

Es un honor y una responsabilidad asumir ante todos ustedes el cargo de Rector de la Universidad Complutense, y al hacerlo contraigo mi compromiso de trabajar con lealtad e ilusión por nuestra institución, seguro de que, entre todos, conseguiremos dar un nuevo impulso a nuestra querida Universidad.

Aunque hoy el protagonista soy yo, este acto es, desde el punto de vista emocional, incompleto al no poder tomar posesión de sus cargos en este acto el extraordinario grupo de personas que me acompañará formando parte del Consejo de Dirección durante los próximos 4 años. Les agradezco sinceramente que hayan aceptado este emocionante reto, que les supondrá dejar en un segundo plano algunos proyectos académicos, científicos y de transferencia.

Tomo el relevo del Profesor Andradas, tras sus cuatro años de mandato. Reconozco su trabajo y el de su equipo, a los que desde aquí quiero saludar con afecto. Con su ayuda estamos paliando los inconvenientes de este inusitadamente largo proceso post-electoral.

Los que me conocen saben que una de las palabras que con más frecuencia pronuncio es **“gracias”**. Hoy no va a ser diferente. Quiero agradecer a toda la comunidad Complutense el respaldo dado a nuestro Proyecto. La **ilusión** que transmitimos durante la campaña electoral, se transformó al día siguiente de las elecciones en absoluta **responsabilidad** para gobernar mirando a toda la comunidad complutense.

Recientemente me preguntaron en una entrevista qué haría para conseguir la confianza de aquellos profesores que no me

habían votado (**no me interpelaron por el resto de los sectores**). Respondí lo que me parecía que exigía la pregunta: que por supuesto haría el mayor esfuerzo por conseguir la confianza de aquellos profesores que no me habían votado. **Al leer la entrevista**, sin embargo, pensé que la respuesta no era suficiente, que lo que se esperaba y se espera de mí es algo más que responder de una forma más o menos tópica, **aunque sincera**, a una pregunta más o menos convencional.

La lectura de mi respuesta me llevó a pensar que, evidentemente, pretendo conseguir la confianza del profesorado que no me ha votado, pero también, con el trabajo diario, con los proyectos que se impulsen, con las decisiones que se tomen en el Rectorado, quiero ganar la confianza de los estudiantes y miembros del PAS que no me votaron. Más aún, **quiero merecer el crédito de quienes sí me votaron**, quiero conseguir durante todos los días de mi mandato la confianza de quienes ya expresaron mediante su voto un **gesto inicial de apoyo**.

Recibir los votos favorables a mi candidatura ha sido y es un motivo de orgullo para mí, pero no quiero quedarme en la **complacencia de lo recibido como una promesa**, yo quiero merecer esos votos, quiero que quienes me han votado piensen que tomaron la decisión correcta cuando depositaron sus papeletas en las urnas. Trabajaré sin descanso y con ilusión para ellos y para toda la comunidad universitaria.

En otro orden de cosas deseo, además, especificar mi **agradecimiento al equipo de campaña**, un grupo de personas entre las que se encontraban profesores de todas las áreas,

personal de administración y servicios y, permítanme que los destaque, **estudiantes**; alineadas todas ellas de forma inequívoca en la defensa de la universidad pública en general y de la UCM en particular.

Yo no estaría aquí si previamente no me hubiera introducido en la investigación mi maestro el **Prof. Guillermo Suárez**, entonces Decano de la Facultad de Veterinaria. Posteriormente, llegué al mundo de la gestión universitaria gracias al siguiente Decano de la misma Facultad, el **Prof. Manuel Rodríguez**, quien me nombró Vicedecano de Estudiantes. Le seguí después ejerciendo 8 años el cargo de Decano, acompañado de un extraordinario equipo Decanal y Gerencial. No puedo olvidarme del **Rector José Carrillo** quien me dio la oportunidad de formar parte de su Consejo de Dirección durante su mandato. Así he cubierto varias etapas diferenciadas e igualmente ilusionantes como profesor, investigador y gestor.

Además quiero agradecer el cariño y apoyo de mis compañeros de la **Facultad de Veterinaria** durante tantísimos años, la que es mi casa, resaltando de nuevo el respaldo de mis estudiantes, que son mi vida, y los que hacen que ir cada mañana a trabajar sea un regalo.

