



Madrid, 21 de Octubre de 1.976

A todos los miembros del Claustro

Querido compañero:

Este verano he estado meditando si presentaba o no mi candidatura a la Dirección de nuestra Escuela. - Antes de tomar una decisión al respecto creí necesario reflexionar sobre la problemática de la dirección y sobre un ideario básico para un programa.

Mientras, he ido analizando cuidadosamente mis circunstancias personales y profesionales para medir el grado de entrega que éstas me permitirían en el caso hipotético de presentarme y ser elegido.

Llevando en paralelo ambas reflexiones, ha llegado el momento en que he establecido que mis circunstancias me impedían hoy enfrentarme honestamente a la tarea de dirección. En consecuencia, he decidido no presentar mi candidatura. Importa decir que este proceso lo he llevado adelante de manera solitaria e independiente y la decisión la he tomado en diálogo conmigo mismo.

Sin embargo, no he querido que la reflexión primeramente mencionada quedase inédita y he optado por ponerla a tu disposición, puesto que se trata de ideas generales no partidistas que acaso puedan describirte un panorama de problemas y de enfoques. Es el texto que acompaña a esta carta, y que te ruego leas aún cuando resulte un poco largo. Si con ello te ayudo a elegir me sentiré recompensado.

Recibe un cordial saludo.

F. Sáez Vacas

1. PREAMBULO: A LA ELECCION POR LA REFLEXION

La Universidad, al igual que otras instituciones, está en fase de crisis porque responde a esquemas sociales de comportamiento que vienen siendo controvertidos desde hace años y ultimamente con mayor intensidad. Sus fines, su organización, sus contenidos, sus beneficiarios y su aportación al bien común se discuten y en algunas ocasiones hasta su misma necesidad, en la forma que se la conoce, es puesta en duda. En el mejor de los casos hay que suponer que una gran parte de estas críticas, muchas de las cuales proceden de la misma Universidad, actúan espoleándola a evolucionar para acomodarse a los cambios de la sociedad, cambios que, en buena medida, ella misma ha contribuido a generar.

No es evidente que los anteriores párrafos, válidos para la Universidad como concepto puedan aplicarse a la Universidad española, que se viene desarrollando en un entorno inhibitorio de la crítica, favorecedor de actitudes uniformes, pasivas, de orfeón. La Universidad española es como algo que hay que tener, pero desposeído de sus funciones y atributos más importantes. No cuenta como agente activo de nuestra sociedad y por consiguiente tampoco cuentan los que en ella trabajan, nosotros.

España intenta cambiar en estos momentos, realizándose la transición hacia otros esquemas con el penoso esfuerzo que conocemos. Es misión de todos el poner nuestro pensamiento y nuestra acción a trabajar para que se cuente con nosotros en el próximo futuro. La Universidad española no nos satisface a ninguno. No sabemos si en los años venideros se nos dará en serio la oportunidad de cambiarla pero lo que es seguro es que, de hacerlo alguien, tenemos que ser los que en ella trabajamos. En este caso, los que trabajamos en la E.T.S. Ingenieros de Telecomunicación de Madrid. Es seguro, asimismo, que si no lo hacemos nosotros, se hará antes o después, a pesar -

nuestro.

La coincidencia de elección de Director es motivo para reflexionar sobre algunos aspectos de la función de Dirección y sobre los objetivos y programas para el período que se avecina, dentro del cuadro general de dificultades a la vista.

Lo que, a título también personal, sigue son mis personales reflexiones, que ofrezco a la consideración y crítica de mis compañeros del Claustro y acaso como base para el planteamiento del mencionado período. Me interesa recalcar que el texto tiene una intención meramente constructiva, desde luego partiendo en muchos casos del presente, pero sin ningún ánimo crítico hacia personas determinadas. Tengo conciencia de que, de mis experiencias en la dirección y gestión de grupos en el ámbito de la empresa privada, puedo extraer algunas ideas útiles para todos nosotros y, ojalá, para el equipo que conduzca la Escuela en esta etapa que iniciamos.

2. SOBRE LA DIRECCION, LOS ORGANOS DE GESTION, LA PARTICIPACION Y LAS RELACIONES HUMANAS.

2.1. El "efecto sandwich"

Es evidente que la Dirección de una Escuela está sometida normalmente a este efecto, que consiste en verse presionada por arriba - autoridades académicas superiores - y por abajo - resto de profesores, otro personal y alumnos.

