



Xavier Pujol Gebellí

# «La universidad española debe integrar la cultura de la innovación en su filosofía»

Federico Gutiérrez-Solana Salcedo, presidente de la Conferencia de Rectores de las Universidades Españolas

*La crisis económica se ha cebado en todos y cada uno de los estamentos de la sociedad española. También en las universidades, que están viendo comprometidos el desarrollo de planes de futuro, algunos de ellos estratégicos. En opinión de Federico Gutiérrez-Solana, presidente de la Conferencia de Rectores de las Universidades Españolas (CRUE), no queda más opción que aprovechar las oportunidades «por mínimas que sean» para consolidar un modelo que debe contribuir de forma decisiva al ansiado cambio de modelo productivo. «Sin las universidades no será posible», advierte. «Hay que invertir en la universidad acorde a la sociedad en la que queremos vivir y hacer una apuesta sólida por la innovación.» A todos los niveles, remata.*

**E**n un informe reciente elaborado por la CRUE se asegura que la universidad española saca «buena nota». Con la que está cayendo, ¿no le parece un eufemismo?

Hay muchos indicadores considerados en la evaluación de las universidades. De acuerdo con ellos, España ocupa un lugar destacado, el noveno puesto mundial, en cuanto a producción científica. Si tenemos en cuenta el tamaño del país y la inversión en I+D con respecto al PIB, el sistema universitario español resulta ser uno de los más eficientes del mundo en ese sentido.

**Me habla de cantidad. ¿Se atrevería a decir lo mismo en cuanto a calidad?**

No es que tengamos una calidad excepcional, y eso es algo que debemos admitir, pero sí por encima de la media. Lo vemos por el hecho referencial o por la participación en proyectos de investigación de dimensión internacional. Para mejorar la calidad deberíamos abordar una nueva planificación que debería venir acompañada de una inversión adecuada.



**¿Qué lectura extrae de esos valores numéricos?**

Claramente, que tenemos capacidad para generar conocimiento. Pero esa no es la pregunta. De lo que se trata es de decidir qué hacemos con ese conocimiento, cómo lo transferimos. Lo lógico sería decir que a través de la docencia y a través de la innovación y el desarrollo. Este es el indicador que señala si somos un país competitivo o no, o incluso si tenemos los indicadores de innovación adecuados. Y la respuesta es no. España ocupa el lugar 42 en competitividad, con una pérdida importante en estos últimos años, y apenas superamos el puesto 30 en innovación.

**Eso no es una buena noticia.**

Es que, además, tenemos otro problema. Estamos bien en docencia, como lo demuestra que nuestros estudiantes, licenciados e incluso doctores, puedan competir en condiciones en cualquier lugar del mundo. Pero no transferimos. Da lo mismo pensar quién tiene la culpa, si quien produce o quien demanda, transferir es una cuestión de todos. Necesitamos incorporar una cultura innovadora, pero no sólo desde una de las par-

# «Con la especialización se puede ganar en competitividad»

**L**os campus internacionales de excelencia se han postulado como una de las herramientas con las que mejorar la eficiencia de las universidades. ¿Es la base de esta nueva estrategia que demanda?

Los campus de excelencia constituyen efectivamente un proyecto que se sitúa en la línea de mejorar esta situación. Lógicamente, buscando la especialización de cada entorno, con lo que se puede ganar en competitividad a escala internacional, ser capaz de atraer talento y ganar capacidad para generar conocimiento. Pero todo eso hay que estructurarlo de modo que sea transferible. El equilibrio de los campus de excelencia en la especialización habría que buscarlo en aquellas áreas estratégicas en el desarrollo del entorno de las grandes universidades, es decir, que las universidades y sus campus de excelencia se conviertan en polos de conocimiento.

**¿Cree sinceramente que van a funcionar?**

De nuevo, la idea es buena, pero la oportunidad del momento ha sido nefasta porque no ha habido capacidad de invertir. Los que idearon la propuesta son perfectamente conscientes de la utilidad de este tipo de proyecto, pero sigue faltando esa conciencia de necesidad de esta parte del sistema, por lo que no se ha generado la inversión necesaria para ello, no ha habido la reserva adecuada en los presupuestos.

**O sea, que nos vamos a perder cosas. De nuevo.**

De entrada, podemos perder la oportunidad de seleccionar bien y apostar decididamente como han hecho otros países como Francia y Alemania. Vamos a quedarnos en una posición de reconocimiento a una buena planificación, un cierto incentivo, un cierto cambio de dinámica... Pero cuando la inversión es pequeña, la capacidad de ejecución también lo es.

