



EL FUTURO DE NUESTRA UNIVERSIDAD¹

Juan Arana Cañedo-Argüelles²

RESUMEN: No se trata de un escrito académico, sino de una reflexión personal que, por un lado, hace balance de medio siglo de experiencia como profesor y, por otro, explora cuál pueda ser el futuro de la institución universitaria. Se distinguen tres etapas bien diferenciadas: hasta 1975 se dio lo que se podría llamar la Universidad de los maestros. Era una universidad socialmente elitista, de pequeño tamaño, centrada en el magisterio de los catedráticos. Adolecía de diversas carencias, aunque poseía un notable grado de transversalidad. La siguiente etapa, que llega más o menos hasta el 2000 admite ser denominada Universidad de los profesores e investigadores. El protagonismo pasa a los profesores encargados de curso y los becarios de investigación. El rápido aumento de alumnos matriculados y de profesores contratados produce una universidad masificada y cada vez más especializada. El rasgo más característico de este periodo es la autonomía universitaria y el más negativo la endogamia. Desde el 2000 para acá hemos pasado a una Universidad de los gestores y pedagogos: la crisis demográfica y la del estado de bienestar provocan la conversión de los centros universitarios en escuelas profesionales, sometidos a un proceso de creciente burocratización y digitalización. Se incrementa la reglamentación y los docentes deben consagrar una parte sustancial de su esfuerzo a tareas administrativas, captación de fondos para investigar y acumulación de méritos baremizables. Decae el fenómeno de la endogamia, pero se pierden muchos signos de identidad de la institución universitaria. De cara al futuro, se espera que se intensifique mucho más aún el proceso de automatización (cuarta revolución industrial) y que entre en irreversible decadencia una universidad centrada en la preparación de profesionales, debido a la crisis del actual modelo de trabajo. La única alternativa viable que se divisa es una universidad que prepare a los ciudadanos para un entorno vital de cambio acelerado. Los principales valores por los que merece la pena apostar son la recuperación de la interdisciplinariedad y la educación en valores humanos.

PALABRAS CLAVE: Universidad, historia universidad española, interdisciplinariedad, formación profesores, educación en valores.

¹ Conferencia pronunciada el 10 de septiembre de 2021 en el salón de actos de la Facultad de Filosofía de la Universidad de Sevilla, en el acto académico de homenaje por la jubilación del autor como profesor universitario.

² Juan Arana es miembro de número de la Real Academia de Ciencias Morales y Políticas de Madrid. Durante muchos años ha ejercido como profesor de filosofía en diversas universidades, principalmente en las de Sevilla y Navarra. Email: jarana@us.es

Me veo en la tesitura de pronunciar la que será mi última lección como profesor de la Universidad de Sevilla. He elegido como tema a debatir “el futuro de nuestra Universidad”. Así evitaré correr el principal riesgo de la presente coyuntura, que sería adoptar un tono nostálgico y lloriqueante, como si fuera más triste tener tras de sí una tarea bien cumplida que deber proseguirla indefinidamente. No veo en modo alguno la ventaja a estar dando clases 90 años en lugar de 45, o que se me borre la memoria de los ya transcurridos. Después de todo hay muchas otras cosas interesantes que hacer en lo que reste, sobre todo cuando ya empiezan a flaquear las fuerzas para seguir dándole vueltas al manubrio. Descartemos pues de una vez por todas la melancólica evocación del pasado.

Tampoco juzgo oportuno poner a prueba la paciencia del auditorio relatando las maravillosas cosas que proyecto hacer de aquí en adelante. Puede que no sean tan maravillosas después de todo, sin contar con la contingencia de que no sea capaz de llevarlas a cabo. Escasa ventaja procura despertar la envidia del prójimo o provocar su conmiseración.

Así pues, ni el pasado que tengo tras de mí ni el futuro que me aguarda me tientan como temas para esta lección postrera. ¿Qué alternativa resta entonces? Como primera providencia, el *presente*, este presente que compartimos los aquí reunidos, todavía asediados por la covid, un poco como los contertulios del *Decamerón* lo estaban por la peste. La pandemia nos ha obligado a reflexionar a lo largo de estos meses y supongo que casi todos hemos hecho balance del rumbo seguido hasta hoy y prospectiva de lo que resultará cuando otra vez se ponga todo en marcha. Ahí es donde me gustaría incidir. Por consiguiente y a pesar de todo, sí que pretendo dirigir la mirada hacia el porvenir, pero no el mío, sino el de la Universidad, institución que hemos compartido hasta ahora y que a partir de este momento dejo por completo en vuestras manos. A ver si la cuidáis, porque buena falta le va a hacer. Mi pequeña reflexión puede tener el interés de que, aunque comparto el mismo bagaje que vosotros, acabo de ser relevado de cualquier competencia sobre lo que pase de aquí en adelante. El retiro me evita el agobio de tener que responder, ni siquiera en proporción infinitesimal, por lo bien o mal que se hagan las cosas a partir de ahora. Veré los toros que se van a lidiar no desde el ruedo, sino desde la barrera, fumando simbólicamente un puro como esos que tanto gustan a mi colega Paco Soler. Descuidad, sin embargo, porque no pienso dar ningún consejo a los que pecháis con la faena. Mi nuevo estatuto es el de mero observador y, como suelen decir los jugadores de mus: “los mirones, que sean de mármol y que den tabaco”.

Pero dejemos ya de gastar tiempo y saliva en introitos. Creo que a la hora de anticipar la Universidad que nos, mejor dicho, que *os* aguarda, conviene desechar la idea de que va a ser afectada sustancialmente por la presente pandemia. Sería precipitado y pretencioso augurar que el virus que la ha desencadenado va a alumbrar una nueva era histórica, la “postcovid”, supuestamente sucesora de la “postmodernidad” y bla, bla, bla. Ni mucho menos. Aunque ahora mismo nos resulte difícil imaginar una cotidianeidad sin mascarilla, en cuanto den la consigna de quitárnosla nos olvidaremos de ella en un santiamén. Lo

cual tampoco significa que el episodio carezca de importancia. Tiempo atrás visité repetidas veces Puerto Rico y en alguna ocasión llegué a la isla poco después del paso de un huracán. Me llamó la atención que, más que asolado, el paisaje del país parecía remozado. Me explicaron que el paso del ciclón se parece a una gigantesca poda: la vegetación vieja y podrida es arrastrada por la tempestad y los renuevos tienen vía libre para prosperar sin la competencia de lo caduco. Del mismo modo, creo que los efectos del presente episodio se parecerán un poco a los de la acción de sacudir un árbol: se quebrarán las ramas secas y caerán las nueces ya maduras. Pensar otra cosa sería como pretender que lo que desencadenó la Primera Guerra Mundial fue única y exclusivamente el atentado de Sarajevo.