Cuando este efecto se produce en un grado máximo, su resultado es un atenazamiento, habrá quizá oscilaciones (avances y retrocesos), además de una tensión ineficaz y erosionante, tanto en el plano de los hechos como en el de las relaciones personales.

Desgraciadamente, el efecto sandwich no es una metáfora, sino un fenómeno concreto, observable, pero creo que también controlable bajo ciertas condiciones que veremos ense

guida.

2.2. El efecto "iceberg"

¿Qué es, pues, lo que hay que buscar? Sustituir la situación actual, en que la Dirección se ve como una pieza suelta y separada del conjunto, por otra en que sea la pieza más avanzada aunque integrada en el mismo. Sería así la Dirección la parte visible de un todo solidario, como un iceberg, salvando las distancias. ¿Bajo qué condiciones es esto posible?. He aquí algunas.

2.2.1. El Director y el Principio de Peter

A cualquiera que haya estudiado los problemas de gestión en las organizaciones humanas le resulta familiar el Principio de Peter que establece que "todo empleado tiende a ascender hasta su nivel de incompetencia". Lo que ocurre es que muchos directivos no han leído ni reflexionado nunca sobre este principio y es así como nos encontramos que, en las organizaciones, se eligen, por ejemplo, para puestos de gestión a los mejores técnicos, que, a menudo, resultan los peores gestores. El problema de los mandos es clave en el mundo de la empresa.

No debemos nosotros caer en esa trampa, que se tiene tanto más sutil cuanto que la Universidad selecciona a sus componentes por razones muy alejadas de este tipo de preocupaciones. Nos interesa mirar profundamente para acertar en la elección con quien más pertrechado aparezca de imaginación, de dotes de mando y de delegación, de visión global e independencia de criterio, de receptividad.

2.2.2. La Dirección colegiada, o la unión hace la fuerza.

Cuando se habla de la Dirección se piensa en una persona y, en efecto, una persona tiene que ser nominada para el

puesto. Pero el Director será el equipo de Dirección. No quiere esto decir que hasta aquí no lo haya sido sino que debe serlo aún más, puesto que las circunstancias de actuación acrecen día a día su dificultad. Idealmente debería votarse, no a una persona, sino a un equipo.

¿Por qué un equipo? Al menos por estas tres razones: a) complementación; b) mayor equidad en el reparto del sacrificio personal; c) continuidad.

Con respecto a la primera, recuérdese que un equipo, enfrentado a un complejo de funciones, es superior a cada uno de sus componentes individuales enfrentado al mismo complejo. Eso si está bien configurado, claro, porque si no, es peor. El principio de Peter es aplicable también al equipo. Podemos reunir tres personas excelentes y elevarlas juntas a su nivel de incompetencia. El resultado sería tres personas excelentes y un equipo desastroso. Aunque este peligro acecha a la vuelta de la esquina, no invalida la noción y la necesidad del equipo, conformable en orden a suplir las dificultades del Director, quien puede ser un buen gestor pero no necesariamente un supermán.

Veo la Dirección como un servicio, que conlleva un sacrificio personal y humano, sacrificio que hay que estar en disponibilidad de poder hacer. De ningún modo la veo como una tarea agradable o gratificadora. Aunque pueda sonar a tópico, me parece que en el fondo sólo se encontrará - si se encuentra - alguna satisfacción del deber cumplido. Disgustos y problemas, de todas clases y en todo momento. Repartir satisfacción, disgustos y problemas, es equitativo y es doblemente beneficioso porque concentra un mayor paquete de energía en la Dirección, al tiempo que disminuye las fugas energéticas.

Estoy suponiendo que el equipo de Dirección, en nuestro caso Director, Subdirectores de Estudios y de Investigación, y Secretario actúan, además de en su propio ámbito funcional, colegiadamente en todos los asuntos importantes de la

ETSITosfera.

El ejercicio cotidiano de la decisión colegiada puede segregar, por añadidura, otro efecto. Se convierte en escuela de formación de directores. Admito que ninguno de los "alumnos" puede eventualmente dar la talla, pero si la da, la continuidad estará asegurada por una persona que conoce los mecanismos y ha participado en el conjunto de las decisiones de una determinada etapa. Mi opinión es que, desde que vivo la Escuela, primero como alumno y después como profesor a casi todos los niveles, se viene practicando una dirección solitaria. La consecuencia ha sido siempre - a mis ojos - el sometimiento de la ETSITosfera a regímenes transitorios en busca de estados finales indefinidos, pero bien distintos a los anteriores.