Por último quiero agradecer a los componentes del Centro de Vigilancia Sanitaria Veterinaria (el conocido **VISAVET**), mis compañeros y amigos, por llevarme de la mano durante todos estos años, por guiarme, apoyarme y recibirme cada día con una sonrisa generalizada. De todos ellos quiero destacar al **Profesor Lucas Domínguez**, mi amigo, sin duda uno de los mejores investigadores de la UCM. En cualquier caso la UCM tiene en vosotros (los

VISAVETIANOS como nos conocemos internamente) un activo no siempre suficientemente reconocido.

Y es que el mayor valor que tiene la UCM es su personal y sus estudiantes, sin ellos nuestra institución sería un **cascarón vacío**. Por ello nuestra gestión antepondrá ante todo a las personas, su bienestar y su desarrollo integral, tanto académico, como científico, profesional y emocional, sabiendo que su falta de implicación en este proyecto haría inviable el desarrollo de las líneas estratégicas de nuestra universidad.

Abordar el modelo de Universidad Complutense que queremos es algo que requiere del compromiso de toda la comunidad universitaria, tanto de forma individual como colectiva. La UCM pertenece a todos los componentes de su comunidad, **nos pertenece a todos** y, por lo tanto, necesitamos dejar de pensar y actuar en términos de categorías prefijadas que dividen a las personas y dificultan la cooperación, centrándonos en un modelo menos rígido que se caracterice por la coexistencia de grupos de personas con **necesidades y obligaciones diferentes**.

Existen pocos lugares diferentes a una universidad pública de las características de la UCM donde sea posible desarrollar tantas acciones beneficiosas. **La combinación en un único lugar** de la educación y la investigación reúne a personas con talento y vocación, de diferentes edades y procedencias, y con experiencias y trayectorias profesionales heterogéneas. A este conjunto de factores comunes a cualquier universidad, se deben añadir otros más específicos de la UCM como son el dinámico entorno de la Comunidad de Madrid y la **inigualable cobertura con**

especialistas para prácticamente todas las disciplinas del saber, que es una parte esencial del ADN de la Universidad Complutense.

El modelo de universidad que queremos se basa en el **diálogo real**, el estímulo de la participación y el compromiso auténtico con nuestros fines, una universidad solidaria entroncada con nuestro entorno y nuestra sociedad, vínculo que debe ir más allá de los propios límites administrativos de nuestra comunidad autónoma, extendiéndose regionalmente y manteniendo una vocación irrenunciable de liderazgo internacional. **Estos rasgos distintivos**, junto a nuestra rica historia y el amplísimo repertorio de titulaciones, saberes, disciplinas y experiencias que alberga el personal de nuestra universidad, la convertirán en un foco de atracción de talento, y un lugar de fomento y transmisión de valores y conocimiento.

Pero la razón de ser de la UCM se fundamenta en la formación de personas, **de sus estudiantes**, actividad que es el motivo fundamental, aunque no el único, por el que la institución existe. Parte de las tareas de la dirección de una universidad debe ser que todos sus miembros, **y muy en particular sus estudiantes**, perciban su universidad como algo propio, como una institución de la que son parte activa y a la que podrán recurrir para completar su formación a lo largo de toda su vida.

Uno de nuestros objetivos es lograr que nuestros estudiantes se sientan orgullosos de pertenecer a su universidad, **que no permanezcan como sujetos pasivos** durante su estancia en la

UCM y que se impliquen de forma real en todas las actividades que definen a nuestra universidad.

Para ello nuestra institución necesita contar con los mejores profesionales (**tanto PDI como PAS**) trabajando en un ambiente de tranquilidad y reconocimiento de su labor, en la que puedan demostrar su calidad, con una perspectiva de promoción razonable y sin la situación de inestabilidad e inseguridad con la que algunas personas se han visto rodeadas estos últimos años.

Las tareas que realiza el PDI son cada vez más complejas y variadas, en concordancia con la evolución de las demandas de la sociedad. El **progresivo envejecimiento** de nuestro PDI y las cada vez más frecuentes jubilaciones obliga a dar paso a profesorado joven que garantice la calidad de la docencia y de la investigación en la UCM. **Pero los profesores no se improvisan**, no se forman de un día para otro. Por lo tanto, tampoco una plantilla adecuada de PDI se puede improvisar, y hay que evitar a toda costa **acometer el urgente rejuvenecimiento de la plantilla con precipitación y sin previsión**. Este proceso debe responder al diseño de un plan de relevo generacional en los diferentes departamentos y centros, con un ritmo programado que asegure la calidad docente e investigadora en el presente **y, sobre todo, en el futuro**.

