



IDEAS

para una universidad del siglo XXI

Repensando ...

el sistema investigador universitario

La universidad española lleva a cabo una reconocida labor investigadora. Muchos grupos comenzaron sus trabajos hace ya décadas y disponen de medios humanos de elevada calidad que les permiten mantenerse en un nivel destacado. Pero lo anterior no impide afirmar que los tiempos actuales exigen un esfuerzo de adaptación a unas condiciones de cambio muy rápidas. Hay que readaptarse a las nuevas necesidades a la vez que se pone de manifiesto la necesidad de organizaciones más potentes que puedan enfrentarse a retos de importante calado, que puedan ser capaces de cubrir las mayores necesidades financieras que conllevan proyectos de complejidad elevada y que solo se pueden abordar desde una óptica de multidisciplinariedad.

Es necesario crear una infraestructura humana, material y organizativa nueva capaz de aunar en un mismo sistema las actividades de investigación y transferencia que responda mejor a las necesidades actuales. Este objetivo no se podría conseguir sin que se logren otros con anterioridad. Cualquier organización exitosa de la actividad investigadora debe tener en cuenta lo siguiente:

- Es imprescindible potenciar las sinergias entre grupos. Los tiempos de grupos investigadores aislados están superados siendo los equipos amplios y multidisciplinarios los que tienen mayor posibilidad de éxito. Las actividades y proyectos que puedan contar con la aportación de varios se desarrollarán mejor y más eficientemente, tanto profesional como económicamente.
- Es necesario que la universidad sea el centro y el motor de una red de I+D+I en España. La actividad económica precisa de un impulso en innovación que solo se podrá lograr con el apoyo de una actividad investigadora poniendo siempre el foco en la transferencia de conocimiento como objetivo ineludible. La colaboración academia-sociedad es la mejor fuente de financiación de la actividad investigadora y de salidas profesionales de los titulados, y para la sociedad supondría un apoyo básico para el desarrollo socioeconómico.
- Una organización estable puede ofertar a los jóvenes titulados e investigadores una carrera profesional más estable y con menores discrecionalidades, que les permita tener más y mejor información para la elección del camino que quieren emprender para desarrollar su vida laboral.



IDEAS para una universidad del siglo XXI

- Es necesario maximizar la utilización de los limitados y restringidos recursos existentes por medio de la cooperación intergrupos, de forma que los periodos ociosos o sin utilidad se reduzcan al mínimo. Esta maximización implica que se puede encontrar a quién servir en el entorno con los medios disponibles. Este objetivo está íntimamente enlazado con el anterior, la conversión en motor de la I+D+I, pero con una visión más amplia.
- Existen formas de financiación para proyectos de gran importe. Una forma de mejorar el acceso a las grandes fuentes de financiación es la creación de una organización más amplia que se pueda presentar a las convocatorias de proyectos con mayores capacidades, derivadas de la cooperación entre grupos diversos. Los desarrollos a largo plazo que requieren las mayores empresas del mundo exigen un músculo organizativo y económico que es imposible lograr por parte de grupos investigadores pequeños.
- Es necesario generar una red permanente de colaboración de la universidad con organizaciones exteriores, educativas, investigadoras y productivas, nacionales e internacionales, de investigación básica y aplicada.

El proceso para alcanzar el objetivo es largo y requiere de la participación de la mayoría de los implicados, siguiendo unas líneas generales sobre las que enmarcar los trabajos necesarios. Estas líneas de actuación pueden calificarse como etapas o fases.

Es necesario que la universidad sea capaz de responder a las preguntas de qué hace en investigación, qué medios dispone para ella y qué pretende conseguir. Esta **etapa inicial** es primordial para que todo desarrollo posterior sea coherente.

Cada universidad debe conocerse mejor a sí misma, por lo que sería muy útil llevar a cabo un inventario general de medios, personas, proyectos y recursos, donde se informara de:

- Proyectos en marcha y su nivel de desarrollo.
- Equipos humanos en cada unidad investigadora.
- Equipamiento material existente e instalaciones utilizadas y disponibles.
- Utilidades adicionales de los equipos materiales, fuera del ámbito del proyecto investigador al cual suelen estar asignados con asiduidad.
- Fuentes de financiación de los grupos y/o proyectos en marcha.
- Relación entre las unidades y otras instituciones de investigación.
- Actividades formativas y divulgativas desarrolladas (dirección de TFG, TFM y tesis doctorales, participación en docencia, en actividades de divulgación...).
- Organización general de las actividades investigadoras dentro de la UZ.



IDEAS para una universidad del siglo XXI

Debería crearse un modelo de organización entre diferentes responsables para que la información fuera compilada de manera análoga en la mayoría de los casos, siendo los responsables de máximo nivel.

El final de esta fase inicial se alcanza cuando se ha definido dónde se está, qué se tiene y para qué sirve, pudiéndose crear una oferta interna (dentro de cada universidad) de servicios y de cooperación intergrupos.