La futurología es disciplina hartamente arriesgada, sobre todo cuando pretendemos apoyarla sobre la premonición de factores inéditos que todavía están por aparecer. Resulta mucho más fiable cuando ya están operativos los factores responsables de los cambios, aunque el alcance de su acción escape por ahora a la mayor parte del público. Con la osadía que me presta la idea de no tener que solicitar nuevos sexenios de investigación a la Aneca, sostengo que esos factores ya están aquí, vivitos y coleando. No tardaremos en ver hasta dónde llegan sus efectos. De hecho, en otros campos la aceleración de la historia es bastante notoria. La comunidad universitaria se niega a darse por aludida, arropada como está en su secular somnolencia. O lo que es peor aún: cuando consigue detectar los signos de los tiempos, suele interpretarlos equivocadamente, y adopta una política de reformas que solo servirá para hundirla más y más en el pozo del anacronismo, de suerte que, o rectifica con decisión sus torcidos rumbos, o correrá peligro incluso su propia supervivencia. Como es natural, esto último lo digo más para captar vuestra atención que para ponerme melodramático, porque, como diría un inglés, la situación es desesperada, pero no grave.

Por cierto, que todavía no he nombrado la presunta metamorfosis que pondrá patas arriba muchas cosas y se llevará por delante otras tantas. Voy a hacerlo ahora mismo, aunque —ya lo siento— temo ser muy poco original. Es lo que se ha dado en llamar “Cuarta revolución industrial”. Ya sé que suena un poco a bluf fukuyamesco, pero me he convencido de que se trata de algo muy serio y —lo que aún importa más— muy inminente. Siendo ya septuagenario entendedís que subraye lo de la inminencia, porque, francamente, cualquier cosa que ocurra de aquí a más de 10 ó 15 años no consigue interesarme. Acabo de decir que “me he convencido” de que tenemos una revolución a la vuelta de la esquina, aunque mejor debiera haber dicho que he sido convencido, concretamente por mi compañero en la Academia de Morales José Manuel González-Páramo, economista eminente que ha desempeñado entre otros puestos el de miembro del Consejo de Gobierno del Banco Central Europeo. En una de nuestras sesiones presentó la memoria: *Cuarta revolución industrial, empleo y estado de bienestar*³, que sirvió para abrirme los ojos sobre lo que se nos viene encima, incluso a los que ya hemos franqueado las puertas de la tercera edad.

Sin embargo, antes de ahondar un poco en las consecuencias de la anunciada conmoción, haré un breve recuento de cómo ha evolucionado la Universidad en el curso de mi vida profesional. He conocido bastante de cerca una universidad pública, la de Sevilla, donde me doctoré, y otra de iniciativa social, la de Navarra, en la que me licencié. De un modo más tangencial me he beneficiado de (y colaborado con) bastantes universidades españolas, unas cuantas europeas y otras tantas americanas. ¿Qué he sacado en limpio de todo ello? Simplificando todo lo posible y apelando a la orteguiana teoría de

³ Cf. José Manuel González-Páramo, “Cuarta revolución industrial, empleo y estado de bienestar”, *Anales de la Real Academia de Ciencias Morales y Políticas*, 1 (2018): 89-113.

las generaciones, diría que he conocido tres universidades: la de mis profesores, la de mis colegas y la de mis alumnos. Son conceptos que hay que entender en sentido amplio, puesto que a lo largo de cinco décadas son muchas y muy diversas las personas con las que me he sentado en las aulas, seminarios y salas de juntas. A pesar de tanta diversidad, tiene sentido decir que he conocido tres tipos de academias, cada una de ellas con sus virtudes y sus defectos. Lo habitual es que uno se identifique con la universidad de la época en que fue estudiante y también joven profesor. No obstante, creo que ninguna de las universidades con las que he tenido algo que ver podría afrontar las condiciones que van a imperar en los tiempos venideros, de manera que, por decirlo de alguna manera, habrá que inventar otra nueva, si queremos que sobreviva algo que merezca tal nombre.

La primera universidad que conocí quisiera denominarla la de los *maestros*. Alguien peor predispuesto propondría bautizarla mejor como la de los *mandarines*, y ciertamente entonces la figura del catedrático tenía una relevancia muy particular, por lo menos en la universidad pública. La vida académica estaba totalmente impregnada con su sello. Una buena universidad lo era cuando tenía un plantel de destacados catedráticos, capaces con su magisterio de prestigiar la institución a la que servían y de la que también se servían. Sabido es que muchos utilizaban la cátedra como plataforma para optar a puestos de mayor relevancia social o política, lo cual, si por un lado constituía un lastre, por otro también daba notoriedad a la Universidad, puesto que todos veían en ella la matriz del liderazgo social y el semillero de las figuras más influyentes en todos los órdenes, efecto reforzado por la circunstancia de que el número tanto de estudiantes como de universidades era mucho más reducido que el que hubo después. Los catedráticos asumían una parte importante, si no sustancial, de la docencia; el resto del estamento profesoral, los ayudantes y adjuntos, estaban allí casi por amor al arte (las retribuciones eran bajísimas), o bien eran meritorios a la espera de una oportunidad, la cual normalmente tardaba mucho en llegar, si es que lo hacía. El sistema de oposiciones permitía que jóvenes de gran brillantez escalaran de un solo golpe el pináculo de la carrera docente, si además de sus valores intrínsecos tenían la habilidad o la fortuna de conseguir el padrinazgo de alguna de las figuras que dominaban el área. Todo esto es sobradamente conocido, pero lo que me importa señalar es que, aunque hubiera en los cuadros de catedráticos una considerable proporción de medianías por decirlo con suavidad, la presencia de unos cuantos sobresalientes bastaba para que el paso por las aulas mereciera la pena.