Por lo tanto, nuestra propuesta incluye objetivos de calado, como la racionalización del reparto de la carga docente, el diseño de un modelo que evite la proliferación de contratos a tiempo parcial **y facilite la incorporación masiva de jóvenes doctores** y el reconocimiento claro de la investigación en el Plan de Dedicación Académica, entre otros.

Por otro lado, el Personal de Administración y Servicios también realiza labores cada vez más especializadas que requieren una enorme dedicación, y una gran versatilidad y capacidad de adaptación, además de eficacia en su desempeño. El PAS de la UCM **juega un papel esencial en el desarrollo de la política estratégica de nuestra universidad**, contribuyendo activamente al desarrollo y a la consolidación de la calidad en todos los procesos propios de una universidad pública.

Pero para que el PAS de la UCM (tanto funcionario como laboral) responda a los retos de una universidad de calidad, es necesario que las personas que integran ambos colectivos se encuentren motivadas, tengan competencias bien definidas, perciban que su proyección profesional estará basada en el trabajo y la experiencia, y se sientan respaldadas en sus conflictos y problemas. Y para eso se necesita que estén bien organizados y dirigidos, con métodos de trabajo adecuados a las exigencias actuales y con protocolos continuamente mejorados.

Pero, además, hay que apostar decididamente por la profesionalización de la administración de nuestra institución y **la formación permanente del PAS** si de verdad queremos progresar hacia una universidad de calidad, más innovadora, más integradora y con una mayor proyección internacional.

Los últimos tiempos han sido muy difíciles para la sociedad española, que ha atravesado un periodo marcado por un contexto de crisis económica de una intensidad sin precedentes **y con unos efectos a largo plazo que todavía se deben calibrar**, hecho al que no han sido ajenas las universidades públicas españolas,

incluyendo una de las más importantes, la UCM, que ha sufrido ajustes económicos muy relevantes, restricción o eliminación de la reposición de las bajas tanto en PDI como en PAS durante varios años (**la famosa “tasa de reposición cero”**), aumento de precios públicos, etc.

Esta forzosa falta de reposición de personal durante varios años ha hecho, como se ha mencionado anteriormente, que nuestras plantillas de PDI y PAS estén envejeciendo rápidamente. Superada en los últimos años esa tasa de reposición cero, **debemos cambiar la mentalidad**: no vale solo con estabilizar y promocionar, sino que hay que crecer y dar salida a aquellos de nuestros estudiantes que quieran hacer carrera docente e investigadora en la UCM. **Apenas nos queda tiempo para evitar la sangría de la crisis**. Hoy debe preocuparnos no solo la Universidad actual si no, también, la de dentro de 10 ó 15 años.

Volviendo a un tema ya aludido, quiero reiterar que todo el personal de la UCM, tanto PDI como PAS, trabajamos para los estudiantes, **que son nuestro futuro**. Sin ellos nos convertiríamos en una **mera estructura de investigación**. Por lo tanto, la búsqueda de la máxima calidad en la docencia, la investigación y la transferencia debe revertir en la formación no solo de los mejores profesionales e investigadores, **sino también de ciudadanos responsables y solidarios**, devolviendo de esta forma a la sociedad el esfuerzo realizado para su formación. Así, uno de nuestros principales objetivos en este apartado es que **ningún estudiante tenga que abandonar los estudios por cuestiones meramente económicas**.

Nuestra Universidad debe seguir siendo una institución innovadora y socialmente relevante. Para ello necesita transformarse y convertirse en una **universidad del siglo XXI**, cercana a la sociedad de nuestro tiempo.

