

**JOHN SEXTON** Presidente de la Universidad de Nueva York

## “Una gran universidad no puede funcionar como un negocio”

J. A. AUNIÓN  
Madrid

John Sexton gesticula con el mismo entusiasmo con el que habla de la Universidad como un “bien público”. En un tiempo en el que de la educación superior se habla en términos de eficiencia, de su obligación de revertir beneficios cuantificables a la sociedad, el presidente de la Universidad de Nueva York (Sexton, de 66 años, lo es desde 2001) habla de pasiones, de centros que formen a los alumnos, no sólo en una disciplina, sino para tener “una buena vida”, de la Universidad como “la mejor esperanza para llevar a la sociedad, a la vida de la gente, la inteligencia y el entendimiento”.

Sexton viajó a Madrid recientemente porque la universidad neoyorquina celebró su 50 aniversario en Madrid con un programa en el que los alumnos pasan un semestre o un año en España. La Universidad de Nueva York, privada, es una de las mejores del mundo según las clasificaciones internacionales, está en mitad de un proyecto para convertirse “en una red global”. Ya tiene campus en Argentina, China, Francia, Ghana, Reino Unido, Italia y Chequia; está a punto de abrir otros en México, Emiratos Árabes e Israel; y se está planteando crear otro campus más en Madrid. “Queremos hacer un modelo distinto de institución que no esté atada a un solo sitio —el mundo de las ideas

y el talento es móvil—, porque si estás en un solo sitio vas a perder muchas cosas”, dice.

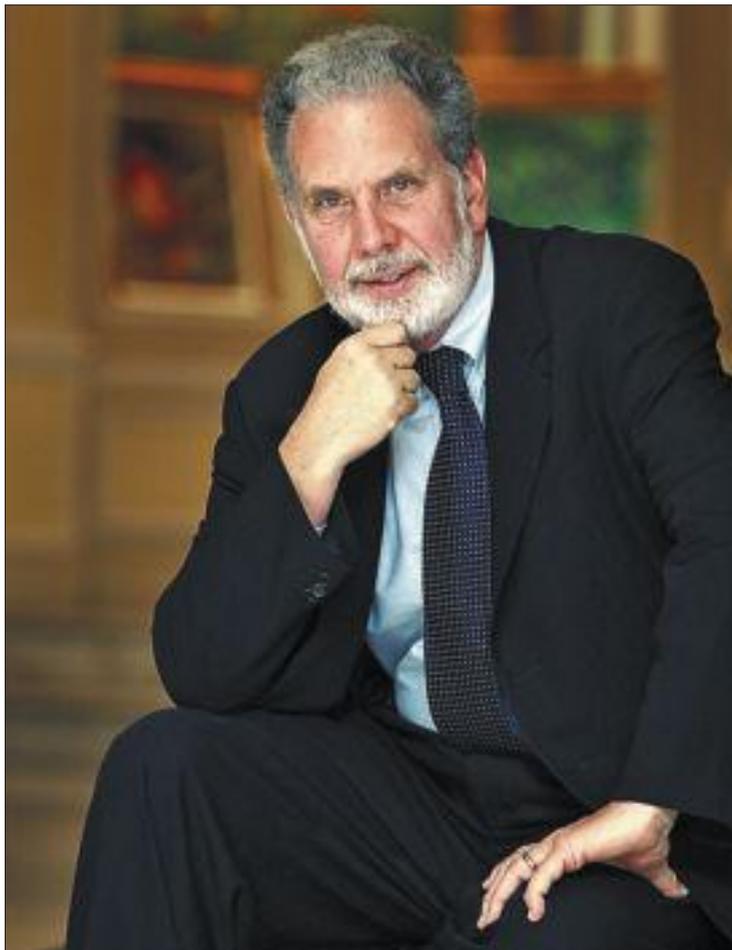
Una universidad en los cinco continentes para un mundo globalizado. “El siglo XXI será el del conocimiento”, en el que los motores de finanzas, los seguros y los bienes inmuebles serán sustituidos por la “inteligencia, la cultura y la educación”.

Pero advierte de algo “que muchas veces los políticos pierden de vista”: que esa sociedad del conocimiento no estará basada sólo en la ciencia y la tecnología, sino también en “las humanidades, las ciencias sociales, los escritores, los poetas, los artistas, los músicos...”.

