Xavier Pujol Gebellí

«La prioridad es modernizar la universidad española»

Màrius Rubiralta, secretario general de Universidades

La universidad española vive tiempos de cambio. Sus estructuras organizativa y administrativa han quedado, en parte, ancladas en el pasado, por lo que urge, al dictado de Europa, su modernización. Docencia, en todas sus vertientes, junto con la labor investigadora y la innovación, se juntan a la función social que se espera de toda universidad. En el caso de España, los términos excelencia, internacionalización y dimensión social, presiden las intervenciones para su modernización.

¿Admitiría que la universidad española, en su conjunto, juega un papel poco relevante en el contexto internacional?
Si observamos los *rankings*, es cierto. Pero hay razones que lo explican. Diez años atrás había dos posibilidades: o modernizar las universidades o provocar que la realidad se acabara imponiendo en una universidad no modernizada. Se optó por lo segundo.

¿Eso explica la falta de relevancia internacional?
Se lo cuento con dos ejemplos. Por entonces nacen los primeros institutos de excelencia. Se podrían haber constituido conservando la identidad universitaria, pero no se quiso aceptar que esos institutos contrataran con libertad como sí han podido hacerlo fuera del sistema. Se generan centros con personalidad jurídica propia. La productividad de la universidad, por consiguiente, se resiente. Segundo caso: en un momento determinado se cree que hay un reto en la innovación y la transferencia y que se puede abordar desde la estructura universitaria modificando un único decreto. No se acepta la opción, con lo que se cierra la posibilidad de generar laboratorios mixtos con la industria. Por eso se crean fuera, en algunos casos a través de la figura del parque científico.

Fotos: Alberto Cubas

¿Había resistencia al cambio?
Hubo un momento en el que se necesitaba una universidad muy abierta y muy renovadora de sí misma, pero no se quiso emprender este camino. Los entornos más innovadores optaron por la realidad, lo cual implicó en algunos casos una desagregación de instituciones que ha influido finalmente en pérdida de posiciones en los *rankings* de calidad universitarios.

Los investigadores se mudaron a los nuevos centros.

No todos, claro, pero sí una buena parte de los que estaban publicando bien y que en sus nuevos entornos tenían la posibilidad de publicar mejor. El resultado de este proceso es que la universidad pierde visibilidad.

No deja de ser una perversión del sistema, ¿no le parece?
Posiblemente, pero cambiar el sistema hubiera sido demasiado lento y costoso si se quería conseguir innovación y excelencia en un plazo razonable.

Con este enfoque parece difícil pensar que se vayan a mejorar posiciones en los *rankings*, y dar marcha atrás tampoco parece oportuno.
Aquí es donde nace la idea de agregación. No se trata tanto de volver atrás como de procurar que las distintas instituciones se acostumbren a diseñar proyectos estratégicos comunes. Una de sus materializaciones son los campus internacionales de excelencia, unos nuevos entornos que permitan cooperación entre instituciones y visualización de resultados. En ellos, la universidad sigue siendo protagonista.

¿Estamos hablando de redes?
No, en absoluto. El conocimiento se da a nivel global, pero el entorno en el que se produce es importante, y la innovación tiene que ver con la creación de una empresa que bebe de ese entorno. Es por ello que el campus se define en un entorno geográfico de proximidad.

¿Estaríamos más cerca de la idea de polos de conocimiento?
Es un concepto más cercano. En Alemania, por ejemplo, centros tecnológicos, empresas y universidades se suman en un único polo. Nosotros mantenemos en el centro a las universidades buscando el mismo objetivo: creación de riqueza, de modo que contribuya al desarrollo regional, añadiendo visión internacional y criterios de excelencia.

«La sociedad que emerja tras la crisis tendrá que apoyarse de manera importante en los sectores productivos creados a través del conocimiento.»