Era frecuente que los estudiantes con vocación universitaria no frecuentaran las clases que les correspondían, sino las que más les interesaban, aunque ni siquiera pertenecieran a la facultad donde estaban matriculados. Recuerdo por ejemplo haber escuchado con asiduidad no solo a Leonardo Polo, Jesús Arellano o Antonio Millán Puelles, sino también al Marqués de Lozoya, Ismael Sánchez Bella, Álvaro d'Ors o Eugenio Coseriu, aun a costa de hurtar mi presencia en los cursos donde me aguardaban los exámenes. Más que las lecciones que pronunciaban importaba el ejemplo vivo de universitario que encarnaban, su insobornable vocación de sabios, más allá de los convencionalismos burocráticos y las normativas legales de las instituciones que les albergaban. Algunos de ellos eran prácticamente ágrafos, otros no seguían una línea de investigación bien definida y muchos habrían fracasado lamentablemente de haber tenido que afrontar los actuales baremos de acreditación. Pero enseñaban cosas que no figuraban en los libros. La principal de ellas: cómo encontrar el camino que cada uno de nosotros tiene que seguir para dar lo mejor de sí. Todavía añadiría algo más: en aquella vieja academia la interdisciplinariedad no era como ahora una vana aspiración, sino algo que se practicaba con naturalidad. Incluso los que no residíamos en colegios mayores nos codeábamos día a día con alumnos de otras facultades. En la Universidad no solo se estudiaba: se vivía y se convivía. No fui yo ni mucho menos el único que encontré el amor de mi vida entre

aquellas paredes y, por supuesto, la compañera que encontré no era de mi licenciatura ni de mi promoción.

Sería arduo discutir si, mejor que en el caso de las ciudades perdidas de Sodoma y Gomorra, había en aquella universidad con tantas carencias un número suficiente de justos para merecer ser rescatada del olvido. Lo que acabó con ella no fue ni la desidia de los mediocres ni el elitismo de los mejores, sino —más comprensiblemente— el *baby boom*, que multiplicó de modo insospechado el número de estudiantes. También los planes de desarrollo, gracias a los cuales aumentaron las disponibilidades para construcción de nuevos edificios y contratación de más nutridos cuerpos docentes decentemente pagados.

Así se inicia la segunda singladura, la mía, que fue la de los *profesores* y los *investigadores*. Por su orden: primero profesores, puesto que la mayoría de nosotros ingresamos en la carrera académica recién terminada la licenciatura y nos encontramos sin comerlo ni beberlo con la responsabilidad de dar no un trozo de asignatura, sino tres o cuatro enteritas. Se trataba de hacerlo al tiempo que adelantábamos nuestras tesis doctorales y construíamos la nueva universidad, sin que nadie nos diera la venia para ello. Éramos los profesores no numerarios, los “penenes”, y en principio ni pinchábamos ni cortábamos. No obstante, nuestro número y el hecho de que cargáramos con la mayor parte de la docencia nos dio fuerza para luchar por el poder, lo cual, unido a los aires de cambio político que soplaron sobre nuestro país, hizo que consiguiéramos desbancar la estructura caciquil que hasta entonces había monopolizado el gobierno de la institución. Algo tuvo que ver con nuestra victoria que en su miopía los viejos catedráticos no supieran reproducirse con suficiente rapidez, lo cual les impidió incrementar el número de plazas de numerarios para compensar la enorme proliferación de ayudantes, encargados y adjuntos. El sistema de oposiciones se quedó muy atrás, de manera que en la práctica lo que se hizo o se consiguió fue dar estabilidad en el empleo a los interinos, que, una vez asegurado su puesto, presionaron con denuedo hasta hacerse con el control de departamentos y facultades. Así se acabaron las carreras relámpago: lo obligado era calentar el asiento una vez ingresados en la escala docente —la mayor parte de las veces por designación directa dedocrática de los gerifaltes— y esperar tranquilamente la consolidación y el acceso, mediante los procedimientos que se fueron arbitrando: regularización, idoneidad, oposiciones restringidas, proliferación de aprobados sin plaza, etc. Mientras subsistió el procedimiento de las oposiciones todavía fue posible saltarse una o dos etapas de un sistema de promoción que se acabó pareciendo cada vez más al escalafón puro y duro.

En definitiva, se desactivaron los mecanismos de cooptación y se anularon en la práctica los traslados entre universidades de profesores funcionarios. Con ello se erosionó irreversiblemente la preponderancia de los catedráticos, para otorgársela a quienes consiguieron liderar las reuniones de departamento, las juntas de facultad o los claustros universitarios. La consecuencia casi inmediata fue la potenciación extrema de la endogamia y el apartamiento de los órganos de decisión tanto de los viejos mandamases como de los vocacionalmente centrados en la enseñanza y la investigación. Esto no sacó a nuestra universidad de la mediocridad: tan solo pasamos de una mediocridad oligocrática a una mediocridad democrática, puesto que tanto el alumnado como el personal de administración y servicios también obtuvieron su parte del pastel, y en su mayoría ejercieron la cuota de poder conquistada en función de intereses particulares. Una mal concebida autonomía universitaria condujo a que en la práctica la universidad respondiera tan solo ante sí misma y mucho menos ante la sociedad que la albergaba y sostenía.

No todo fue negativo en esta etapa, ni mucho menos. Frente a la camarilla activista que monopolizó el ejercicio de la administración, el resto del profesorado y el alumnado se dividió entre una mayoría que dormitó sus estudios y ejercicio profesional de acuerdo con la ley del mínimo esfuerzo, y una minoría que, apartada de las tentaciones del poder y de las distracciones de la gestión, ejerció la recién ganada autonomía del profesor y del estudiante para emprender ilusionantes proyectos docentes y de investigación, a título particular o de grupo independiente. Los repartos de becas y fondos de investigación se hicieron al principio con criterios de arbitrariedad imprevisible o bien según el viejo hábito de “café para todos”. En muchas áreas de humanidades esto bastó para que se llevaran a cabo proyectos en muchos casos bien interesantes, aunque dispersos. Las áreas científico-experimentales sufrieron más por la falta de coherencia y continuidad en la acción de las autoridades académicas y políticas a nivel local, regional y nacional. De todo ello resultó la figura del que podríamos llamar “intelectual guerrillero”, bastante característica de la idiosincrasia peninsular. Al fin y al cabo, los que dan carácter y personalidad a la Universidad en cualquiera de sus momentos y lugares son lo mejor de ella, y los mejores en la etapa que va más o menos desde comienzos de los setenta hasta finales de los noventa fueron profesores e investigadores en buena parte autodidactas que en, primer lugar, educaron a las nuevas generaciones recién salidas del subdesarrollo a costa de retrasar su propia formación. Más tarde, una vez consolidados como funcionarios, trataron de remediar sus déficits, saliendo al extranjero con ayudas *postdoc*, y luego formaron grupos de trabajo con los colegas y estudiantes que pudieron contagiar de su entusiasmo. Torpes en su mayor parte con los idiomas, suplieron con ilusión y tesón lo que les faltaba de profesionalidad, de forma que en muchos casos lograron obtener resultados estimables. Entre ellos escaseaban los genios más que antaño, puesto que no abundaron tanto las mentes privilegiadas que se dejaron tentar en esta generación por una universidad tan cargada de inercias pequeñoburguesas. A cambio de ello, tengo la impresión de que era más fácil encontrar durante estos años personas que se esforzaban por dar buenas clases, por publicar, aunque fuera en editoriales y revistas nacionales (cuando no locales), y por fundar revistas, colecciones, sociedades científicas e incluso entablar tímidas relaciones internacionales con el primer mundo universitario. Las ambiciones de los profesionales solventes desbordaban menos que antes los límites de los recintos universitarios y, decididos a construir allí su casa, hicieron que en el páramo de la incuria nacional surgieran numerosos rincones donde encontró asiento la calidad, o por lo menos el esfuerzo más o menos torpe e improvisado por conseguirla.