Quiero aclarar que la continuidad no significa estatismo y tampoco es en sí misma un fin. Continuidad ¿para hacer qué? ¿para ir adonde?. Volveré un poco más adelante sobre esto, que tiene que ver con el estilo que impregne el análisis y toma de decisiones del equipo y el grado de participación del resto de habitantes de la ETSITosfera. Tampoco he dicho que las condiciones expresadas en los apartados 2.2.1. y 2.2.2. sean suficientes para alcanzar el efecto iceberg. Son necesarias, pero no suficientes. No he dicho, ni diré, que el efecto iceberg sea condición suficiente para que la Escuela funcione. Es necesaria, pero no suficiente. Aquí estamos circunscribiéndonos ahora al funcionamiento de la Dirección, exclusivamente. Sigamos.

2.2.3. La autoridad, desde abajo

La verdad, de poco serviría un buen director y su quehacer colegiado si no existiera un coherente cuadro de huesos, de músculos y de nervios por todo el organismo que es la Escuela. Decisiones inoperantes, órdenes incumplidas y ninguna sensibilidad frente a los acontecimientos externos e internos. La Escuela Invertebrada, como yo la llamo, esa sería la consecuencia.

Vertebrar equivale a hacer participar. Dejar participar es lo mismo que delegar, escuchar y reconocer. Participar supone responsabilizarse. Responsabilizarse implica libertad y disciplina. Y así se va tejiendo una trama de redistribución y descentralización, que algunos asocian con la abdicación de toda autoridad por parte de las autoridades, y de los mandos en general. Bien, ¿de qué autoridad estamos hablando?. ¿De la que te otorgan desde arriba o de la que te reconocen desde abajo?.

Hay una clase de autoridad que tiene su campo de acción de arriba abajo y se encuentra en las organizaciones de estructura fuertemente jerarquizada, cuyo mejor exponente es el ejército. Transplantar este modo de autoridad a organizaciones civiles no estructuradas de esta forma es un procedimiento erróneo, que da en el autoritarismo y por último en la ineficacia. En tales organizaciones no puede funcionar otra autoridad que aquella reconocida desde abajo y a cada nivel, está demostrado científicamente por los teóricos de la organización. Dicha autoridad se basa, por supuesto en la sana aceptación y no en el sistemático rechazo de toda crítica o discrepancia. No cabe duda de que en estas circunstancias no se abdica de ninguna autoridad, sino que ésta se interpreta correctamente, basándose, no en sanciones, sino en convencimientos. Miradas las cosas con ojos inmediatos el resultado aparece más lento y menos brillante, pero en un horizonte temporal más dilatado es más eficaz y poderoso. También más difícil, por la diferencia que existe entre sancionar y convencer.

Si alguien me demuestra que existe una organización humana menos estructurada que una Escuela o Facultad, me llevaré una sorpresa. No creo tampoco fácil que se haya elaborado un conjunto de normas tan perfecto para generar un mayor grado de ineficiencia en el funcionamiento de una organización. Se trata simplemente de la vigencia de unos esquemas de otro tiempo, que nos inmovilizan como grilletes, a todos. Una Escuela está constituida por diferentes conjuntos de indivi-

duos: a) Profesores numerarios, b) Profesores no numerarios, que forman un conjunto discriminado y maltratado; c) Personal no docente; d) Alumnos.

Dentro de los conjuntos a) b) y c) se dan diversas categorías, merecedoras de distintos derechos y obligaciones. En el grupo a) tenemos la clase de los catedráticos, - sobre los que la normativa vigente hace descansar casi por entero la responsabilidad de la dirección, gestión y control de las actividades en los centros. Los cargos se distribuyen entre ellos, de los que nadie está por encima de nadie, o si lo está, es de manera muy provisional, matiz importantísimo. Puestos de dirección, comisiones, tribunales de tesis y de proyectos de fin de carrera, presidencias en actos electorales, etc., caen sobre sus hombros y lo que, en principio, - estaba pensado como un privilegio para un cuerpo distinguido se convierte, y se convertirá más aún, en un lastre inmovilizador, en un cepo donde quedan atrapadas sus posibilidades de evolución en docencia e investigación. Tanto más cuanto - que los recursos son bien escasos. Esto en lo que se refiere a las repercusiones sobre los catedráticos.