Prepararse para el futuro exige que redescubramos dónde se encuentran **nuestras fortalezas**: en las facultades y departamentos, en sus grupos de investigación y equipos docentes, en los hospitales universitarios y sus servicios clínicos, en los servicios administrativos y técnicos de la universidad, etc. Esto nos obliga a **reflexionar sobre nuestras estructuras y métodos de organización**, a pensar en posibles vínculos transversales entre centros, grupos, disciplinas, unidades, servicios e individuos, así como con otras universidades nacionales e internacionales. Cualquier cambio que deba producirse en nuestras estructuras, **se hará con calma**, con la colaboración de todos los afectados y de los órganos de gobierno, **sumando y no restando**. Solicito la colaboración de todos, de nuestros servicios y de nuestras imprescindibles 26 Facultades.

Pero para ser una universidad pública de futuro, moderna, innovadora y, en definitiva, un referente social, **hace falta disponer de recursos**, es decir necesitamos un presupuesto adecuado y consolidado que permita desarrollar el potencial que atesoramos en **nuestros Campus**. Por ello, queremos negociar lealmente con el Gobierno de la Comunidad de Madrid una financiación suficiente y estable, no basada en privilegios, ni en peticiones caprichosas, si no en proyectos que conduzcan a la UCM a los primeros lugares entre las universidades del mundo. Las universidades públicas

madrileñas en general, y la UCM en particular, **no cuestan dinero**. Naturalmente que la sociedad madrileña realiza un gran esfuerzo para mantener y potenciar sus universidades públicas, pero éstas se lo devuelven sobradamente. La UCM en concreto, no solo dinamiza las ciudades de **Madrid y Pozuelo de Alarcón**, sino, también, la Comunidad Autónoma de forma global, siendo un polo de atracción de talento, investigación y transferencia, cultura y creación artística. La UCM participa en el entorno productivo, colaborando con empresas y administraciones locales, regionales, nacionales e internacionales, es decir, **generando desarrollo**. La presencia de numerosísimos estudiantes de otras regiones españolas o de diferentes países, enriquecen indudablemente a la sociedad madrileña.

Pero si queremos que las universidades públicas cumplan con el mandato social de servicio público hay que dotarlas de **un marco legislativo realista y adecuado** para alcanzar esos objetivos. **Necesitamos impulso, apoyo y confianza de nuestros dirigentes políticos y sociales, y de la sociedad en general**. Por lo tanto precisamos de algo más que palabras y buenas intenciones, queremos que se asuma que la UCM no cuesta dinero, que es una **inversión de futuro**.

A colación de esta situación, es necesario destacar que muchos de los edificios de nuestra universidad requieren inversiones urgentes en seguridad, accesibilidad, habitabilidad y funcionalidad. Me preocupa mucho la seguridad de los trabajadores, estudiantes y visitantes cuando realizan su actividad diaria. El establecimiento de un **plan de inversiones ambicioso** que adecúe

los edificios complutenses es una acción que no se puede demorar ni un minuto más

La gestión de una universidad pública del tamaño, complejidad y riqueza como la UCM implica **múltiples desafíos**, entre los que se encuentran la necesidad imperiosa de mantener relaciones sensatas, leales y fructíferas con las administraciones, el tejido productivo y la sociedad en general, tanto locales, como regionales, nacionales e internacionales.

Para todo ello nos comprometemos a mantener un comportamiento **ético, íntegro, leal y honesto** en todas nuestras acciones de gobierno, defendiendo los valores de igualdad y equidad, manteniendo la fidelidad y transparencia en las informaciones y propuestas, el respeto a la confidencialidad y la protección de la privacidad, y la acción firme y rápida contra los comportamientos abusivos y discriminatorios. En todas las situaciones, actuaremos con profesionalidad, respondiendo inequívocamente a la confianza que la comunidad complutense depositó en nosotros y al marco jurídico que nos vincula.

En otro orden de ideas, los objetivos de la UCM no pueden ser contrarios a la sostenibilidad y la salud. Nuestra estrategia en estos aspectos incluye el compromiso de aprovechar al máximo nuestros recursos propios y promover hábitos de vida saludables. **En este contexto se promocionará, entre otras acciones**, el diseño de proyectos docentes e investigadores que incluyan la sostenibilidad y la igualdad como base fundamental para un desarrollo global de la UCM.

El Consejo de Gobierno de la UCM celebrado el pasado 7 de junio, aprobó sumarse a la **declaración de situación de emergencia climática** y manifestó su reconocimiento al movimiento **Friday's for Future** por su labor de sensibilización y movilización, especialmente entre los jóvenes. En esa misma sesión me comprometí a establecer una **hoja de ruta** sobre este aspecto fundamental en el plazo de un año.