Esta universidad de los profesores-investigadores, conoció una segunda y más fugaz etapa que convendría denominar de los investigadores-profesores. A partir de finales de los ochenta se empezó a notar la bajada en la curva de la natalidad. El exponencial crecimiento de número de plazas y la creación de nuevas universidades fueron ralentizándose hasta entrar en una fase de estancamiento, cuando no de recesión. Había más becas que repartir, pero menos puestos de trabajo, de manera que las carreras académicas ya no empezaban tanto como antes con encargos de curso. Los nuevos ingresados tenían muchas más horas de estudio a su disposición y margen para realizar estancias en el extranjero, asistencias a congresos y redacción de *papers* y memorias. El nivel de calidad de las tesis aumentó progresivamente, y también lo hizo el poliglotismo de los nuevos universitarios y su capacidad para desenvolverse en contextos variados y cambiantes. Yo recuerdo en particular el dramatismo con que se dirimieron los últimos concursos de plazas dotadas durante la época dorada de la expansión. Competían por ellas ayudantes con miles de horas de docencia a sus espaldas y becarios que apenas habían pisado los estrados de las aulas, pero que exhibían decenas de artículos científicos y montañas de certificados. Luego vino el apagón financiero y con él comenzó a gestarse

una nueva época para la Universidad, la que ahora disfrutamos o padecemos. Primero fue la crisis del petróleo, luego la de las hipotecas *subprime*, más tarde la del estado de bienestar y así sucesivamente hasta la de la pandemia. En este contexto hostil los becarios de investigación empezaron a ir a la calle al término de sus estipendios y los departamentos iniciaron un proceso de envejecimiento del que recién ahora empiezan a salir, porque ya no es factible seguir amortizando las plazas que van quedando vacantes y afrontar al mismo tiempo una docencia que ya ha sido suficientemente recortada. En el departamento al que he pertenecido, mi marcha ha sido la primera que en más de quince años ha sido cubierta por un nuevo puesto de profesor, si bien después de degradar su rango tres escalas.

No han sido gratas, por tanto, las circunstancias que presidieron el tercer tipo de universidad que me ha sido dado presenciar. La de los maestros, ya lo dije, murió como consecuencia de la explosión demográfica. La de los profesores-investigadores a la que he pertenecido ha sido enterrada por la dramática crisis de la natalidad. En el año 2019 hemos ocupado el puesto número cinco del mundo por la cola, con una tasa de 1,23 nacimientos por mujer, tan solo superados a la baja por Corea del Sur (0,98), Hong Kong (1,07), Singapur (1,14) y Ucrania (1,20). Donde no hay harina, todo es mohína, y donde escasean los niños tampoco hay mucha alegría. Este invierno demográfico está también detrás de la crisis del estado de bienestar. Y con el fin de la holgura económica se acabaron los lujos. Al fin y al cabo, la Universidad siempre lo fue: lujo de una minoría privilegiada hasta más o menos 1970 y, hasta el 2000, lujo ofrecido a la juventud de una sociedad que prosperaba. Con el nuevo milenio se acabó lo que se daba. Desde entonces la Universidad se ha convertido en un tipo más de empresa, con la irracionalidad y rigidez que con frecuencia caracterizan las empresas públicas, así como con toda la carga de oportunismo y despiadado afán de lucro que a menudo lastran las empresas privadas. Si yo me formé en la universidad de los maestros y luego trabajé en la de los profesores e investigadores, al final he visto cómo maestros, profesores e investigadores perdían paulatinamente peso en una universidad de *gestores y pedagogos*, aunque ni siquiera son ellos los que están teniendo la última palabra. La penúltima corresponde más bien a los *tecnócratas de la burocracia y los balances*; la última, a unas autoridades político-económicas que han decidido reducir la Universidad a un tipo de escuela profesional que no genere conflictos y rinda más beneficios que pérdidas contables.

Con esta presentación del asunto temeréis que me dedique a despotricar el resto de la charla, como cuadra a un jubilata cascarrabias. Pero no. Como todos los de mi quinta, he rajado lo mío de Bolonia y sus secuelas. Sin duda representó una desgracia, pero no tanto para la Universidad en sí como para el chiringuito que nuestra generación había montado. Y si ha servido al menos para echarlo abajo, no fue después de todo tan horrible. Una universidad inamovible sería una universidad esclerotizada y conviene cambiar de vez en cuando, incluso aunque sea para peor. Por otro lado, no creo que la hiperburocratizada e hiperformalizada academia actual sea peor ni mejor que la caciquil de mis maestros o la endogámica de vuestros profesores. Los que estáis ahora en la cincuenta o en la sesenta hubisteis de atravesar vuestro correspondiente desierto. Necesitasteis aprender idiomas de verdad y no de mentirijillas como nosotros; tuvisteis que escribir artículos homologables a la *scholarship* anglosajona en lugar de los libros que nosotros escribimos tal como nos dictaba nuestro preclaro entendimiento. No os quedó otro remedio que aguardar largos años a que se fueran desocupando sillas y sillones que, ni llegado el retiro, estaban dispuestos a abandonar los próceres de la patria. Por último, os ha tocado mucho más que a nosotros afrontar las exigencias de unas autoridades académicas cada vez más ordenancistas. Hace año y pico tuve que presentar en el registro de la hispalense una instancia relativa a mi pensión. La funcionaria de turno me riñó con muy malos modos