¿En la esfera práctica, sería equivalente a hablar de polos de Madrid y de Barcelona, por ejemplo?
No, no. Esos dos, justamente, serían polos o núcleos demasiado grandes como para que esta idea pueda funcionar. Las grandes metrópolis del conocimiento pensamos que no son operativas y que deben recorrer, en todo caso, otros caminos. En cambio, Valencia sí podría funcionar.

¿Por qué?
Pese a ser un área metropolitana, pueden agregarse en un solo campus de excelencia la Universidad de Valencia, la Universidad Politécnica y el CSIC en el diseño de proyectos estratégicos comunes. Que incrementen su valor. Algo similar, aunque

Camino de ida y vuelta

En estos momentos lleva algo más de dos años en Madrid lidiando con las universidades, con cambio de Ministerio incluido.
Dos años y tres meses [en el momento de la entrevista]. Han sido realmente muy importantes. Primero, porque la decisión de abandonar el rectorado [de la Universidad de Barcelona, de donde era rector] no era tan evidente. Pero se trataba de dejar una universidad potente, la primera del *ranking* español, para venirse a un proyecto muy importante, como fue la puesta en marcha del MICINN, con una ministra de la que conocíamos su carácter empresarial, emprendedor, ligado a la ciencia. Era un proyecto en el que, además, habíamos estado trabajando ya con anterioridad: acercar el conocimiento generado en la comunidad académica al ámbito productivo.

¿Y ahora que lo ve ya a una cierta distancia?
En ese momento nos imaginamos que ese era el tema más importante. Ahora que lo veo en perspectiva, crear un nuevo ministerio es costoso. Se quiera o no, se trata de una estructura lenta, en la que todo el personal se traslade, se creen las plazas, funcione presupuestariamente; además, empezamos en abril, por lo que no disponíamos aún de presupuesto normalizado. Son las novatadas que se pagan.

Pero las expectativas cambiaron al poco tiempo.
En 2009 se dan las protestas anti-Bolonia, que no habían tenido lugar aún en España. Es entonces cuando, seguramente, se valora la idea de cohesionar todos los colectivos universitarios a favor del espacio europeo de educación superior. Todo ello, en parte motivado por las protestas, lleva a la convicción de que esta visión empresarial, basada en la innovación y en la transformación del conocimiento académico en productivo, no es adecuada.

Y la universidad retorna al Ministerio de Educación.
Inicialmente, es un cambio de vínculo administrativo. Como hecho inusual, sin embargo, se traslada sólo la parte académica, mientras que la investigadora y de innovación permanecen en el anterior Ministerio, el de Ciencia e Innovación. Se rompe así uno de los principios fundamentales del triángulo del conocimiento [compuesto por educación, investigación e innovación en sus vértices y la Universidad ocupando su centro]. A pesar de que me muestro partidario de defender este triángulo, me convencen de que hay mucho que hacer en el ámbito universitario. La autoridad que confiere la presencia del ministro, Ángel Gabilondo, y la posibilidad de mantener la línea de trabajo iniciada en el MICIN hacen el resto. El ministro construye un mensaje más vinculado a la dimensión social de la educación superior y de responsabilidad social universitaria que funciona mejor. #

con grados de especialización, podría decirse de Asturias o Córdoba, ésta en el terreno alimentario.

Además de escalar posiciones en los *rankings* internacionales, ¿qué ventaja real se espera obtener de esta iniciativa?
Sumando un entorno de calidad y un diálogo con el territorio, es posible pensar estratégicamente en temas de ocupación, de desarrollo de conocimiento o de tejido económico. En lugar de lamentarnos por su mal estado, se trata de buscar las fortalezas de la propia universidad y de un entorno con el que se pueden establecer proyectos estratégicos conjuntos.

