



## En busca de la excelencia. Conversación con Montserrat Gomendio

### Descripción

#### **Empecemos por la investigación. ¿Por qué se adentró usted en esa selva?**

Fue una decisión muy personal y muy vocacional, tomada desde antes de empezar la carrera en la universidad. Creía que me iba dedicar a veterinaria y luego, gracias a un profesor de química que tuve en COU, que me explicó el ADN, decidí ser investigadora. A partir de ahí, como soy muy cabezota, luché contra viento y marea y me dediqué a la investigación. También es verdad que hice la tesis doctoral fuera y estuve diez años trabajando en una universidad inglesa.

#### **¿No se le había pasado por la cabeza dedicarse a la política?**

Nunca jamás. Había sido directora del Museo de Ciencias Naturales y vicepresidenta del CSIC, tenía experiencia en gestión. Pero esos cargos no eran políticos, eran cargos de gestión, con los que había disfrutado, pero después volví a la investigación. Es más, yo al ministro no le conocía. Supongo que me entrevistó a mí como a tantas otras personas. Cuando finalmente me llamó, dos semanas después, para hacerme la oferta yo había tenido dos semanas para pensar. El mundo universitario lo conocía muy bien y me parecía un gran desafío colaborar en un proyecto tan importante como mejorar la educación. Decidí que era un reto que debía aceptar. Eso fue todo, no requirió mayor convencimiento.

#### **Vamos a hablar, sobre todo, si usted lo permite, de la universidad. Pero antes tengo una pregunta que me ha pasado un amigo: ¿Es verdad que los españoles somos malos en matemáticas?**

¿Qué información objetiva tenemos para saber si somos malos o buenos? No tenemos evaluaciones nacionales como tienen otros países y, por lo tanto, nos tenemos que referir a las dos comparativas internacionales fundamentales: una que se hace a los niños de nueve años, de muchos países de la ocde, y otra, que es la más conocida, Pisa, con los chicos de quince años.

#### **Ahí salimos mal, ¿no?**

No tenemos buen rendimiento en matemáticas, pero tampoco lo tenemos en ciencias ni en comprensión lectora. O sea que las matemáticas no son una excepción. Pero sí es verdad que en ciencias y en matemáticas nuestro rendimiento es particularmente bajo y además ese bajo rendimiento se pone de maniesto muy pronto, cuando los niños tienen nueve años. Y eso es muy

sorprendente, porque en España escolarizamos muy temprano. Tenemos escolarizados casi al 100% de los niños de tres años, mientras que países que no escolarizan hasta los cinco o seis años ya tienen, a los nueve años, mejor rendimiento en matemáticas y ciencias. Nuestros alumnos tienen en ciencias y en matemáticas un rendimiento bajo que ha permanecido prácticamente estancado en los últimos veinte años, mientras que los otros países, especialmente los asiáticos, han mejorado. ¿Con qué puede estar esto relacionado? Yo creo que con la formación que en este momento les damos a los maestros.

### **Explíquese.**

En Primaria tenemos maestros que son generalistas e imparten prácticamente todas las asignaturas menos un par que se consideran especialidades. Cuando uno analiza qué es lo que han estudiado la mayor parte de los maestros, se ve que muchos de ellos han optado por Bachillerato de Artes y Humanidades o Ciencias Sociales. Luego, el grado de educación en la universidad tiene muy poco contenido en áreas como matemáticas o ciencias. Yo creo que eso explica el porqué a muy tempranas edades tenemos una deficiencia en esas áreas, que se va magnificando a medida que los alumnos crecen.

### **¿Esto tiene arreglo? Supongo que se necesita una política sostenida en dirección contraria.**

Como esta Secretaría de Estado cubre todo en el aspecto educativo, desde los niños de tres años hasta la educación para adultos, la ventaja que tiene es que nos da una visión muy global. La formación de los futuros maestros debería poner mucho más énfasis en los contenidos en matemáticas y ciencias, donde vemos que el rendimiento de nuestros alumnos es bajo, y, a la hora de seleccionar el profesorado, tendríamos que intentar que tuvieran un buen conocimiento de estos ámbitos.