**¿No genera desánimo que lo que tenía que ser una enseñanza se quede en poco más que una marca?**

Está claro. El esfuerzo hay que hacerlo para que se vea que esto no es un proyecto de las universidades, sino de la sociedad. Sin esa conciencia, ni se demanda ni se invierte adecuadamente.

**Tal vez habría que convencer al Gobierno de que la educación y la investigación son claves para el desarrollo económico y por tanto deberían estar en su lista de prioridades.**

Sí, pero no vale con que salgamos a la calle a demandarlo, tenemos que justificarlo. Hay que aprovechar las oportunidades, por mínimas que sean, para generar otra forma de relación con los agentes sociales. No hay, de momento, el impulso inversor, pero sí puede darse un acercamiento entre todos los agentes, que es lo que necesitamos para impulsar esa cultura innovadora. El problema es que con la crisis actual, se ralentiza la solución y mientras hay quien corre más. El Estado debería asumir el liderazgo.

**¿Qué le pediría, pues, al Gobierno?**

El Estado debe asumir el liderazgo. En lugar de invertir en determinados valores como se ha hecho hasta ahora o tratar de frenar la caída de

empleo a cualquier coste, tal vez debiera pensar en infraestructuras que generen capacidad de innovación. Si lo hubiéramos hecho antes, muy probablemente hoy estaríamos mejor. Tampoco los ayuntamientos, en general, han tenido esa sensibilidad. Cuando planifiquemos la sociedad del futuro debemos obviar la inmediatez de los procesos e implicar a todas las partes. Hay que olvidarse de los períodos electorales cuando hablamos de estos temas.

**O sea, y perdone la impertinencia, fue un error que, en lugar de crear infraestructuras, se optase por restaurar iglesias...**

Se ocupó a personas en esas y otras muchas tareas que no cabe despreciar, puesto que son un indicador de bienestar, pero nada dicen del bienestar futuro. Ahora sabemos que el modelo sobre el que hemos creído no es sostenible y que hay que cambiarlo. Les hemos dado a nuestros hijos capacidades que nosotros no tuvimos, pero hay que volver a la cultura del esfuerzo para ponerlas en valor y que no se pierdan. Pero claro está, si además invertimos la mitad que otros, es lógico que haya déficits.

**Los parques científicos y tecnológicos ya fueron un intento en esa dirección, pero el resultado final pareció más bien una operación inmobiliaria y un mecanismo para absorber fondos europeos. Difícilmente puede hablarse de ellos como polos de conocimiento.**

Es verdad que los parques en algunos casos se han sometido a esa otra dinámica de objetivos de inmediatez. Sin duda, se trata de una estructura imprescindible para el fomento de la cultura innovadora del país. El problema, quizás, es en algunos casos esa falta de visión. Si ahora todavía falta, hay que volver diez años atrás a ver dónde estaba ese convencimiento, por los suelos. A veces las grandes ideas no cuajan por no estar adecuadas al momento, pero no se puede perder la oportunidad y aquello que ya está lanzado no perderlo aunque sea difícil.

**¿Qué requieren los parques?**

En algunos casos han proporcionado un crecimiento muy potente de las capacidades científicas, de producir ciencia, pero no han demostrado su capacidad para transferirla. Hay que poner las herramientas para hacerlo posible, hay que vincularlos a entornos productivos, dotarlos de capacidad para mutar, de evolucionar. Tienen que ser elementos estructurados y bien conectados, pero también muy flexibles. Y a todo eso añadirle una gestión del conocimiento adecuada.

**¿Y de qué sirve un parque o un campus de excelencia si no hay los recursos adecuados para cumplir con sus funciones?**

Es verdad que, si parcheamos y no damos continuidad, no solucionamos nada. Necesitamos, en primer lugar, unos gestores que conozcan bien toda la cadena de valor y con capacidad de convencer para atraer a los inversores necesarios. La universidad está dispuesta. Todo es cuestión de encontrar los interlocutores adecuados. Probablemente sea preciso un plan de Estado y un liderazgo absoluto. Tenemos que invertir en un modelo definido con visión de futuro pero también con cierta rapidez.



tes, sino en conjunto, como sociedad. Nos quedan deberes por hacer, pero no únicamente la universidad española.