por atreverme a presentarme allí sin la preceptiva cita previa, para lo cual tendría que navegar un buen rato por el demencial portal de internet de mi *ex-alma mater*. “¡Y todo para presentar un maldito papel!”, meditaba para mis adentros mientras el ordenador se colgaba una y otra vez. Viendo como giraba sin parar una flechita circular mientras el aparato *rucurreaba*, recordé cómo hace 40 años para parecida diligencia a mi jefe le echaban por delante la alfombra roja. Incluso hace 20 a mí mismo no paraban de decirme “don Juan” por arriba y “don Juan” por abajo... ¡Qué importa! Seguramente —aunque no queramos confesarlo— el trámite mismo hubiera sido aún más ineficiente en tiempo de don Jesús o en los míos. Los tiempos cambian, verdad elemental que a los de mi edad nos hace pensar en Bob Dylan. Y aquí precisamente se fragua nuestra venganza. Sería un tanto cruel apelar al epitafio que exhiben algunas tumbas de muertos escasamente resignados a su condición proclamando: “Como te ves yo me vi y como me ves te verás...” Pero lo cierto es que la actual universidad, aunque seguramente no peor que la mía o la de mis predecesores, sin duda es tan perecedera como aquellas. Muy posiblemente más, porque la historia da signos de acelerarse. La universidad caciquil tuvo siglo o siglo y medio de vigencia; la endogámica habrá durado sus buenas tres décadas. ¿Cuánto le quedará de vida a la actual idolatría de baremos y rankings? (Dicho sea entre paréntesis: mientras escribía este texto eché un vistazo al ranking web de universidades y no pude menos que lanzar una carcajada cuando encontré un asterisco al comienzo de la lista numerada que remitía a la siguiente nota al pie: “Menor es mejor”. Habrá quien se haya enterado así que la de Harvard no es la peor de todas). En estos momentos no llevamos más allá de quince años de tiranía tecnocrático-pedagógica y ya hay signos bastante evidentes de decrepitud en el sistema recién instaurado. Así que una vez más se plantea el dilema: renovarse o morir.

Entiéndaseme. No pretendo sostener que *todos* los elementos que conforman la universidad de 2021 están condenados desaparecer por obsoletos. Es evidente que el rasgo diferencial más claro entre ella y las dos universidades que la precedieron es la aplicación masiva de la digitalización en la administración, la investigación, la documentación y hasta en la docencia misma. Este proceso no va a parar, sino que se va a incrementar y generalizar. En ello consiste precisamente la cuarta revolución industrial que invoqué antes. Con ella no se alude a un futurible más o menos incierto. Estamos metidos hasta el cuello en su curso y lo único dudoso es hasta dónde y desde cuándo llegaremos a ver todas las consecuencias que va a tener. He dicho “llegaremos” y “entraremos” como si hubiera que dar por descontado que seguiremos nosotros ahí, quiero decir los miembros de la especie *homo sapiens sapiens*. Es algo que cuestiona el transhumanismo, con acentos de parusía gozosa, en la versión que da Ray Kurzweil con la *singularidad* que sitúa a las puertas⁴, o con sombras apocalípticas, como amaga Nick Bostrom en sus especulaciones acerca de la *superinteligencia*⁵. Pero yo no quiero ir por ahí. Mis pretensiones son más modestas. Simplemente me pregunto cómo serán a cinco o diez años vista las universidades que no hayan entrado en franca vía de extinción. Más todavía me gustaría atisbar cuál será el perfil de los profesores e investigadores que poblarán dichas universidades. Hoy por hoy, lo que le hace competitivo a un profesional de la enseñanza superior es, ante todo, el multilingüismo; luego, la capacidad para adaptarse a los aparatos y aplicaciones informáticas que van surgiendo con ritmo trepidante; a continuación, la acumulación de méritos homologables por las agencias de calificación académica, la aptitud de integrarse en grupos de investigación y de gestionar becas,

⁴ Cf. Ray Kurzweil, *La singularidad está cerca. Cuando los humanos transcendamos la biología* (Berlin: Lola Books, 2012).

⁵ Cf. Nick Bostrom, *Superinteligencia. Caminos, peligros, estrategias* (Zaragoza: Teell Editorial, 2016).

ayudas o proyectos. Asimismo, la habilidad para sobrevivir a la incesante burocracia que requiere la ejecución de los proyectos, la promoción académica y la impartición de la docencia. También cuentan la elección de una línea de investigación de moda y multiadaptable, la generación de artículos científicos que superen sin problemas las revisiones de las revistas bien indexadas, la disposición y facilidad para cambiar de residencia según los vaivenes de los contratos que se van consiguiendo y, por último, pero no en último lugar, el establecimiento de una densa red de relaciones con personas que puedan mantenerle a uno informado y apoyado en los momentos decisivos.

Todo esto está, desde luego, muy bien, pero uno se pregunta en qué lugar de la lista de prioridades quedan los planes teóricos de largo aliento, las ganas de contribuir al avance del conocimiento, de comunicar a los jóvenes los conocimientos que se han ido adquiriendo, las inquietudes por la gran cultura, los valores que hacen que valga la pena vivir, etc., etc. En definitiva, acabo acordándome de ese chiste en el que el jefe del laboratorio llama al director de la fábrica y le dice: “Ya hemos puesto el blanqueador, el triclosán, el SLS, los saborizantes, la clorhexidina, el flúor y las rayas rojas para hacer bonito. El problema es que no queda sitio para poner el dentífrico...” Más en serio, me pregunto hasta qué punto estamos exigiéndonos a nosotros mismos y a los que se inician en la carrera académica emplear nuestro tiempo y energía, así como los suyos, en labores que no son tan importantes y que —además— dentro de muy poco no servirán para nada, porque podrán ser resueltas con ventaja por algoritmos y robots. Estoy convencido de que las tesis antropológicas de la inteligencia artificial fuerte son erróneas, pero, aunque las máquinas nunca acaben de emular un ser humano cabal, nosotros sí podemos confinar nuestro esfuerzo en el terreno que les es propicio, en cuyo caso nos batirán en toda la línea si es que no lo han hecho ya. No tiene sentido pretender jugar a las damas, al ajedrez o algo mejor que ellas, ni ganarles en una competición de cálculo numérico o manejando un torno de precisión. Si queremos ser competitivos en el mercado de trabajo tendremos que encontrar actividades inaccesibles a la automatización, y si proyectamos adaptar nuestra universidad al mañana, habrá que diseñar una en la que profesores se distingan de los tutoriales informáticos y los estudiantes se preparen para tareas que no sean abordables por los sistemas expertos.