### **La actuación del ministerio ¿va en esa dirección?**

La reforma que está aprobada ahora, que es la reforma educativa en el ámbito no universitario, la LOMCE, sí que hace mucho énfasis en esto. Primero, porque refuerza lo que llamamos las asignaturas troncales, que son las obligatorias para todos los alumnos. Desde Primaria se refuerzan mucho las enseñanzas tanto en matemáticas como en ciencias, además de otras asignaturas troncales, pero se pone mucho énfasis en matemáticas y ciencias desde el principio. Ello obliga a que por lo menos el 50% de la carga lectiva se dedique a ese bloque de asignaturas troncales, y además se promueve un cambio en la metodología de la enseñanza, que yo creo que es particularmente significativo en el ámbito de ciencias y matemáticas. En este momento tenemos un sistema relativamente anticuado, que se centra exclusivamente en la memorización de contenidos. Es fundamental no solo enseñar contenidos, sino que los alumnos aprendan a resolver problemas complejos, a tener creatividad, a ser innovadores, a ser críticos en plan constructivo con la información que se les pone delante, a integrar información compleja que proviene de fuentes distintas.

### **Pasemos a la universidad. Al parecer existe un documento elaborado con cuatro decretos preparados para introducir algunos cambios. ¿Puede precisar sus temáticas?**

Sí, es un paquete de reales decretos que ya estuvimos debatiendo con todos los sectores implicados, entre ellos, con las comunidades autónomas y con los rectores, antes del verano y ya se están tramitando; están en distintas etapas. ¿Cuáles son los cambios principales que planteamos? Primero,

una mejora del sistema de acreditación del profesorado. Para entrar en la universidad los profesores necesitan, como primer paso, ser acreditados por la ANECA, y, después, superar una oposición que ya la realizan las propias universidades. Tenemos un problema, porque hay muchas personas con acreditación y, debido a las limitaciones en la tasa de reposición, el número de plazas se ha reducido mucho estos últimos años. Lo que queremos asegurar con estas mejoras del sistema de acreditación es que los estándares por los que se evalúa a un futuro profesor universitario, para decidir si merece ser acreditado o no, sean estándares internacionales. Es decir, que tengan unos méritos equiparables a profesores de universidades de otros países. Damos bastante importancia tanto a la investigación como a la docencia, pero aumentamos el peso relativo de la investigación para facilitar el acceso a profesionales españoles y extranjeros que han centrado su actividad profesional en la investigación. Además, le damos peso a otras cuestiones, como transferencia de tecnología, que hasta ahora tenían muy poco peso. Había una crítica generalizada a que el sistema de acreditación básicamente lo que hacía es permitir la continuidad en el sistema de la gente que ya estaba dentro. Lo que queremos es abrir las puertas y permitir que, si hay candidatos de excelencia que vienen de fuera, tengan la posibilidad de entrar.

**Una cuestión fundamental en el funcionamiento de las universidades son los sistemas de gobernanza. ¿Alguna vez se modificaron los actuales procedimientos, que hay quien piensa que se han quedado obsoletos?**

Nosotros pusimos en marcha un comité de expertos que nos hizo una serie de propuestas para la reforma universitaria, sobre cómo deberían ser los sistemas de gobernanza en la universidad, y también hay propuestas en otros ámbitos.

**¿Eran valiosas esas propuestas? ¿Se tuvieron en cuenta?**

Sí que eran valiosas y sí que las tuvimos en cuenta. Sin embargo, había alguna como puede ser el modelo de gobernanza adecuado, en la cual no existía todo el consenso que queremos. De todas formas, siempre se pone mucho énfasis en la gobernanza, que es importante, pero yo creo que cualquier cambio en la gobernanza tiene que ir ligado a un cambio en el modelo de financiación. Lo importante aquí es decidir cuál es el objetivo, y según cuál sea el objetivo, se tienen que determinar unas reglas de juego que incentiven al sistema universitario a moverse en esa dirección. Yo creo que hay que trabajar más a base de incentivos que a base de controles. En España se han intentado cambiar los modelos poniendo más y más control, y creo que eso no ha obtenido los resultados esperados. Sin embargo, otros modelos, como los anglosajones, que funcionan básicamente sobre la base de los incentivos, han tenido resultados mucho mejores.