Pero si volvemos de nuevo nuestra atención al problema de la autoridad, ésta se ha depositado por decreto en la categoría superior, con lo que los otros conjuntos b), c) y d) se desinteresarán, no participarán y consecuentemente, tenderán a llevar su acción por separado. Y sin embargo, son marineros en el mismo barco. Es obvio que en estas condiciones, cada uno de los conjuntos va a lo suyo, a veces en formas antagónicas o conflictivas, la autoridad no funciona - por no ser reconocida - y el barco marcha a bandazos.

La Dirección, solitaria o colegiada, tiene, por circunstancias ajenas a su voluntad pero propias del sistema, - gran probabilidad de quedarse sola. Debe, entonces, realizar importantes y continuados esfuerzos para localizar un espacio programático de máxima coincidencia de las tendencias internas. Si se mira al exterior del contorno de nuestra Escuela,

preciso es llegar al convencimiento de que las autoridades académicas superiores, con todo el respeto que se quiera a su puesto y a la dificultad de sus funciones, son transitorias y, además, se ven obligadas a dedicar su tiempo y los recursos por ellas gestionados a múltiples y a veces muy diferentes centros. Un centro cualquiera, animado por un programa sólido, de largo alcance en el tiempo y bien sostenido por amplia mayoría, poseería una considerable capacidad de presión hacia arriba.

Me parece básico, en suma, conseguir en nuestra Escuela, aunque sea de manera extraoficial, un mayor y auténtico grado de participación de los cuatro conjuntos mencionados. No se trata de reunirse todos los días, sino de elaborar en común los acuerdos sobre las líneas fundamentales de funcionamiento y de vigilar cómo se llevan a cabo.

2.2.4. Paso libre a la iniciativa y a la creatividad, o la variedad no atenuada.

Una buena pregunta es la siguiente: ¿cómo introducir formas y cauces nuevos de participación y descentralización?. Mi respuesta es "recurriendo a la participación de la gente", lo que puede parecer un contrasentido. Tantos años de uniformización nos han hecho olvidar esa subterránea y caudalosa fuente de iniciativa y creatividad que late desaprovechada en tantas personas. Todavía más, las formas de gobierno y de educación habituales entre nosotros y en muchos otros países, incluso democráticos, atenúan la variedad de los comportamientos y de las inteligencias.

Es increíble las respuestas que se pueden encontrar a muchos problemas, cuando se da vía libre a la imaginación, al entusiasmo y a la iniciativa. Estas virtudes no se asientan necesariamente en mayor proporción en una u otra clase o categoría. Así que preguntemos a la gente de nuestra Escuela, alumnos, profesores, personal administrativo, después de exponerles el problema. En cuanto comprendan los objetivos per

seguidos darán ideas y entre todos acabará encontrándose una solución, solución trabajada. Y ya se sabe, la solución es para el que la trabaja, que se identifica con ella y la defiende. Las soluciones sobre el papel, trazadas sin contar con sus ejecutantes o destinatarios, son eso, papel... mojado.

Encontrado y extendido el sistema de participación, debe aplicarse a otros muchos problemas, con lo que el equipo de dirección tendría una evidente ayuda y un apoyo para extrapolar al futuro en busca de una continuidad dinámica. Pero no se olvide que antes de dar y pedir participación y de exigir la correspondiente cuota de responsabilidad, la del equipo de Dirección le obliga, entre otras cosas, a transmitir información a todos los conjuntos implicados. Hoy, si se transmite alguna, es fundamentalmente irrelevante; la información sólo fluye en un sentido, de abajo arriba, defecto corriente en la mayor parte de las organizaciones y exclusivo de las organizaciones fuertemente jerarquizadas.

2.2.5. Estructura frente a coyuntura

Una manifestación visible de que un directivo ha alcanzado su nivel de incompetencia se muestra cuando aquel adopta sólo decisiones a cortísimo plazo, aún cuando sean correctas. Bien es cierto que, no pocas veces, las circunstancias que lo rodean, como por ejemplo una previsible brevedad de permanencia en el puesto, le obligan perentoriamente a ello. Pero, de no producirse circunstancias de esta naturaleza, y tal es el caso para la Dirección de una Escuela - es inadmisiblemente un tratamiento exclusivamente coyuntural o parcial de los problemas.