Cuando se habla de fortalezas, uno tiende a pensar en priorizar.
Resulta inevitable. Habrá un número limitado de universidades que podrán competir en el ámbito global, otras que podrán alcanzar el ámbito europeo y otras que tendrán que operar en el entorno territorial próximo, lo cual no excluye que todas garanticen calidad. Cada universidad acabará teniendo un papel y una función. Por otro lado, sería absurdo destinar todos los recursos sólo al grupo de las grandes; acabaríamos teniendo un territorio muy rico y otro muy pobre.

¿Cuál es el objetivo de la estrategia?
Si todo funciona correctamente, en la parte final del proceso deberíamos ver que entre las cien primeras universidades europeas tenemos de cinco a ocho españolas. Ahora mismo hay 11 entre las 200 primeras.

¿No interesa el *ranking* mundial?
Tenemos igualmente 11 entre las 500 primeras. Pero en este tipo de *rankings* la presión de las universidades asiáticas está provocando continuos movimientos.
Preferimos hablar de especialidades, por ejemplo. En química o estructura computacional, ocupamos posiciones muy destacadas a escala mundial. Tenemos ya casos de gran calidad que nos ayudarán a identificar campus de excelencia agregando instituciones que defienden intereses estratégicos comunes. Sería el caso del Campus Diagonal de Barcelona en biomedicina o la reunión entre Universidad Autónoma de Madrid y CSIC.

¿En estos entornos no se acabarán produciendo agravios comparativos entre *nuevas* y *viejas* universidades?
Entre las de nueva constitución las hay que han sabido especializarse, de modo que no necesitan cumplir con una determinada función social. Otras cumplen con esta misión. Hemos vivido un sistema expansivo en el que todas las universidades aspiraban a hacer de todo. En el momento actual, la especialización es un valor añadido.

No teme, por tanto, situaciones de agravio.
Europa reclama que el 40 % de la población tenga estudios superiores. Por consiguiente, hay que facilitar el acceso y buscar un equilibrio entre la visión internacional y la dimensión social y territorial.

¿Y si alguien le habla de buenas y malas universidades?
El sistema que se está implementando es el de universidades de calidad, pero con diferentes niveles de cobertura, distintas funciones. No puede haber malas universidades.

La financiación va a ser importante. ¿Se comprometerán estos objetivos con las medidas de austeridad?

Se ha pedido a las comunidades autónomas con competencias transferidas que hagan un esfuerzo de racionalización. Habrá que introducir, en algunos casos, cambios normativos, especialmente en el ámbito de la movilidad del profesorado. Es evidente que para ello habrá que afinar la oferta global del sistema, establecer en qué se es competitivo o cooperador y determinar los niveles de diversificación. No todas las universidades deben ofertar de todo.

La falta de movilidad sigue siendo una limitación.
La movilidad implica no sólo el dinero sino también la cultura y una política de alojamiento potente que hasta ahora no ha existido. La calidad pasa por la dedicación y también por las condiciones de la misma. El alojamiento es una pieza básica en este sentido. El Ministerio de Vivienda empieza ya a participar positivamente con políticas incipientes de alojamiento aplicado a los universitarios en los propios campus. Esperamos ver cambios sustanciales en este sentido en los próximos cinco años.

En la movilidad entran también las convocatorias Erasmus, para muchos entendidas todavía como períodos de vacaciones.
Erasmus ha sido un primer experimento para los propios estudiantes y para distintos sistemas universitarios para poner en marcha el primer modelo de movilidad en educación superior. Cuando se inició la experiencia había déficits importantes. No había créditos homologados ni existía un pasaporte curricular común, de modo que las materias no se podían homologar. Así mismo, ha habido poco dinero, por lo que más que un derecho universal, era una opción.

¿Va a cambiar el concepto?
Estamos evolucionando hacia la larga duración en lugar de la corta. Con un año se mantiene un currículum internacional. Además, planteamos incrementar las ayudas e incorporar el concepto de portabilidad de las becas. Sabemos que si se paga poco, se limita la movilidad.