**¿A qué se refiere en concreto?**

En este momento la universidad española tiene una financiación que prácticamente se depende en exclusiva sobre la base del número de alumnos. Y creo que la universidad española tiene que abrirse a otros modelos de financiación, como ocurre en otros países —que tienen universidades de reconocido prestigio— cuya financiación está ligada en parte a una evaluación de manera que cuanto mejores son sus resultados, mejor es su financiación. Sin embargo no hay que olvidar que, en España, las competencias de educación corresponden en buena medida a las comunidades autónomas, de tal manera que para cambiar las reglas del juego se hace necesario un acuerdo global entre administraciones. A mi juicio, *gobernanza*, *financiación* y *evaluación* son tres lados de un triángulo que el día que se modifican se tienen que modificar conjuntamente, porque cambiar la

gobernanza sin cambiar la financiación creo que no es suficiente y cambiar la financiación sin cambiar la gobernanza, tampoco. ¿Qué pasa? Que la financiación depende de las comunidades autónomas y por lo tanto habrá que llegar a un acuerdo mucho más amplio con ellas para ver si quieren evolucionar hacia un modelo de financiación que esté más ligado a los resultados y a una evaluación de la actividad investigadora, de la actividad docente y de la actividad de transferencia de la tecnología. El día que eso sea así, podremos dar ese salto cualitativo tan importante, pero hace falta llegar a ese punto.

**Otro asunto básico es la selección del profesorado. El actual se ha revelado ineficaz para escoger a los mejores y para evitar los altísimos niveles de endogamia. ¿Cree que hay que cambiarlo? ¿En qué sentido podrían ir los cambios?**

Como ya he dicho, los cambios en la acreditación del profesorado son fundamentales. También queremos poner en marcha lo que llamamos concursos de movilidad, que es la posibilidad de que una vez que se ha obtenido plaza de profesor titular o de catedrático, estas personas puedan acceder a plazas que queden vacantes en otras universidades. En este momento el 90% de profesores universitarios obtienen la plaza en la universidad donde han estudiado. Un dato muy revelador y del que hay que extraer conclusiones. Por la vía de los incentivos queremos facilitar, en la medida de lo posible, tanto que los profesores que entren a formar parte del sistema docente universitario cuenten con garantías que estén reconocidos como estándares a nivel internacional, y abrir las puertas a gente de excelencia que pueda venir de fuera del ámbito universitario español, como la movilidad dentro del sistema universitario, una vez que ya se ha conseguido una plaza. Hemos hecho lo que podíamos: permitir la movilidad, mejorar el sistema de acreditación y abrir una puerta. El resto depende de la universidad.

**Pero, ¿la universidad está de acuerdo en esto?**

Yo creo que hay que trabajar con incentivos y que la financiación es un incentivo fundamental. Hay dos incentivos básicos, la financiación y los recursos humanos. La universidad española tiene que luchar por tener a los mejores docentes y a los más brillantes entre sus filas. Esa es la única manera de que alcancen el prestigio que merecen.

**¿Deberían las universidades, sobre todo las públicas, diversificar sus fuentes de financiación?**

Sí, es importantísimo. Se habla mucho de necesidad de recursos, que no niego que sean importantes, y demasiado poco de reglas del juego y de estos incentivos que yo creo que son fundamentales. Nuestro país es un ejemplo de cómo en épocas de bonanza se ha invertido mucho en el ámbito educativo, tanto universitario como no universitario, con muy poco impacto, por no decir con un impacto prácticamente nulo, porque simultáneamente no se han cambiado las reglas de juego. Luego los recursos en sí mismos no son suficientes. Cuando comparamos los recursos que se invierten en el ámbito universitario de nuestro país con los de otros países, no se tiene en cuenta que en España un porcentaje altísimo de esa financiación es pública, mientras que fuera el porcentaje de financiación privada es muchísimo más alto. Luego se están comparando cosas que no son comparables. La gente utiliza esas comparaciones de cifras absolutas para decir que la inversión pública tiene que subir. Pero si usted desglosa de esas cifras absolutas lo que procede de inversión pública y lo que procede de inversión privada verá que, comparativamente, la inversión pública en España es elevadísima: más del 80%. Este dato pone de relieve la importancia de diversificar las fuentes de financiación de nuestras universidades y reforzar sus vínculos con la sociedad, en particular, con el mundo de la

empresa.