El plazo de ejecución de esta fase no debería excederse mucho en el tiempo ya que, en plazos muy dilatados, la descripción del equipamiento, proyectos y la relación de miembros integrantes han podido cambiar, lo que alteraría las conclusiones.

Una **segunda etapa** tiene limitación temporal en su desarrollo y es quizás la más crucial. Se basa en la búsqueda de sinergias, inicialmente dentro de los propios grupos universitarios existentes, de colaboraciones y de puesta en común de recursos. Sin miedo a ser grandilocuente, este aspecto es una idea muy novedosa dentro del panorama investigador universitario español.

Durante esta fase se han de lograr unos objetivos intermedios que son los que indicarán el grado de cumplimiento general:

- Listado de propuestas de cooperación intergrupos que compartan servicios comunes y actividades complementarias.
- Definición de objetivos comunes permanentes con carácter integrador de los grupos ampliados.
- Definición de fórmulas de desarrollo de carreras profesionales para jóvenes investigadores a través de las actividades conjuntas, superando la asignación a un único grupo de los recién incorporados a tareas de I+D+I.
- Planteamiento de las necesidades de ampliación de instalaciones y construcción de otras nuevas, así como de los recursos económicos exigidos para cubrirlas.
- Definición del consejo de coordinación de las actividades de investigación y transferencia.
- Presentación de la nueva estructura a las autoridades con competencias administrativas y de financiación.

En la **fase final** debe alcanzarse una mayor y mejor coordinación de la estructura investigadora. Esta coordinación debe reflejarse en un plan director de cada unidad de investigación que contemple esta cooperación, por medio de la elaboración, propuesta y ejecución de planes conjuntos con otras unidades.



IDEAS para una universidad del siglo XXI

Todos estos planes directores deben incardinarse en un único plan para toda la universidad que pueda servir de guion para cualquier nueva propuesta investigadora, ya que en él se han debido definir las líneas maestras generales que se han de cumplir.

Tampoco es aconsejable extender en el tiempo la ejecución de esta fase. Su inicio no es otro punto que la finalización de la fase anterior.

Queda claro que la implicación del mayor número de personas es imprescindible, pero también la implicación al máximo de los equipos de gobierno. Posteriormente hay que pensar en que la coordinación externa tiene el objetivo de que todo lo planeado y ejecutado con anterioridad hacia el interior se traslade en la forma de interactuar con el exterior de la organización.

Las tareas que se han de emprender y ejecutar son:

- Fórmulas de cooperación con organizaciones investigadoras ajenas a la universidad.
- Líneas de cooperación intrauniversitaria con otras instituciones nacionales e internacionales.
- Integración de la universidad de forma permanente y activa en organizaciones de I+D+I de cualquier índole que contemplen temas comunes.
- Acuerdos de intercambio de personas (PDI, PAS, alumnos) con otras instituciones de prestigio, pero sobre todo complementarias en las tareas investigadoras.

Esta etapa ya no tiene más plazo temporal que el de su inicio, ya que es la meta final misma. Los objetivos concretos que se deben alcanzar, aunque abiertos y dinámicos y sujetos siempre a mejora, son:

- Crear una auténtica red de I+D+I, no solo desde un punto de vista material, sino por su concepción y finalidades.
- Crear una estructura estable de coordinación interna y externa que permita, y obligue, a que cualquier nueva actividad investigadora deba contemplarse desde la óptica de la integración en el conjunto de actividades ya existentes, valorando la cooperación con las mismas y las sinergias obtenidas como un objetivo en sí mismo.
- Establecer planes permanentes y fiables de desarrollo profesional de los jóvenes investigadores.
- Crear sistemas de evaluación de los resultados de I+D+I, de forma que sirvan de indicadores de la misma y ayuden a modificar el rumbo cuando señalen que el camino emprendido muestra señales de agotamiento.



IDEAS

para una universidad del siglo XXI

- Integración del concepto transferencia como básico de cualquier práctica de investigación, al convertir la transferencia de los resultados de investigación en el destino final y más valorado de la mayoría de los proyectos.

En paralelo al desarrollo de cada una de las fases descritas, debe llevarse a cabo un estudio de la **organización administrativa** actual y su integración en una fórmula lo más unitaria posible, que se orientará hacia los siguientes aspectos:

- Estudio comparativo para definir procedimientos comunes de gobernanza de todas las estructuras implicada en investigación en una misma universidad.
- Estudio de las especificidades de cada unidad investigadora necesarias para la consecución de los objetivos de cada una.
- Creación de un organismo general de coordinación a máximo nivel en el equipo de gobierno, con participación de todas las unidades implicadas en tareas de investigación y transferencia.
- Creación de la estructura administrativa necesaria para el correcto funcionamiento del organismo anterior.
- Creación de una oficina de control económico, donde se pongan de manifiesto los recursos empleados y los retornos obtenidos.

La universidad española tiene capacidad e investigadores que, mejor articulados, pueden ser fundamentales como herramientas de desarrollo y mejora, posicionándonos en el mundo actual de forma más adaptada a lo que exige el siglo XXI.