Sexton habla de la Universidad como una inversión a largo plazo —“es muy difícil que los políticos hagan inversiones a largo plazo, porque no dan votos a corto plazo”, se queja—, y dice

“Demasiados alumnos buscan en su educación metas a corto plazo”

que así tendrían que verla los alumnos: “Demasiados buscan en su educación metas a corto plazo”. Recurre a una anécdota para explicarlo. Su hija le mandó un *email* pidiéndole consejo porque en “el trabajo de sus sueños” se gana poco dinero. “Pero no



John Sexton. / LUIS SEVILLANO

quiero el discurso de ‘persigue tus pasiones’, quiero un consejo de mi padre el práctico”, le escribió ella. Él contestó: “Éste es un consejo de tu padre el práctico: persigue tus pasiones. Porque si las sigues, no sabes dónde te llevarán, pero seguro que será a

una vida feliz, seas rica o pobre”.

Cuando se le pregunta por las universidades europeas, Sexton habla de los puntos fuertes del sistema estadounidense, al que se acerca el nuevo modelo europeo —la diversidad lleva a la competencia y ésta a la excelencia,

dice—, pero advierte de que en EE UU está fallando el acceso “para todos basado en el talento”. Tradicionalmente, Europa ha prestado menos atención en el primero, pero Sexton dice que nunca hay que perder de vista el tema del acceso.

Cuando se le habla de la necesidad, manifestada por la ministra española de Ciencia e Innovación, Cristina Garmendia, de atraer fondos privados a la Universidad para poder alcanzar esa excelencia, Sexton se pone muy serio. “Ha habido un pernicioso cambio en la concepción de la Universidad. Ha pasado de considerarse un bien público a un bien privado”, se queja, y EE UU llevó a aumentar muchísimo el precio de las matrículas incluso en los campus públicos. Y se queja de la falta de becas competitivas pagadas por las Administraciones que permitan a la gente más capaz estudiar gratis en la universidad que elija.

En España la situación es diferente. No está en cuestión el precio de las matrículas, sino la necesidad de atraer financiación de empresas privadas para hacer una universidad excelente. “¡Pero es lo mismo!”, contesta. “Se trata de ver la Universidad como un bien público, no un bien privado. Si trasladas la responsabilidad al sector privado, ellos no responderán. En la zona del Golfo Pérsico, hay líderes que intentan crear un sistema universitario con un modelo de negocios: ellos invierten pero quieren sus retornos cuantificables. Eso está condenado al fracaso, porque ninguna universidad de primera línea, ninguna gran universidad puede tener éxito como un negocio. La Universidad de Nueva York es la universidad privada de mayor tamaño de EE UU y somos un fracaso como negocio, perdemos dinero todos los años”, afirma.

## La arquitectura de Bolonia: el campus didáctico

### AULA LIBRE

Pablo Campos Calvo-Sotelo

Nuestras universidades se hallan inmersas en la compleja adaptación académica al Espacio Europeo de Educación Superior (EEES). Pero, más allá de títulos y ECTS (sistema europeo para organizar el tiempo de aprendizaje de los alumnos), ¿qué va a suceder con su arquitectura? ¿Se están preparando los campus españoles para una metamorfosis de semejante envergadura?

Mi experiencia como planificador de campus es que (salvo excepciones) esta ineludible cuestión no está siendo prioritaria para Administraciones o universidades. En su descargo, no toda la responsabilidad es nacional: desde la *Declaración de La Sorbona* (1998), no hay escrito alguno de los organismos internacionales sobre el espacio físico, ni en su dimensión urbanística (relación con la ciudad), ni arquitectónica (el campus). Se propugna el aprendizaje centrado en el alumno, pero sin mencionar las consecuencias tipológicas en campus o aulas. Este vacío constituye una seria amenaza para que cristalice la ansiada calidad.

Calidad... Quizá sea la palabra más repetida en cuantos documentos e informes han jalonado el EEES desde su génesis... Pero, ¿qué significa este concepto?