El equipo de Dirección tiene que ser capaz de construir a medio y largo plazo, y de difundir esta voluntad y este procedimiento a todos los niveles. Se necesita conducir la Escuela como un organismo vivo, adaptativo, previsor y en ningún modo sometido a fluctuaciones originadas por sus propios mecanismos de gobierno. Sin embargo, construir sólidamente, -

con visión no sólo de presente sino de futuro, es tarea compleja en sí misma, por la cantidad de factores que hay que considerar y por la cantidad de factores que hay que descartar.

Además de ser tarea compleja es, desgraciadamente, poco gratificadora, por lo siguiente.

Los efectos de decisiones no triviales en el gobierno de un organismo como la Escuela se ponen de manifiesto al cabo del tiempo, a menudo en una etapa posterior donde, quizá, la responsabilidad del gobierno ha pasado a otras manos. Esto es así, tanto para lo bueno como para lo malo, en razón del tiempo de respuesta inherente a la estructura de ciertas organizaciones. De este fenómeno se desprenden distintas posibilidades, o escenarios, como ahora se dice, uno de los cuales describo a continuación.

Un conjunto de decisiones desafortunadas de un equipo directivo provocarían efectos indeseables, degradantes, emergentes en una etapa posterior, con otro equipo directivo. Este podría, a través de una serie de decisiones inteligentes y de largo alcance, no sólo rectificar el rumbo, regenerando el sistema, sino generar efectos positivos, cuya potencialidad se desarrollaría plenamente, acaso, en una tercera etapa, con un nuevo equipo al timón. A ojos de la mayoría, el escenario descrito les comunicaría la impresión de que el tercer equipo fué el más eficaz y posiblemente el segundo el menos eficaz. Por aquello de que " el fino hilo que conecta la acción temprana y el fruto tardío se pierde muy frecuentemente".

Es humana, pues, la tentación, que prevalece todos los días en las tareas de gobierno en las empresas públicas y privadas de adoptar decisiones de trascendencia menor o que produzcan efectos inmediatos o de apariencia rutilante (Leyes de Parkinson, modificadas). Mi recomendación es un equipo apto y decidido por una acción de menor brillo, quizá o de causalidad menos perceptible, aunque de mayor profundidad. Que represente el papel del segundo equipo del escenario descrito,

definiendo, por añadidura, las características del tercer equipo.

2.3. De la teoría a la práctica: suerte, vista y al toro

Los puntos 2.2.1. a 2.2.5. expresan, más o menos directa o explícitamente, un análisis de situación y un programa, que se extiende desde una acertada elección de la persona que nos va a dirigir en el próximo futuro hasta la consecución de una estructura de autoridad reconocida, participativa y creativa, engendradora de decisiones fuertemente constructivas. Inútil es decir, por sabido, lo alejados que estamos de esta situación "iceberg", prevaleciendo intereses personales o de grupo, incomprensiones, etc. Por eso subrayo que, a mi entender, acabo de esbozar un programa de condiciones para la tarea de aglutinar a todos los protagonistas de la ETSITosfera en torno a una línea de eficacia. Aunque suene a dogmático, el éxito de este primer programa condiciona el de todos los demás que podamos acometer. A no ser que acometamos nimiedades, o elijamos una senda puramente vegetativa.

3. BASES PARA UN PROGRAMA

No incurriré en la pedantería de presentar un programa, porque razones circunstanciales y de pura lógica lo hacen inviable. Siendo coherente con la exposición hecha más arriba creo que un programa hay que elaborarlo entre todos los que muestren interés verdadero por ello. No doy, pues, más que unas ideas incompletas y acaso desordenadas, con la esperanza de que pudieran servir de base para pergeñar un ideario traducible a programas de actuación.

3.1. Nuevo Plan de Estudios

No es un secreto para casi nadie que el nuevo Plan de Estudios no me agrada totalmente. Mi opinión sobre los pla

nes de estudio ha quedado recogida por escrito en un llamado "modelo de los huevos", que tuve el gusto de presentar en una Mesa Redonda organizada por nuestra Asociación de Ingenieros (A.E.I.T.). Unos han entendido mejor que otros la significación profunda de dicho modelo. Algunos, me parece, se han quedado en la mera superficie y han calificado al modelo de "metáfora"; están en su derecho. Pero yo me permito subrayar ahora la congruencia del contenido de aquella ponencia con el de este texto.