Queda pendiente la cuestión de la transferencia de tecnología.
Cuando llegamos [el actual equipo], la transferencia era la clave; lo seguirá siendo cuando nos vayamos. Es un tema no resuelto, pero no sólo por las universidades, sino también porque la empresa española no ha sido receptiva. También es cierto que el número de empresas innovadoras es pequeño, igual que las que absorben doctores, y que las empresas tractoras hacen poca innovación y poca investigación. Hay un desequilibrio clarísimo. No es de extrañar, en este sentido, el profundo impacto de la crisis actual.

¿Renuncia, por tanto, a plantear soluciones?
En un primer momento propusimos la creación de agencias de valorización. Pero cuándo un desarrollo puede llegar al sector productivo: es un proceso de escalado, de pruebas, de aplicaciones adicionales… Es una etapa que precisa fondos, mecanismos de protección de la propiedad intelectual, y estudios de mercado. Es una parte del proceso de valorización que no se ha desarrollado o, en todo caso, de forma claramente insuficiente. Los parques científicos han supuesto un paso adelante, especialmente en generación de nuevo tejido industrial. Pero debía abrirse una nueva etapa, y se ha hecho poco en este sentido.

No me ha contestado, por cierto, a qué impacto van a tener las medidas de austeridad impulsadas por su gobierno.
Hay que cuidar, especialmente desde la Administración, todo lo creado en los últimos años porque tiene un valor incalculable para el futuro. La sociedad que emerja tras la crisis tendrá que apoyarse de manera importante en los sectores productivos creados a través del conocimiento. Una caída ahora provocaría desánimo entre los emprendedores. Por otra parte, hay que modernizar y adaptar las estructuras para dar respuesta a este reto. La estrategia estatal de innovación, en construcción, debería proponer soluciones efectivas en este sentido, es decir: proteger en etapa de crisis las experiencias ya realizadas por empresas académicas basadas en resultados de investigación y basadas en financiación pública, así como un punto de interacción y de acción importante en los parques científicos creando un plan de sostenibilidad, en el que se aplace una parte de las deudas igual que se ha hecho con los bancos y no dejarlos caer en el momento que estaban despegando y jugando un papel importante en el ámbito de la innovación.

¿Habrá que revisar también los modelos de gobernanza?
La gobernanza tiene muchas caras y a veces se simplifica excesivamente. Desde gestión económica a la toma de decisiones, pasando por la organización de las instituciones agregadas, ade-

Excelencia, internacionalización y dimensión social

Llevamos un año intenso. ¿También para la universidad?
Están siendo tiempos muy atípicos por los sobresaltos económicos y políticos, de mucha tensión, analizando cada año las prioridades por los recortes presupuestarios. No por ello, el gobierno deja de apoyar la política de mejora y modernización del sistema.

¿Que se basa en…?
Con la ministra Cristina Garmendia a la cabeza, se hizo un enorme esfuerzo para establecer el diagnóstico correcto. Visitamos 30 universidades, lo cual permitió ver dónde están las preocupaciones y anticipar posibles soluciones. A eso hemos unido el Libro Blanco sobre la universidad catalana, muy avanzado cuando llegamos al Ministerio.

Y del diagnóstico al tratamiento.
Diseñamos un proyecto estratégico para el que se detecta receptividad y retos no cubiertos. En particular, el relativo al concepto de educación superior, todavía sujeto a interpretaciones en España. Nadie entendía aquí que la formación profesional puede formar parte de la educación superior como ocurre en otros países de nuestro entorno. El acceso a la universidad y la igualdad de oportunidades, así como el rendimiento académico como hecho diferencial, también se incorporan a los retos a cubrir, junto con el Pacto de Estado por la Educación. Finalmente, entendemos que el nuevo espacio europeo de educación superior plantea unas exigencias a los estudiantes que si no se modifica el modelo de becas y ayudas va a resultar imposible cumplir. Con becas de 60 euros, aunque haya un millón de ellas, ayudamos poco al estudiante. Queremos un sistema de becas consolidadas, incluidas las becas salario, para mejorar la movilidad, tan escasa en España.