La universidad ha sido históricamente una promotora de innovación. Allá donde

germina un campus nace un fascinante proceso centrífugo de recualificación sociocultural, económica y urbanística que supera sus límites. El secretario de Estado de Universidades defiende en este aspecto el *megacampus* como modelo económico y sostenible (EL PAÍS, 14 de julio de 2008). No puedo valorar tal fórmula debidamente, pero sí lanzo una propuesta que intuyo compatible, aunque de mayor calado: el *campus didáctico*, una filosofía que podría cimentar el salto de calidad que alimenta el EEES. La universidad es vanguardia intelectual, pero también debe ser paradigma arquitectónico, medioambiental y sostenible. Su misión es la formación integral del alumno, a lo que dedica múltiples recursos; el principal es el capital humano, pero la arquitectura es capaz de generar bienestar, transmitir valores y, finalmente, motivar (la mejor energía para quien desea aprender). Los espacios ordenados pueden educar *per se*, pasando de ser “contexto” a “tema”... La primera lección para un estudiante, ¿no es acaso la belleza del lugar al que accede?

Como respuesta idónea al EEES, el *campus didáctico* puede aplicarse en cuatro esferas: la escala de espacios didácticos. En primer lugar, la fusión con el entorno ciudadano, compartiendo recursos e infraestructuras, transfiriendo investigación y activando sinergias urbano-universitarias. Es el caso de Salamanca, Alcalá, Santiago, Oxford, Bolonia o París.

En segundo término, el campus. Como hábitat doméstico con autonomía vivencial, debe despertar sentimientos de pertenencia en el usuario. Espacios libres, naturaleza y arquitectura expresan valores como armonía, proporción, plasticidad..., o enigma. En su seno han de sembrarse lugares que acojan nuevos métodos de aprendizaje. La obsoleta *praxis* de la enseñanza como un mismo grupo, con un mismo profesor, en una misma aula, al mismo tiempo, aprendiendo lo mismo debe reemplazarse por un repertorio mucho más innovador: cualquier persona, con cualquier profesor, en cualquier lugar y en cualquier tiempo, aprendiendo cosas distintas. Un *campus didáctico* tiene que interactuar en la formación de la persona, como sucede en la Universidad de Virginia (Jefferson, 1819), el Illinois Institute of Technology (Mies Van der Rohe, 1940), o el prometedor proyecto del Campus de Villamayor (Universidad de Salamanca).

En tercer lugar, el edificio, que debe abandonar su papel como mero contenedor de aulas, para resolverse mediante soluciones imaginativas y didácticas. Recomendemos los contenidos de Designshare-Forum for Innovative Schools, organismo que concibe ideas-fuerza como el *edificio-libro de texto tridimensional*, o la *calle educadora* como sustituto del pasillo convencional. Ejemplos en esta línea son el Educatorium (Koolhaas, Utrecht, 1997), el School of Art&Design (CPG, Singapur, 2007) o el edifi-

co OZW-School of Health de la UV University (Dekkers, Amsterdam, 2006).

Y finalmente, el aula, la *célula didáctica* que debe revisarse más a fondo. Es preciso comenzar reduciendo los ratios profesor/alumno, pero también investigando modalidades de aprendizaje alternativas a la lección magistral: seminario, tutoría, panel, puesta en común, reflexión, puestos de trabajo, apoyo multidisciplinar, aprendizaje móvil, etcétera. Estos modernos formatos pedagógicos necesitan unos espacios didácticos *ad hoc* que los sustenten.

La educación superior se enfrenta, pues, a un escenario esperanzador, pero que exige revolucionar sus modelos. Al final, todo acabará afectando al campus (imagen y cuerpo de la institución). Como esto no debe improvisarse, reclamo actuar en dos frentes: las Administraciones deben dictar sin demora recomendaciones para optimizar la arquitectura docente (como ocurre en accesibilidad o seguridad), aspecto que podría evaluar la ANECA; y, con más urgencia aún, las universidades tienen que planificar la reestructuración de sus recintos y edificios (cuanto antes suceda, mayor será el nivel de excelencia y menor el coste económico).

Bolonia 2010 no es ni origen ni final del cambio necesario, pero sí un inmejorable pretexto. La calidad de la universidad trasciende a toda normativa, y ya es tiempo de que, de una vez por todas, vuelva su rostro (y sus fachadas arquitectónicas) al ser humano.

**Pablo Campos Calvo-Sotelo** es doctor arquitecto, profesor de la Universidad CEU.