Para mí, el Plan, hoy, no es más que una lista de asignaturas. Todo depende de lo que se haga con ellas, y ¡ahí está el problema!.

En el Claustro correspondiente se votó por gran mayoría a favor del Plan y yo, no estando de acuerdo ni siquiera con el planteamiento de la Comisión del Plan de Estudios, voté también a favor. Por consiguiente, lo voy a apoyar y estimo que todos debemos apoyarlo, colaborando en su desarrollo todo lo que razonablemente nos sea posible. La Comisión ha trabajado enormemente, aunque se le ha ido mucha fuerza limando asperezas y templando gaitas. Hoy, es una tarea de todos en la que nos jugamos la calidad de la formación de los futuros Ingenieros de Telecomunicación.

3.2. Investigación y Desarrollo

¿Quién concibe un centro universitario que no investigue?. Solamente un país, una sociedad, que haya relegado la Universidad a un papel secundario o decorativo, como veíamos al principio.

Aclaremos el concepto de investigación. Algunos compañeros argumentan que esta es una Escuela de Ingeniería y los ingenieros no investigan. Es posible que estén refiriéndose a una investigación fundamental, pero estoy seguro de que ellos también comparten la idea de que existe una inves-

tigación aplicada, y a muchos niveles, necesaria incluso para alimentar la competencia y la especialización en diferentes técnicas y el prestigio de la Escuela toda en los ámbitos oficial y empresarial.

Existe una Subdirección de Investigación y existe una denodada resistencia en este país a investigar. No hay más - que contabilizar los recursos disponibles, su escasez y discontinuidad y la falta de fé de muchos sectores en el mismo - concepto de investigación, y no digamos en sus eventuales frutos. Así que no digo nada nuevo, si se exceptúa que propongo que este punto figure explícitamente en nuestros programas, - que se busque un mayoritario consenso interno acerca del asunto y que apoyemos decididamente sistemáticas acciones en los ámbitos mencionados más arriba.

3.3. Formación del Profesorado

La más curiosa paradoja que puede uno encontrarse es la casi absoluta carencia de oportunidades de formación de - los propios formadores, dejando aparte los programas de sensibilización didáctica de los I.C.E.'S. Aquí me refiero a una - política de formación en sus propias técnicas o en otras conexas. Todo sistema que no sea alimentado energéticamente se degrada sin remisión, idea que, desprendida de la Termodinámica, es análogamente aplicable a cualquier clase de sistema.

Los formadores necesitan, más que cualquier otro profesional, alimentar continuamente sus circuitos para actualizar, ampliar o modificar sus conocimientos. En ciertos casos, podría tratarse de formación práctica, en otros de formación teórica y, en ocasiones, de ambas a la vez.

La idea parece obvia, a mí me parece un principio - fundamental, y, sin embargo, su puesta en práctica se deja - normalmente al cuidado de la autoformación, que cada cual se organiza. Aún reconociendo que el método autodidáctico es, - posiblemente, el más importante de todos, sería ciego no apre

ciar sus limitaciones, en especial en lo que se refiere al tiempo. Un centro Universitario no puede permitirse dejar sin atención el control de todas las válvulas de formación por donde, en definitiva, pueda entrar la energía necesaria a su buen funcionamiento. Los perjudicados serían, en primer lugar, los futuros ingenieros y, después, los propios formadores, ¡no lo olvidemos!.

Consecuentemente, es preciso inyectar dosis de energía, de manera más o menos periódica, en el momento y en el lugar oportunos. Un programa de esta naturaleza tropezaría con muchas dificultades. Entiendo que la principal habría de ser nuestra misma contradicción interna. En un nivel inferior citaría la de siempre, la atosigante falta de medios materiales. ¿Quién construye una política, si no tiene medios para llevarla a término?. De acuerdo. Lo que ocurre es que creo que este último argumento, con ser cierto en general, puede no serlo en particular y convertirse, por el mismo hecho, en una coartada. A mí nadie me ha demostrado que no haya ningún medio para realizar ésta y otras ideas. El día que me lo demuestren, tendré que callarme.

Mientras, seguiré pensando que antes hay que elaborar esa política y asociadamente, pero no necesariamente de forma previa y excluyente, hay que buscar esos medios. Hagamos, una vez más, llamada a la colaboración y a la creatividad, y si, agotados estos canales, no encontramos los medios para resolver un programa lógico de necesidades, entonces luchemos por conseguirlos. Y si, después de estos esfuerzos, no los conseguimos, entonces se demostrará una vez más que la Universidad sigue siendo un decorado. Sólo un decorado.