**¿Qué significa cultura innovadora desde la óptica universitaria?**

Estamos hablando de una cultura para la sociedad. Socialmente no existe la apreciación de que el crecimiento viene asociado a ser capaces de ofrecer productos y servicios innovadores. Y esa innovación debemos aportarla nosotros mismos, la sociedad en su conjunto. Puede existir una cultura competitiva cuando, aunque no innovemos, somos capaces de ofrecer productos y servicios en mejores condiciones. Pero no somos nosotros quienes creamos sino que buscamos quién para luego ensamblar las partes. Está claro que un día u otro dejamos de ser competitivos: por precios, por costes laborales... Luego viene el susto de la deslocalización. Necesitamos producir algo que no hagan los demás para evitar este

riesgo. Las universidades estamos preparadas para hacerlo y queremos hacerlo. Y la sociedad ha de asumir que debe invertir para lograrlo.

**¿La sociedad son las empresas o es la Administración?**

Las empresas lo son, por supuesto. Pero también la Administración, que es la que debe concienciar y catalizar el proceso para que sea posible. El Ministerio de Ciencia e Innovación parece que ha emprendido este camino. Pero habrá que ver si estamos apostando lo suficiente.

**Antes hablaba de docencia. ¿Qué nota se pondría?**

Nuestros estudiantes y licenciados compiten perfectamente con los de cualquier otro país. Sobre todo, en los primeros niveles. En estos dos últimos años se ha hecho un esfuerzo enorme para adaptarnos al Espacio Europeo de Educación Superior y ahora nos toca crecer en el nuevo marco. Se trata de

**«Estamos bien en docencia (...), pero no transferimos. Da lo mismo pensar quién tiene la culpa, si quien produce o quien demanda, transferir es una cuestión de todos.»**

ofrecer una formación más unida a la demanda de la sociedad y escalada en cuanto a nivel. El nivel de apreciación es bueno, pero no todo está bien resuelto como sistema.

#### ¿Por ejemplo?

Nuestra oferta, hasta ahora, no ha servido para especializar. Si no hay especialización difícilmente tendremos entornos que favorezcan la excelencia. Una de las razones es que el crecimiento en número de universidades ha llevado a plantear una oferta global desde entornos de proximidad, se ha mimetizado la oferta de todas y cada una de las universidades, salvo unas pocas excepciones.

#### En su día esta estrategia se justificó por la necesidad de garantizar cohesión territorial y social.

La universidad ha crecido y se ha ido implementando en todo el territorio como un servicio a la sociedad. Se eligió este modelo, que aumenta las posibilidades de formación, pero podríamos haber hecho lo mismo planificando mejor. Ha llegado el momento de reconsiderar la situación.

#### ¿Se acabó la época del café para todos?

No es bueno el café para todos en nada, salvo que sea para garantizar que todos empiezan a andar. A partir de ahí hay que considerar modelos incentivados e incluso competitivos para mejorar la calidad.

**«El conocimiento se ha convertido no en la mejor herramienta para transformar la materia prima, sino en la propia materia prima. (...) Las reglas del juego están cambiando en un contexto global. Nos adaptamos o lo vamos a pasar muy mal.»**

#### ¿La especialización es la solución?

Tiene mucho sentido. Hay que generar entornos de excelencia si se quiere competir en el mundo global. Las universidades excelentes no lo son en todo, sino en áreas concretas que han mimetizado de forma especial. Las universidades españolas deberían aspirar a ello. No partimos de un punto fácil porque no lo planificamos para que fuera así. Se ha querido disponer de toda la oferta en el entorno territorial y a veces se ha olvidado la calidad o no se ha tenido en cuenta la demanda. Ello ha llevado a sobredimensionar la oferta. Por otro lado, la estructura funcional, que tiene rigideces importantes, limita la adaptación a una dinámica evolutiva con respecto a oferta y demanda.

#### ¿Qué propone?

El Espacio Europeo de Educación Superior representa una buena oportunidad

para mejorar. Es la labor que tenemos que hacer entre todos los próximos 10 años.

#### ¿Y cómo hacerlo?

En nuestro informe se habla de la necesidad de adaptar la oferta y la demanda. El primer paso era reducir el número de grados, es decir, la oferta formativa de primer nivel, lo que significa reducir titulaciones. Este curso ya se ha aplicado.

#### ¿La reducción en la oferta de grado se aplica siguiendo criterios de territorialidad o tiene que ver con la demanda?

Algunos estudios tienen éxito en determinados entornos y no en otros, lo que genera desequilibrios. Ha habido que encontrar unos criterios de mínimos para que la oferta esté adecuada a la demanda. Algunas ramas que se daban por separado, se organizan ahora en un grado común y luego puede optarse a la especialización en los procesos de masters.

#### ¿Se ha ganado con el cambio?

Teníamos una buena formación en un sistema que, sin embargo, no era muy eficaz. Un segundo condicionante es que los



## La carrera profesional debe ser más flexible

**T**enemos solo un 50 % de investigadores por volumen de población con respecto a otros países, y además la carrera profesional sigue pendiente.