Hace ya unos diez años se puso en contacto conmigo quien dijo ser directora de universidades de la Comunidad de Castilla León y me dijo: “Mire usted. Tenemos un programa de incorporación a plazas docentes de antiguos becarios de doctorado, pero solo disponemos de 15 plazas para 50 aspirantes. Queríamos pedirle que evalúe esas solicitudes para seleccionar las mejores”. Sentí un escalofrío por la responsabilidad que me ofrecía asumir. Debí darse cuenta, porque para tranquilizarme añadió: “Pero no se preocupe usted, porque hemos elaborado también un baremo muy preciso, de forma que usted solo tendrá que aplicarlo”. Como ya había tenido experiencias parecidas, le respondí: “Mire usted, considero que no tiene ningún sentido que yo haga un trabajo que cualquier administrativo puede llevar a cabo mucho mejor”. Siempre se te ocurren las respuestas que quisieras haber dado cuando se ha pasado la oportunidad de hacerlo. De tener más rápida capacidad de reacción, me hubiera gustado añadir: “Por otro lado, seguramente un ordenador corriente lo hará con mayor precisión y justicia que el más experto funcionario. Lo que me parece discutible es que una decisión tan importante se haga depender de la aplicación mecánica de un baremo. Es casi como echar los dados para decidir la suerte de las personas. Mire usted, si les pide a esos concursantes que cada uno elija las 30 mejores páginas que a su juicio han publicado hasta ahora, yo podría leerlas y estoy seguro de que no tendría ningún problema para escoger los 15 mejores, después de cotejar mis anotaciones con los *currícula*”.

En cualquier caso, mi propuesta hubiera resultado inviable, porque ni ella ni los individuos implicados se fiarían de la objetividad e imparcialidad más o de cualquier otro. Ahí es donde está el problema: hemos dejado de creer en las personas y por eso hacemos depender nuestro destino de las máquinas, que acabarán comiéndonos por los pies. Ya estamos en una situación en que, o animamos a nuestros jóvenes a que practiquen una creatividad absolutamente ácrata, o solo aspiramos a que adquieran habilidades estereotipadas. No es ninguna broma: El robot “Torobo-kun”, fabricado por el Instituto Nacional de Informática de Japón, realizó el examen estándar de acceso a la universidad nipona y obtuvo unos resultados que le hubieran permitido estudiar en el 70 por ciento de las facultades del país. Los investigadores revelaron que consiguió de media una calificación de nivel “A”, con la que sería capaz acceder a 403 de 579 universidades, según informó el diario Yomiuri⁶.

No quisiera abandonarme a la casuística, porque pronto quedaríamos desbordados por la marea de información que nos anega. Por lo tanto, iré al grano: Creo que ha sido un error histórico abandonar las facultades universitarias tradicionales: derecho, medicina, humanidades y ciencias puras. Al hacerlo hemos ido transformando nuestros centros en meras escuelas profesionales, lo cual pudo haber tenido algún sentido a mediados del siglo XX, pero de ninguna manera ya bien entrado el XXI. Hacia 1990 el norteamericano medio cambiaba de trabajo como media 11 veces a lo largo de su vida activa y tres de cualificación profesional⁷. La tendencia no ha hecho más que incrementarse desde entonces y se ha extendido a todos los países medianamente desarrollados. Sería exagerado decir que la gente hoy en día cambia de trabajo como de camisa, pero desde luego no muchos jóvenes quieren o pueden echar raíces con facilidad. Es posible que dentro de poco la afirmación anterior ya ni siquiera sea hiperbólica. Las cosas van muy deprisa, de modo que no solo cambian las personas, sino también lo hacen las profesiones mismas. Según señalaba un informe del *World Economic Forum*, más de un 65% de los alumnos de enseñanza primaria ejercerán con toda probabilidad profesiones que ni siquiera existen en este momento⁸. ¿Qué sentido tiene hacer planes sobre la enseñanza de lo que todavía está por definir?

El máximo responsable de una universidad *on-line* me comentó mientras almorzábamos que en parte achacaba su éxito a haber quitado el poder de decisión sobre los nuevos grados y másteres a las facultades para entregárselo al departamento de *marketing*. No voy a entrar a juzgar si esto es bueno o malo, pero cuando una titulación puede surgir de la nada o volver a ella en una reunión donde los académicos brillan por su ausencia, es indudable que estamos en un contexto bastante alejado no solo de la universidad tradicional, sino de cualquier noción reconocible de universidad. Si se quiere, será una escuela profesional de alto nivel. De hecho, están apareciendo con gran rapidez formas mixtas de trabajo y enseñanza que practican el *learning by doing*. No es ninguna novedad que las empresas den cursos de capacitación a sus nuevos empleados, y también a los antiguos para que se adapten a cambiantes condiciones y cometidos. El fenómeno está adquiriendo progresiva importancia y la pretensión de las viejas universidades de competir en ese mercado puede resultar una estrategia más que torpe, suicida. Si llamamos a las cosas por su nombre, el paso de la antigua universidad a la actual se debió a que con el ocaso de la sociedad del bienestar los administradores de los caudales

⁶ Fuente: <http://www.abc.es/ciencia/20131212/abci-robot-examen-japon-201312120902.html>. Consultada el 6/12/2017.

⁷ Richard Sennet, *La corrupción del carácter. Las consecuencias personales del trabajo en el nuevo capitalismo* (Barcelona: Anagrama, 1998), 20.

⁸ Cf. WEF “The Future of Jobs: Employment, Skills and Workforce Strategies for the Fourth Industrial Revolution”, *Global Challenge Insight Report*, enero (2016).

públicos pensaron que aquella era un lujo que en los tiempos que corren no podíamos permitirnos: los jóvenes se pasaban cinco años en una especie de limbo aprendiendo cosas que luego no tenían aplicación directa a la hora de encontrar trabajo. Decidieron que bastaba con tres o a lo sumo cuatro cursos para que salieran de las aulas en condiciones de incorporarse al mercado de trabajo *plug and play*, como hacemos con los accesorios de los ordenadores. No contaban con que ahora los tiempos, más que correr, vuelan.