### ¿Se deben subir más las tasas?

De nuevo es decisión de las comunidades autónomas, que en este momento tienen una horquilla. Nosotros, como ministerio, definimos la horquilla, y el mínimo y el máximo que se tienen que cubrir a través de las tasas del coste real en los estudios de la universidad. Esa horquilla ya se definió en el 2012 y hay muy pocas comunidades autónomas que hayan llegado cerca del tope máximo, el 25% del coste real. O sea que estamos hablando de un tope muy bajo.

---

**Otra cuestión es la de los títulos. ¿No cree que hay demasiados y además son repetitivos? ¿A quién corresponde la iniciativa para establecer un nuevo mapa de titulaciones?**

Nosotros estamos haciendo un mapa de titulaciones, pero el mapa de titulaciones no es más que una descripción de la situación. Es decir, cuántas universidades ofertan qué títulos. Es verdad que hemos pasado de un catálogo nacional de titulaciones, donde había un número limitado a una situación que ha sido diferente desde la implantación de Bolonia, en la que las universidades proponen sus propias titulaciones y ya no hay un catálogo nacional. En este momento estamos en más de dos mil quinientos grados y más de tres mil y pico másteres, es decir, que estamos hablando de más de siete mil titulaciones. El problema es que una proporción muy alta de ellas tiene menos de 50 alumnos en su primer curso, lo que nos lleva a pensar que no hay tanta demanda para tantas titulaciones. En España, las universidades responden a un modelo de oferta generalista, no hay especialización. Y es ahí donde puede radicar el problema.

**Buscan un mayor número de alumnos...**

Ofrecen muchas titulaciones, para atraer a más alumnos, y así conseguir más financiación. Yo creo que las universidades a lo que deben de tender es a la especialización, como ocurre en otros muchos países. Cada universidad tendrá que buscar sus fortalezas, anclarse en ellas, especializarse en ellas. Esto cambiará también la dinámica de los estudiantes, que tienen poca movilidad y tienden a ir a la universidad más cercana a su residencia, y empezarán a ser más selectivos respecto a dónde estudiar lo que quieren estudiar. Y a partir de ahí estamos haciendo no solo un mapa de titulaciones sino un mapa de empleabilidad, cuyos primeros resultados presenté hace un par de semanas. Tenemos unos niveles de empleabilidad muy bajos. Inaceptablemente bajos entre nuestros universitarios, que obviamente está ligado a este problema.

**Sobre los estudiantes y su frustración cabrían muchas cuestiones, pero estas parecen importantes: ¿Cómo evitar las altas tasas de fracaso escolar en este nivel? ¿Cómo fomentar que haya mayor movilidad dentro y fuera del país?**

En España tenemos dos debilidades: un alto porcentaje de estudiantes que no terminan la carrera, y los que la terminan, lo hacen en bastantes más años de los que marca la titulación. Una de las primeras medidas que tomamos fue aumentar el coste de la tasa de matriculación a medida que los estudiantes van suspendiendo, de forma que haya una penalización. Eso ha tenido un impacto muy grande, porque a partir de esa medida los estudiantes han mejorado la nota, han ajustado mejor en cuántos créditos se matriculan, y, por lo tanto, la tasa de créditos aprobados ha mejorado muchísimo. Una medida tan sencilla como esa ha tenido un impacto enorme en un año. Ha sido una reacción que hasta a nosotros nos ha sorprendido por lo rápida. Si da igual aprobar o suspender o tardar cuatro o siete años en acabar una carrera, la gente no responde. Si no da igual, porque la tasa de matrícula sube, la gente responde. Los estudiantes españoles, tanto del ámbito universitario como no universitario, no tienen rendimiento bajo por falta de capacidad, sino que lo tienen por falta de incentivos. En cuanto el sistema les incentiva, tienen la misma capacidad o mayor que los estudiantes de otro país.