Si atendemos a la docencia, sin lugar a dudas la UCM no puede diseñar una oferta académica atendiendo de forma exclusiva a la demanda. Nuestra historia y compromiso social nos obliga a seguir también criterios de **desarrollo cultural y de mantenimiento de las ofertas docentes minoritarias**. Además, esta oferta docente debe estar impregnada de un carácter internacional.

Por otra parte, una de las misiones fundamentales de la universidad, sobre todo en las públicas, además de la docencia, es la investigación y su transferencia. Por lo tanto la UCM no puede descuidar el objetivo prioritario del fomento de la investigación, la innovación, tanto científica como tecnológica, y la transferencia y fomento del emprendimiento, por ser elementos determinantes en el desarrollo de la sociedad globalmente. Y todo ello se debe realizar por igual en todas las áreas (ciencias, ciencias de la salud, ciencias sociales, humanidades), incluyendo la creación artística.

Por lo tanto la UCM debe ser una universidad **masivamente implicada en la investigación**. Esto también conlleva jugar un importante papel de liderazgo internacional en investigación y ser un foco importante de atracción y de generación de talento, pero sin

olvidarnos nunca del mucho talento que ya tenemos dentro. Para ello **definiremos políticas y organizaremos estructuras** que permitan avanzar hacia esas metas.

Debemos recordar que el 70% de la investigación que se genera en nuestro país sale de las universidades, y todo ello combinándolo con la docencia y la transferencia y realizando adaptaciones, como la efectuada en el marco del Espacio Europeo de Educación Superior, tremendamente demandantes, o acometiendo los retos de la empleabilidad y el emprendimiento.

Y es verdad que no tenemos ninguna universidad entre las 100 primeras de esos fatídicos ránquines internacionales, pero España se encuentra entre los 10 sistemas con más universidades entre las mil mejores, es decir entre los **10 sistemas más equilibrados del mundo**, y todo ello con una inversión muy por debajo de la de los países de nuestro entorno con los que nos debemos comparar.

Pese a ello, entre 2015 y 2019, según datos presentados por la Fundación Conocimiento y Desarrollo (CYD) las universidades españolas han aumentado las patentes concedidas por profesor, el número global de publicaciones regionales e internacionales, los fondos externos de investigación liquidados y las publicaciones por profesor.

No obstante, la UCM debe equilibrar sus esfuerzos de internacionalización con la responsabilidad de investigar, **promover y proteger nuestro idioma y nuestra cultura e historia**. Un proceso de internacionalización que debe basarse en un fuerte

compromiso y apoyo de la propia cultura e idioma. Por lo tanto, progresaremos en la internacionalización combinando este proceso con una profundización en la investigación y la educación en el campo de la **lengua y la cultura de nuestro país**, herramientas que nos servirán para fortalecer la cooperación en investigación y educación con otros países hispanoparlantes y ser un foco de atracción de estudiantes e investigadores que quieran aprender o perfeccionar nuestra lengua y conocer o investigar sobre nuestra cultura e historia.

Quiero terminar estas palabras de nuevo con agradecimientos. Uno muy especial a todo el **Personal de Administración y Servicios** que ha hecho posible este acto en el día de hoy.

Otro final a **mi familia**, motor de mi vida. Sin vosotros no sería capaz de recorrer este camino.

No sabía si terminar del modo que van a comprobar. No quería quedar como el Rector más “ñoño” de la historia, pero lo voy a hacer. Así que terminaré interpretando la parte final del poema de William Butler Yeats titulado “ÉL DESEA LAS TELAS DEL CIELO”, que voy a leer primero íntegramente ya que es breve:

“Si tuviese yo las telas bordadas del cielo;

Recamadas con luz dorada y plateada;

Las telas azules y las tenues y las oscuras;

De la noche y la luz y la media luz:

Extendería las telas bajo tus pies;
Pero, siendo pobre, sólo tengo mis sueños;
He extendido mis sueños bajo tus pies;
Pisa suavemente, pues pisas mis sueños”.

Por lo tanto, les ruego que cuando termine este acto y se levanten, y dado que los complutenses han extendido sus sueños bajo sus pies, pisen suavemente, pues pisan sus sueños.

Muchas gracias