad no permitirá que se la maltrate o se le detraigan los fondos necesarios. Esto es muy importante y hay que cuidarlo. En este mundo la comunicación cada vez tiene más importancia, y creo que en esto la universidad nunca ha estado a la altura, nunca le ha prestado seguramente la atención que se merece y que otras instituciones sí le han prestado. Nosotros quizás hemos pensado que con nuestra historia, nuestra tradición, ya teníamos construida una imagen. Tenemos que trabajar en ello. Por ejemplo, se habla de excesiva politización de la UCM porque un fenómeno como Podemos haya salido de la Facultad de Políticas, y en realidad teníamos que haber logrado que se viese como una transferencia del conocimiento, como se vería, por ejemplo, que de la Facultad de Químicas saliera una tecnología puntera y la patentáramos. ■

HASTA EL COMIENZO DE ESTE CURSO NO TOMÓ LA DECISIÓN DE PRESENTARSE A LA ELECCIONES

## De las dudas iniciales a la satisfacción por el tono de la campaña

Dice el ya hoy rector Andradás que siempre tuvo muchas dudas de volver a presentar su candidatura tras lo sucedido cuatro años atrás, cuando apenas unas décimas en el porcentaje de votos le dejaron fuera de la segunda vuelta. Reconoce que muchos le han animado a buscar esta segunda oportunidad, y que solo tras dos años sin querer saber nada de puestos de responsabilidad universitaria –los ocho anteriores había sido vicerrector– se lo volvió a plantear. Le costó porque igual que no le fue fácil recuperar el ritmo de las clases y sus investigaciones, una vez logrado, y siendo feliz con lo que hacía, le daba “pereza” volver a recorrer el camino inverso.

“De alguna manera –señala– la cosa empezó a gestarse en mayo de 2014 cuando ya decidí presentarme a las elecciones a

Claustro, los resultados fueron buenos, y a raíz de ahí fuimos madurando la idea y a la vuelta del verano ya tomé la decisión. Me costó, insisto, porque no quería que fuera una cuestión personal de saldar ninguna cuenta con mi propio ego, sino de pensar si realmente esto es lo que quiero hacer ahora, lo que me interesa, en lo que creo que puedo aportar y dar un mayor servicio a la UCM. Por supuesto el grupo de gente detrás fue decisivo...”

De las elecciones se muestra satisfecho de que quizá por pri-

## “CREO QUE LA COMUNIDAD UNIVERSITARIA HA MANIFESTADO CIERTO CANSANCIO A LA POLITIZACIÓN”

mera vez durante una campaña electoral se haya hablado más de proyectos concretos para la UCM que de política. “Creo que parte de la explicación de mi victoria viene de ahí. Yo creo que la comunidad universitaria ha manifestado un cierto cansancio hacia esa politización. Yo creo y en eso coincido con lo que dice Carrillo que deslindar las ideas políticas de la universidad es imposible. Cada uno tenemos nuestras ideas y tomamos las decisiones de acuerdo a ellas, pero sí había un cierto cansancio de que lo que predominara fuera esa politización, esa instrumentalización de la universidad por la política”.

Por supuesto, esperaba ganar, aunque quizá no con tanta diferencia. “Todo ha confluído, se ha generado ilusión, y ahora hay que ponerse a sacarlo adelante”.