**¿Habrá nuevos ajustes en el sistema de becas?**

---

En el sistema de becas ha habido un cambio de modelo bastante radical, y no va a ver más cambios.

### **Resume en qué se ha traducido ese cambio.**

El cambio de modelo ha consistido en dos cuestiones: la primera, que, aunque para obtener una beca que en España se deberían cumplir requisitos de renta familiar y requisitos académicos, nunca se consideró oportuno considerar las exigencias académicas, solo la renta familiar.

Nosotros hemos incorporado unos mínimos requisitos académicos. Para que un estudiante estudie gratuitamente en la universidad, es decir, no pague nada, tiene que tener un 5,5 de nota. El incremento es mínimo. Y para que se le pague una beca, que es un dinero que se le da y no tiene que devolver, tiene que alcanzar un 6,5. Esta decisión no es arbitraria: las bases de datos analizadas en el ministerio nos hacen ver que los estudiantes por debajo de un 6,5 tienen una altísima probabilidad de abandonar los estudios en primero de carrera, de no terminarla y de desperdiciar los recursos que toda la sociedad está invirtiendo en ellos. A partir del 6,5 los alumnos tienen más posibilidades de acabar la carrera.

### **La menor renta ¿supone peores notas?**

No. Antes las becas eran un sumatorio de componentes fijos: renta familiar, cambio de residencia, condiciones diversas, etc., que un estudiante iba sumando. Esos componentes han desaparecido. Ahora todos los estudiantes reciben una parte fija, pero hay una parte variable que se distribuye de acuerdo a una fórmula que tiene en cuenta tanto renta como rendimiento académico. Y con esa fórmula, los estudiantes de menor renta económica y mayor rendimiento académico son los que consigan cuantías mayores. Pero esto se decide año a año. Es decir, que año a año se tiene en cuenta la foto completa de todos los estudiantes en todo el territorio nacional que solicitan una beca y aquellos de menor renta con mayor rendimiento son los que obtienen mayores cuantías. Con lo cual, vamos en la línea de incentivar. Ese sistema se criticó como excluyente, porque se presuponía que los estudiantes de peores rentas tenían peores notas. Pero eso no es verdad. En la universidad, los estudiantes de peores rentas no tienen peores notas. La crítica presuponía que estos estudiantes iban a quedar excluidos del sistema de becas. Pues no. Los estudiantes en un año han mejorado la nota, han mejorado la tasa de créditos matriculados, y, por lo tanto, tenemos más becarios que nunca en la universidad. Hemos superado los 300.000.

### **A la espera del mapa de empleabilidad ¿cómo favorecer una mayor interacción entre las universidades y las empresas?**

Yo creo que por dos vías: por un lado cada vez son más importantes las prácticas que los estudiantes realizan en las empresas, porque los estudiantes tienen la oportunidad de conocer ese entorno en el que se quieren insertar profesionalmente, y porque para las empresas también es muy importante la experiencia de tener al estudiante *en casa* a la hora de seleccionar personal, con lo cual creo que los dos ganan. Y, por otra parte, porque si conseguimos que las universidades se especialicen y mejoren la calidad de la investigación que hacen, lógicamente las empresas van a estar cada vez más interesadas en apoyar esos proyectos a través de contratos con los grupos de investigación.

---

**Sobre la internacionalización, ¿cree que es mejorable su nivel actual? ¿Qué se podría hacer para mejorarlo?**

Es francamente mejorable porque las cifras son ridículamente bajas. El número de estudiantes extranjeros es bajísimo y el número de profesores titulares o catedráticos extranjeros es prácticamente inexistente. ¿Solución? Abrir unas barreras que hasta este momento han hecho que la universidad viviese muy cerrada de puertas adentro. Y de ahí los cambios en el sistema de acreditación, los concursos de movilidad y todo lo que estamos poniendo en marcha, pero hasta que una universidad no sepa que algo tan importante como su financiación o su asignación de recursos humanos depende de los resultados que tenga en una evaluación, no va a tener el incentivo suficiente para, en lugar de apoyar al candidato interno, apoyar a uno que viene de fuera si es que el de fuera tiene mejores méritos. Ese es el principal problema, y todo lo demás son parches.