3.4. Actividades culturales

Ningún programa sería completo si no estimulase de forma explícita un ambiente cultural importante. Especialmente, resulta indispensable para la formación intelectual de nuestros estudiantes quienes, en caso contrario, acabarían

anquilosándose por la técnica y la especialización y derivando en ingenieros rígidos, limitados, ajenos a los problemas de su sociedad y de su tiempo.

Sin que sea mi intención preconizar una orientación determinada para los estímulos culturales, que deben seleccionar los propios alumnos, en régimen de libertad y competencia, sí creo que desde la Dirección se han de acentuar aquellos que se relacionan con el estudio y discusión del impacto y organización de la tecnología en la sociedad.

3.5. Formación post-grado.

¿Cómo es posible que una Escuela de la importancia de la nuestra no haya iniciado cursos destinados a tantos ingenieros que andan por ahí ejerciendo su profesión?. La necesidad es clara, capacidad creo que hay, se trata simplemente de realizar, con conocimiento de causa, los esfuerzos pertinentes para conectar la demanda con la oferta.

Los resultados no se harían esperar: imagen e ingresos. ¿Qué es lo que impide la creación de estos cursos?. No lo sé, pero si hay impedimentos habrá que eliminarlos o sortearlos. Mi experiencia es que los cursos bien dados, con eficiencia, con coherencia, con un buen ajuste a las necesidades demandadas, son, además de fuente de ingresos, fuente de contactos interesantes con la industria y, al final, de contratos.

Nuestras técnicas evolucionan continuamente. La electrónica sólida, los dispositivos, la instrumentación, los ordenadores, los sistemas, etc..., tantos cambios que no han alcanzado a conocer muchos de nuestros compañeros ingenieros; temas especializados, que no encajan en el cuadro de una asignatura básica.... Su salida natural es el curso profesional post-grado.

3.6. Imagen de la Escuela en la sociedad

Las telecomunicaciones juegan un papel de primer orden en el desarrollo de los pueblos, tanto en un aspecto económico como en sus innumerables facetas sociales. Generalmente, todas las técnicas que tienen por objeto la información condicionan hoy la mayoría de los procesos que el hombre pone en pie para comunicarse, trasladarse y producir los bienes y servicios que necesita.

Diferentes e importantes autores han señalado a las telecomunicaciones como herramienta vital para la organización y control de los complejos sistemas que el hombre ha creado y creará. No es exagerado apuntar que nuestra Escuela, inmersa posiblemente en su diaria tarea de aprender y enseñar - las últimas técnicas, ha perdido o no ha adquirido la perspectiva social, económica y política que éstas indudablemente - tienen.

En mi opinión, la E.T.S.I.T. está obligada a dedicar parte de su energía a configurar y transmitir, desde un puesto de primera línea, esta perspectiva que acabamos de mencionar, consciente de una responsabilidad inspiradora y crítica en tal sentido.

La actuación que pueda derivarse de esta línea encontrará sus cauces para extenderse fuera de nuestro propio centro y unirse a las que dimanen de las señaladas en los apartados "investigación y desarrollo" y "formación post-grado". - Esos cauces existen ya y se llaman prensa especializada y no especializada, colegios y asociaciones profesionales, fundaciones, asistencia y organización de cursos, simposios, mesas redondas, intercambios e invitaciones a expertos, etc.... Sólo falta tener algo que decir y que lo que haya que decir sea serio y científico, lo cual no se improvisa

3.7. Trabajos de fin de estudios y tesis doctorales

Hace tiempo que me preocupa el tema que, para mi gusto

to, ha alcanzado un considerable grado de desorganización, debido, en buena medida, al elevado número de alumnos y a otras circunstancias.

Por principios de equidad y de correcto funcionamiento propongo clarificar y normalizar (que no significa homogeneizar) la elaboración, documentación, composición de tribunales, comunicación a los interesados y criterios generales de calificación, tanto de los proyectos de fin de carrera como de las tesis doctorales. Pienso que, por encima de intereses particulares coyunturales, las citadas medidas y su correcta difusión redundarían en beneficio de la Escuela.

3.8. Relaciones humanas

En el apartado segundo se ha tocado repetidas veces el punto de las relaciones personales, pero entiendo que tal preocupación corresponde a un estado permanente, cuya importancia lo eleva a elemento programático.