Es importante que seamos capaces de reconocer situaciones más flexibles. Debería haber soluciones no tan predefinidas, de modo que una persona pudiera evolucionar en función de sus capacidades y de su historia particular y no tanto por escalafones preestablecidos y obligatorios. Eso requiere normativas más flexibles y adaptadas a las necesidades que plantea la evolución de la sociedad. Si nos empeñamos en escribirlo todo con una estructura funcional rígida, nos hacemos un mal favor.

### ¿Hasta dónde debe alcanzar la flexibilidad?

Obviamente, hay que sentar unas condiciones mínimas. La flexibilidad choca con la historia, la inercia y un cierto corporativismo. En momentos como los actuales, de tanto cambio y tan rápido, necesitamos personas con movilidad tanto física como de funcionalidad, tener la suficiente permeabilidad para trabajar en equipo, universidad y empresa, que se pueda desarrollar una carrera en un entorno más profesionalizado y viceversa y que eso sea reconocido por todos como un mérito y no como un demérito.

### Déme la clave.

Por ejemplo: necesitamos que en el proceso de último nivel en la capacidad de gestionar conocimiento, que es el de doctor, no sea tan importante el contenido de la tesis sino que se demuestre la habilidad de crear algo nuevo, demostrar que se ha aprendido el método y que se pueda aplicar a entornos más profesionalizantes. Es decir, que la investigación aplicada tenga su tirón fuerte y una demanda importante desde las empresas. Es en esa trama más permeable, más tejida, donde reside una de las claves de futuro y de mejora de la capacidad de innovación.

titulados españoles, pese a estar bien formados, son los que tienen menor valor incremental en sus salarios con referencia a otros países, incluso con niveles de formación inferior.

### ¿Qué explicación le da?

Pues que no se aprecian determinadas capacidades. Y si no se aprecian, no se reconocen. A mi eso me hace volver a esa falta de cultura innovadora. Si un empleador no valora las capacidades que son diferenciales en la formación de la persona, pro-

bablemente la elegirá pero no será capaz de extraer esas capacidades.

### Y probablemente acabe quejándose de sobreformación.

Eso es lo que estamos empezando a ver y sí, está sucediendo. Tendríamos que analizar si esta sociedad está jugando bien todas sus bazas, si no estamos distorsionando la visión de lo que somos capaces de hacer y perdiendo la capacidad de futuro. Además, con la crisis actual la tasa de desempleo universitario ha crecido.

### No parece este el mejor momento para revertir esta situación.

Si somos capaces de que la transferencia sea demandada por todos y la inversión de la parte privada del país se incrementa adecuadamente, sería posible. Pero ello exige admitir que el valor está en el conocimiento. La empresa privada española invierte unos 15 puntos por debajo con respecto a los países avanzados. Para jugar en primera división necesitamos que la sociedad lo entienda y que cuando se hable de presupuestos esta partida sea imprescindible.

### Hay quien sostiene que no se precisan licenciados para poner ladrillos. Es decir, que tal vez el tejido industrial español no está preparado para acoger a tanto universitario.

Esta es la base del problema. No hay cultura innovadora porque el modelo económico que hemos tenido hasta ahora no la demandaba. Estaba basado en un proceso de oportunidad y de especulación, lo que nos ha llevado muy lejos de la realidad. Hemos invertido en esa línea y hemos perdido porque se trata de una inversión no productiva. Es un modelo que no genera dinamismo.

### ¿El conocimiento es la clave?

El conocimiento se ha convertido no en la mejor herramienta para transformar la materia prima, sino en la propia materia prima. Para mantener nuestro estado del bienestar es necesario invertir en gestión del conocimiento y en capacidades de investigación, innovación y desarrollo. Las reglas del juego están cambiando en un contexto global. Nos adaptamos o lo vamos a pasar muy mal.

### ¿Cree que estamos adaptándonos?

Los países que tradicionalmente invierten más en I+D han superado el bache de la crisis o están en ello, mientras que a nosotros nos va a costar mucho más. Nosotros estamos lejos, estamos empezando a concienciarnos.

### O sea que estamos en la fase previa, todavía.

Yo creo que sí. Nos sabemos la teoría perfectamente. Lo importante es cómo pasamos de la teoría a la práctica. Ahí está el ofrecimiento de las universidades para trabajar con las empresas, la Administración o quien sea. Debe de ser un clamor que la sociedad demande educación e investigación. Pero cuando prevalecen intereses que impiden lo que racionalmente tenemos que hacer... #