**Hacer una universidad tan atractiva como Cambridge es complicado, pero hay que intentarlo, ¿no?**

Pues no estoy de acuerdo. Las escuelas de negocio en España han seguido un modelo distinto y están de todos los rankings en los mejores puestos. Eso demuestra que no hay nada en nuestro capital humano, ni en nuestra esencia, ni en nuestro ADN, ni en nada, que nos impida estar entre los mejores. Siempre que tengamos las reglas de juego adecuadas, y ahí las escuelas de negocio son un ejemplo.

**Pero esos rankings que funcionan bien respecto a las escuelas de negocios no son buenos respecto a las universidades. No hay ninguna universidad española entre las doscientas primeras.**

Hay una, pero tendría que haber muchas más. Si nos comparamos con otros países europeos, ahí tenemos un suspenso. Hay que fomentar la excelencia y se fomenta creando incentivos. Los rankings internacionales se realizan con diversas metodologías pero son consistentes. No hay duda en que Harvard, Oxford o Cambridge siempre van a estar entre las mejores. Y no vamos a culpar a los rankings y a sus posibles defectos de que no aparezcamos en ellos. Lo que tenemos que hacer es trabajar para escalar posiciones. ¿Qué se puede hacer? Se tiene que fomentar la excelencia. Igual que no hay universidades en las mejores posiciones de esos rankings, y es una deficiencia clarísima de nuestro sistema, también digo que hay muchos grupos de investigación de excelencia. Pero son grupos que trabajan contra corriente, sin unas reglas de juego que les incentiven, o que les premien el esfuerzo. Eso es una pena, porque es muy difícil trabajar contra corriente, es cansado, es desmotivador y yo creo que lo que tendríamos que hacer es identificar esos grupos y apoyarlos.

**El nuevo presidente de las Cámaras, José Luis Bonet, declaró recientemente que en la universidad española hay un gran potencial, pero sin aprovechar.**

Estoy de acuerdo. En España hay mucho potencial que tenemos que explotar y nuestra labor es reconocerlo e incentivarlo. En un momento de cambio estructural que afecta a tantos aspectos de nuestro sistema económico no nos podemos permitir desperdiciarlo.

---

## **Investigar en España es llorar, como hubiera podido decir Larra si se hubiera dedicado a la ciencia. ¿Por qué pasa esto?**

Tenemos que trabajar en modificar las reglas de juego para que la excelencia que ya hay, sea reconocida y premiada, y para que el potencial de excelencia que hay entre los más jóvenes se incentive y se promueva. Cuando esos grupos de investigación vean que esos buenos resultados son recompensados, no solamente permitiremos que esos grupos de investigación sigan haciendo investigación de cada vez mayor calidad, sino que serán un ejemplo para el resto.

Como pasa siempre, uno querría seguir hablando de estos asuntos tan capitales, por los que transcurren el hoy y el mañana de España. Le pido a Montserrat Gomendio, que ha hablado con precisión, segura y sin mirar un dato, una reflexión final sobre su papel en este momento tan duro. «¿No se arrepiente por haberse metido en este fregado?». Y ella, sonriente, cierra la charla con convicción y maneras de política:

«No me arrepiento porque creo que la reforma educativa que hemos aprobado es una buena reforma. Espero que veamos los resultados en breve, igual que le he dicho que el cambio en el sistema de becas se ha empezado a notar rápido. También vimos otras cosas, como que estamos consiguiendo que en vez del ámbito universitario, un número cada vez mayor de estudiantes escoja la formación profesional y descendan las tasas de abandono escolar temprano. Eso es una gran satisfacción para mí. Y realmente haber formado parte de un gobierno que ha tenido una labor tan difícil pero tan importante, al hacer tantas reformas estructurales, lo considero un privilegio».

La secretaria de Estado me mira como diciendo: «¿Le ha quedado claro?». Pienso que de un momento a otro el bedel va a pasar a dar la hora.

### **Fecha de creación**

19/12/2017

### **Autor**

Miguel Ángel Gozalo