La estructuración de los centros universitarios, con plazas numerarias y personal contratado de diversas categorías, a lo que hay que añadir los lógicos diferentes planteamientos personales y, en ciertos casos, las diferencias de edad, atenta de manera clara contra unas buenas relaciones humanas.

Este problema existe, y no es, desde luego, exclusivo de la E.T.S.I.T. sino que se manifiesta en cualquier organización humana. Quizá, como ya se apuntó en su momento, la estructura escasamente jerarquizada en que nos movemos ponga más de relieve la necesidad de una buena relación interpersonal como factor lubricante. Se hace preciso alcanzar y mantener un clima de comprensión, de respeto y de colaboración, sin perjuicio de que nos vayamos poco a poco convenciendo, con el razonamiento y la práctica, de que opiniones discrepantes y críticas no significan obligatoriamente una negación de ese clima. Más todavía, hay que conseguir que las discrepancias no sean sino señales de un proceso común de construcción, y por ello factores integradores.

Lo digo con toda sinceridad. Creo que en la Escuela, hoy día, los pareceres opuestos venimos a tomarlos como asuntos personales y no nos expresamos con libertad. Destruimos, no construimos, y al escribirlo estoy pensando que alguien me considerará exagerado.

Confieso que he tenido que hacer un esfuerzo para redactar estas notas, pero eso no es nada para el que me ha llevado a tomar la decisión de difundirlas. ¿Por qué?. Pues porque supongo que suscitarán no pocas críticas y eso, egoístamente, no me agrada. Sin embargo, quiero ser plenamente coherente, y si propongo como base de un posible programa en la E.T.S.I.T. una política de relaciones humanas, apoyada en una expresión libre y respetuosa de cada uno, debo demostrar desde ya que sería capaz de apuntarme a ella.

3.9. Tecnologías educativa y administrativa

Todo a nuestro alrededor cambia, por ejemplo las técnicas de telecomunicación y el número de alumnos. Pero nosotros no nos servimos de esas mismas técnicas para hacer frente a nuestro diario y creciente quehacer en la Escuela y sin embargo algunas técnicas podrían, en un futuro que tenemos que planificar y preparar, ayudarnos en estos dos terrenos: la enseñanza y la administración.

En pocas palabras, iniciemos un plan a medio o largo plazo (como casi la mayoría de los que estoy proponiendo) para introducir los medios audiovisuales, en especial la grabación, transmisión y reproducción en audio y video, para la enseñanza, y los medios informáticos para agilizar la gestión, administración e información internas. Lo dice Beer, que el ordenador y las telecomunicaciones son herramientas poderosas en manos del hombre moderno para gobernar los propios y complejos sistemas humanos. Y a lo mejor es verdad.

3.10. Debate permanente

La Universidad no funciona bien, la Universidad tie-

ne que cambiar. Así he empezado este largo soliloquio escrito. Estoy convencido de que los cambios han de serlo en profundidad y que nuestra Escuela no puede contentarse con representar un papel pasivo, sino que, muy al contrario, debe montar un debate permanente, científico y abierto, en torno a los problemas de la Universidad y de nuestra Escuela en particular.

En el debate han de discutirse, con ojos de universitarios y de ingenieros los problemas que nos afecten como tales en cada momento: la selectividad, la situación de los profesores no numerarios, los objetivos de la formación, obligaciones y exigencia mutua de profesores y alumnos, el perfil de conocimientos del Ingeniero de Telecomunicación y su papel en la organización social, etc., etc.

A través del debate deberán buscarse respuestas a los problemas analizados, los que constituirán algo así como la carta de valores de la E.T.S.I.T.

4. POSTDATA

Tal vez sea utópico un programa inspirado en las líneas descritas. Lo que sí sé es que se trataría de un programa para todos y con necesidad de la aportación de todos, sin exclusiones. De todas maneras, no es más que una idea que ofrezco para que otros, más realistas, la transformen, demuestren acaso su inaplicabilidad o le den forma más concreta. - Creo que son necesarios una Dirección y un programa imaginativos.

Termino. Quien haya tenido la paciencia de leer hasta el final estas notas sabrá disculparme el rollo, pues comprenderá que, si un trabajo así no persigue un fin personal - y no lo persigue -, es que tiene sus raíces en un interés superior: el mejor bien para nuestra Escuela. Gracias

21 de Octubre de 1.976.