Muy pronto ha quedado agotada esa universidad supuestamente *aggiornata*, con el riesgo inminente de quedarse fuera del mercado de la enseñanza profesional. Eventos tan puntuales como la *covid-19* resultan dolorosamente elocuentes en este sentido. Si empezamos a transformar la enseñanza universitaria en enseñanza a distancia, las universidades convencionales tendrán que competir con universidades *on-line*, que han sido diseñadas *ad hoc* y resultan mucho más eficientes. En todo caso, puesto a matricularme en una universidad a distancia, ¿por qué no hacerlo en la de Harvard mejor que en la de Burgos o de Salamanca, dado que además en estas últimas me van a impartir la enseñanza en inglés macarrónico? Una clase en *streaming* se da casi igual de bien a 30 alumnos que a 30.000. Laurent Alexandre lo dice bien claro en su libro *La guerra de las inteligencias*: “La educación superior se llevará a cabo cada vez más a distancia, con profesores ‘superestrellas’ dando conferencias a millones de auditores en todo el mundo, mientras los demás profesores pierden su empleo”⁹.

Muy negro se divisa el panorama, a no ser que haya un golpe de timón que nos lleve, perdón: que *os* lleve por más acertados derroteros. ¿Y cuáles podrían ser estos? Se achaca a los que han efectuado las últimas reformas universitarias que hayan optado por el *pragmatismo*. No creo que eso sea un defecto en sí: lo malo es que han elegido un pragmatismo de corto plazo en vez de apostar a largo, como hubiera sido lo suyo. Por mucha crisis que se produzca en el estado de bienestar, los valores que quiso encarnar por tradición la Universidad (aunque muchas veces no lo consiguiera) constituían el único lujo del que bajo ningún concepto la sociedad podía permitirse prescindir. ¿Cuáles eran esos valores, por cierto? A mí me enseñaron que el viejo ideal consistía en reunir una libre comunidad de estudiantes y profesores sin que hubiera entre ellos barreras de edad o de rango, preocupados únicamente en la libre creación y comunicación de un saber puro, sin otra jerarquía que la que otorga la experiencia y el conocimiento. ¿Qué tiene que ver esto con una situación en la que los estudiantes se han convertido en clientes atentos a que no se les defraude el dinero que han pagado por la matrícula, salvo cuando esta ha sido prácticamente gratuita, en cuyo caso muchas veces lo que les preocupa es obtener el título con un coste de esfuerzo igualmente bajo? ¿Y qué relación guarda con un profesorado estresado por la urgencia de hacerse con *curricula* homologables y luego por las interminables parafernalias burocráticas relacionadas con la impartición de su docencia, así como con la búsqueda y luego la justificación del apoyo financiero que es menester para investigar?

La competitividad mal entendida y la obsesión por justificarse ante las haciendas públicas o los consejos de administración privados amenazan seriamente con enterrar la Universidad o lo que queda de ella. En las capitales de Sudamérica proliferan como setas sedicentes “universidades” que sólo sirven para expedir titulillos a pobre gente que los necesita para salir del paso. Lo triste del caso es que vetustas instituciones europeas, muchas de ellas con historiales que se remontan a la Edad Media, se lo ponen fácil, porque en realidad han decidido perseguir objetivos no muy diferentes. Fue un craso error integrar las llamadas “escuelas universitarias”, confiriéndoles poco después la capacidad

⁹ Laurent Alexandre, *La guerre des intelligences. Comment l'Intelligence Artificielle va révolutionner l'éducation* (Paris: J C Lattès, 2019), 176.

de otorgar doctorados. Las escuelas de negocios también debieran haber sido mantenidas aparte. Al menos las escuelas técnicas superiores tuvieron el buen gusto de constituirse como universidades politécnicas, lo que hubiera podido contribuir a aclarar un poco la situación. Pero cuando no consiguieron alcanzar suficiente “masa crítica”, las universidades no solo las retuvieron con avidez, sino que trataron de redefinir las facultades tradicionales a su imagen y semejanza, e inventaron nuevas facultades para enseñar las profesiones de moda. Ahora resulta que muchas de esas profesiones languidecen y están condenadas a desaparecer. Incluso carreras de tanta raigambre como la medicina han empezado a perder futuro profesional desde que su práctica se ha protocolizado de tal manera que muchos facultativos, cuando no se limitan a rellenar rutinariamente recetas y más recetas, lo único que hacen es una especie de *triage* de alto nivel, o prescribir y valorar analíticas. Se ha llamado la atención sobre el hecho de que la mente humana solo puede llegar a hacerlo eficientemente con unas pocas decenas de variables. Sin embargo, hoy en día ya son cientos, si no miles, las variables significativas que los nuevos dispositivos pueden determinar rutinariamente. “Los médicos van a afrontar una verdadera ‘tempestad digital’: muy pronto deberán interpretar miles de millones de datos cuando actualmente no gestionan más que un puñado de ellos. ¿Podrá adaptarse la profesión a una mutación tan brutal?”¹⁰ Lo mismo cabría decir de casi todas las actividades profesionales reconocidas. Estoy convencido de que solo podrán conseguirlo si la educación superior que reciben se distancia claramente de enseñar destrezas que pueden ser practicadas con ventaja por superordenadores acoplados a sofisticados dispositivos.

¿Y qué deberían enseñar entonces las facultades que sobrevivan a —o nazcan después de— la hecatombe que se avecina? Desde luego no a ser profesionales de algo que solo ocupará su actividad semanas o meses, sino a ser miembros de unas sociedades tan complejas como las que se avecinan, o más sencillamente, personas. Solamente entonces podrán integrarse en el hoy por hoy inconcebible mercado de trabajo de 2030 o 2040. Esa una de las pocas cosas que conviene dar por descontada: tan solo la práctica interdisciplinaria y la capacidad de interacción personal son valores que con seguridad van a incrementar su importancia el día de mañana. Como resume en su informe González-Páramo, el empleo será menos rutinario y estándar, más fraccionado, sujeto a cambios continuos, exigirá mayor capacidad para reinventarse y menor sobreespecialización¹¹. Incluso en un área tan técnica y especializada como la informática, prevén los analistas que: “La inteligencia artificial va a devorar al informático. Ciertamente, va a haber una necesidad inmensa de arquitectos informáticos y científicos de datos. Pero estas profesiones solo serán accesibles a espíritus interdisciplinares de muy alto nivel. Programador informático de baja gama será un pasaporte seguro para el paro”¹². Bien pensado, no son tan sorprendentes estos pronósticos. Si los ingleses lograron crear en el siglo XIX un imperio de magnitud mundial no fue enseñando a sus muchachos urdu, árabe, bengalí, suajili, etc., sino solamente latín y griego. Tampoco las reglas de las diversas ramas del comercio y la administración colonial en cada latitud y continente, sino las del *fair play* y el críquet.