¿Qué se pretende conseguir con todo ello?
El objetivo es mejorar y modernizar la universidad. En nuestro caso, con la estrategia Universidad 2015, de acuerdo con el dictado europeo, y que se justifica en parte por el fracaso de la Agenda de Lisboa 2000. En 2006 no se había cumplido ni uno solo de los indicadores. Europa seguía perdiendo competitividad. La universidad de 2000 difícilmente podía preparar la de 2010. Previamente tenía que modernizarse, tener en cuenta factores emergentes como la globalización, la competición en todos los ámbitos y en todos los entornos locales basados en el conocimiento. La universidad local, estanca en su regionalidad, ya no tenía sentido.

«Con becas de 60 euros, aunque haya un millón de ellas, ayudamos poco al estudiante. Queremos un sistema de becas consolidadas, incluidas las becas salario, para mejorar la movilidad, tan escasa en España».

¿Y qué es lo que tiene sentido?
Creo que se puede resumir en tres palabras: dimensión social, excelencia e internacionalización. Hace sólo cinco años, estos términos no se entendían bien en la universidad. Hoy los aplicamos a la docencia, a la innovación y a la transferencia, pero también al entorno.

¿Por qué el entorno?
El entorno debe ser de calidad. Tiene que incorporar el diseño de las estructuras desde la perspectiva ambiental y de sostenibilidad, arquitectónico, incorporar el concepto de accesibilidad. Los campus deben prever entornos sociales de aprendizaje basados en la excelencia. La incorporación de las nuevas tecnologías favorece que cualquier espacio pueda ser hábil para la interacción y el aprendizaje, incluida la zona verde y el bar.

Hay otras cosas, además del entorno.
En efecto. El doctorado es una de ellas. Hay que modernizarlo de manera que se incida sobre el acceso, la excelencia y la internacionalización. Son elementos clave que ayudan a romper la inercia y permite soñar con una universidad distinta que sea sostenible económicamente. El sistema expansivo de los últimos años ha sido importante para la cohesión social y territorial, pero es cierto que este sistema ha llevado a un esquema demasiado homogéneo, indiferenciado. Mientras el entorno es local, no hay demasiado problema, pero en el momento en que se globaliza y aparece la competencia a todos los niveles, el esquema deja de ser válido.

¿Por qué?
Es imposible que todo el sistema crezca de forma horizontal. Cada cual debe valorar sus fortalezas y priorizar, trabajar siguiendo el concepto de agregación y favorecer que existan distintos niveles de diferenciación. Las universidades tienen que estar más preparadas para la excelencia académica; y el sistema universitario debe huir del aislamiento y tener mayor participación territorial.

Decía que la universidad debe ser sostenible económicamente.
Si la universidad quiere hacer este cambio necesita tener indicadores de costes. De ahí que se apruebe un nuevo modelo de contabilidad de costes acorde con el Ministerio de Hacienda. Eso estaba pendiente en la universidad. Ahora de lo que se trata es de trabajar coordinadamente para que los planes de austeridad no comprometan las soluciones de futuro. #

más de los departamentos, centros, institutos… La gobernanza es un punto más de la estrategia que hay que abordar ordenadamente, empezando por la financiación, con propuestas ya sobre la mesa, siguiendo por centros y departamentos y universidades nuevas. Posteriormente se abordarán factores de gobernanza que vendrán dados por los propios campus de excelencia. En función del nivel de internacionalización y del papel desempeñado por cada una de las instituciones deberán tener una libertad tal vez mayor.

El objetivo final es la modernización. ¿Lo ve factible?
En este momento veo a las universidades con ilusión por el cambio. Se entiende, y bien, que la universidad es una parte de la solución de la crisis que estamos viviendo. #