Dije al principio de esta intervención que no iba a dar consejos. Ya veis cuán gloriosamente he incumplido mi palabra. Para hacerlo de modo aún más descarado, os expondré para terminar los que daría a un ilusionado recién graduado dispuesto a iniciar la carrera universitaria. No le disuadiría de conocer y practicar lenguas —aparte que a

¹⁰ L. Alexandre, *La guerre des intelligences*, 128.

¹¹ J.M. González-Páramo, “Cuarta revolución industrial, empleo y estado de bienestar”, 98-100.

¹² Alexandre, *La guerre des intelligences*, 166.

esas alturas seguramente ya estará en posesión de algunas—. No obstante, dominarlas es tarea inacabable que ocupa toda la vida y creo que sería una pena que para fortalecer ese frente desguarnezca otros. Me vienen a la cabeza los versos de Miguel d'Ors cuando evoca la figura de los intelectuales de moda,

Que pululan [...]
Por todos los repliegues de París
Con qué capacidad tan admirable
De no enterarse de nada en ocho idiomas¹³.

Lo que francamente le desaconsejaría es que hiciera del inglés su lengua vehicular, a no ser que consiguiera hacerla tan suya como consiguió dominarla el polaco Joseph Conrad. Un colega me dijo hace poco que ya no publicaba más que en inglés, lo cual —reconocía francamente— había rebajado bastante su ambición teórica, así como la riqueza de matices y la profundidad de lo que conseguía escribir. Jugando los partidos en campo contrario nunca conseguiremos pasar de la segunda división. Las ciencias empíricas aún se avienen a que sus cultivadores se hayan convertido en asesinos de la lengua de Shakespeare, pero en humanidades —y sobre todo en filosofía— hacerlo es como tirar la toalla. Además para nada, porque cada vez está más claro —perdóneseme lo irrespetuoso de la expresión— que estamos en vísperas de una especie de *pentecostés tecnológico*. Son increíbles los progresos que ha hecho el traductor de Google y los expertos auguran que dentro de muy poco esta y otras aplicaciones parecidas lo harán mejor que cualquier traductor humano profesional. No solo ocurre con los textos escritos; la traducción automática de los hablados avanza tan rápido que pronto se nos otorgará a todos un *don de lenguas* informático: con un pinganillo en la oreja entenderemos a cualquiera que se nos acerque y seremos comprendidos en directo por el más remoto de los inuit o de los hotentotes. Lo que conviene hacer es dominar de verdad los misterios y recursos de la lengua materna, sobre todo si como en nuestro caso es de ámbito suprarregional. Lo verdaderamente decisivo será llenar de contenido este recurso comunicativo, porque el saber sin lenguaje es ciego, pero la lengua sin saber está vacía. Conviene dedicar el noventa por ciento de nuestro tiempo y esfuerzo a conseguir tener algo importante y original que decir. Lo demás ya se nos dará por añadidura.

Otro tanto diría de la línea de investigación a seguir. Elegir como objetivo central de la existencia añadir un trillonésimo matiz a cierta oscura polémica desatada por el último filósofo analítico o a la interpretación de la oscurísima obra póstuma del penúltimo filósofo alemán, siempre me ha parecido un caso de masoquismo intelectual. Hasta el presente al menos rendía el rédito de encontrar un acceso más probable a las ansiadas revistas que integran la lista de *Scopus*. Pero tanto se ha abusado del expediente que ya no podemos seguir engañándonos con él. Los objetivos de la investigación universitaria no pueden en modo alguno reducirse a penetrar en el recinto reservado de unos medios que ni siquiera leen quienes les otorgan tan alta calificación académica. Es inaceptable una situación de la que cualquier persona ajena a un determinado gremio epistemológico pueda decir con razón: “Ya veo que todo lo que ustedes hacen queda entre ustedes”. El fin de la Universidad, hoy como siempre, no se resume en educar profesionales ni especialistas, sino ante todo y sobre todo buenos ciudadanos, hombres y mujeres cabales a los que nada de lo humano sea ajeno. Por consiguiente, todos los universitarios deberíamos reivindicar ese ocio esforzado que, según Aristóteles, está en el origen del saber. Sostengo, en definitiva, una concepción de la Universidad como lujo, pero no ya

¹³ Miguel d'Ors, *Poesías completas* (Sevilla: Renacimiento, 2019), 333.

lujo de una casta de privilegiados, como anteaer, ni lujo de una juventud mimada por una economía emergente, como la de ayer, ni mucho menos lujo de unos cuantos tecnopedagogos con un título de *management* de empresas, como hoy. En adelante, deberá ser el lujo de toda la sociedad, para que no esté ausente de ella el cultivo del saber puro ni la libre creación intelectual más allá de las urgencias vitales básicas. Para ello no deberá convertirse en escuela profesional, sino en escuela de ciudadanía y alta cultura. Es mucho lo que nos jugamos si renunciamos a ello.

BIBLIOGRAFÍA

- Alexandre, Laurent. *La guerre des intelligences. Comment l'Intelligence Artificielle va révolutionner l'éducation*. Paris: J C Lattès, 2019.
- Bostrom, Nick. *Superinteligencia. Caminos, peligros, estrategias*. Zaragoza: Teell Editorial, 2016.
- D'Ors, Miguel. *Poesías completas*. Sevilla: Renacimiento, 2019.
- González-Páramo, José Manuel. "Cuarta revolución industrial, empleo y estado de bienestar", *Anales de la Real Academia de Ciencias Morales y Políticas*, 1 (2018): 89-113.
- Kurzweil, Ray. *La singularidad está cerca. Cuando los humanos transcendamos la biología*. Berlín: Lola Books, 2012.
- Sennet, Richard. *La corrupción del carácter. Las consecuencias personales del trabajo en el nuevo capitalismo*. Barcelona: Anagrama, 1998.
- WEF. "The Future of Jobs: Employment, Skills and Workforce Strategies for the Fourth Industrial Revolution", *Global Challenge Insight Report*, enero (2016).

Documentos Core Curriculum, n.24, 2021.

ISBN: 978-84-8081-154-5

Cómo citar este artículo: Arana, Juan. "El futuro de nuestra Universidad". [Documentos Core Curriculum](#), 24 (2021) URL: <https://hdl.handle.net/10171/62070>



Los Documentos Core Curriculum se publican bajo una licencia Creative Commons Reconocimiento-NoComercial-SinObraDerivada 3.0 España.