



# Grados de libertad

Xavier Pujol Gebelli

*La flexibilidad de un sistema puede definirse con múltiples atributos. Entre ellos, los grados de libertad con los que está dotado. Si aceptamos que la ciencia y la tecnología españolas conforman un sistema y pretendemos que sea lo suficientemente flexible a las demandas de excelencia que plantea la competencia internacional, la coexistencia de modelos organizativos que den respuesta a los distintos grados de exigencia debería ser aceptable. La norma escrita todavía no existe formalmente, pero los modelos llevan un tiempo demostrando una alta validez competitiva.*

El nacimiento del Centro Nacional de Investigaciones Oncológicas (CNIO), dirigido desde su origen en 1998 por Mariano Barbacid, marcó un punto de inflexión en el modelo organizativo de los centros de excelencia españoles. Alejado de los modelos de grandes buques insignia como el Centro Nacional de Biotecnología (CNB), un primer intento de romper la tendencia seguida hasta entonces por los grandes centros de investigación, y también del otro gran antecesor, el Centro de Biología Molecular «Severo Ochoa» (CBM), el CNIO nació con un organigrama y unas ambiciones de flexibilidad e independencia que rompían claramente esquemas preestablecidos.

El modelo CNIO, de características rompedoras en España, tardó mucho en ser comprendido y, sobre todo, en ser asumido. Por fortuna, el tiempo ha jugado a favor de los mecanismos establecidos bajo la dirección de Barbacid a pesar de los malos augurios de sus inicios y a pesar, sobre todo, de ser la excepción del sistema español de centros y, por consiguiente, de ser considerado una anomalía que muchos pensaban que se corregiría en el futuro.

Transcurridos diez años largos, no tan solo no ha habido corrección sino que la excepción se ha extendido —con todas las salvedades en cuanto a organización e implicación financiera de distintos agentes— a otros centros que, en la jerga, han pasado a ser conocidos como de nuevo cuño. Ha ocurrido en distintos puntos de la geografía española, con distintas denominaciones y con distintas conexiones con la universi-

**«... aquellos modelos que son capaces de sumar flexibilidad, agilidad e independencia, son los que mejor se posicionan ante estas nuevas exigencias.»**

dad, con la Administración, con la empresa o con centros ya establecidos.

Si bien todavía es pronto para hablar de modelo y para considerar las opciones que se están construyendo como un sistema formalizado, hay algunos atributos comunes en todos los centros de nuevo formato que les otorgan algo así como una reputación. El principal es estar dotados de una

personalidad jurídica propia. Con ella se gana en flexibilidad y agilidad en diversidad de aspectos, que son esenciales en un mundo, el de la investigación, que se mueve a velocidades cada vez más altas en un mundo cada vez más globalizado. Sin ir más lejos, en la dirección estratégica del centro, en la toma de decisiones, en la contratación de personas y recursos, en la construcción y ejecución de presupuestos o en las políticas de expansión.

Por supuesto, existen limitaciones. Por lo general, existen comités científicos cuyas decisiones o resultados de evaluación son algo más que recomendaciones; hay órganos de gobierno o de supervisión de la gestión ante los cuales hay que rendir cuentas, y no sólo en lo que a explotación se refiere; y hay órganos de representación en forma de patronatos o de juntas directivas que conectan los centros al sistema de ciencia y tecnología, bien sea a través del sector público, bien sea a través del sector privado.

## ► Anomalía o sistema

La constitución de un centro que se pretende que sea de excelencia toma su tiempo. Más allá de levantar paredes que den cobijo a laboratorios, hay que implementar

## Leer entre líneas

Los artículos que siguen proponen un análisis crítico de los grandes centros de producción de conocimiento: la universidad, los hospitales y el CSIC como el mayor de los OPI. Hay que leerlos como lo que son, una aproximación a su realidad como emisores de conocimiento y una proyección de lo que cabría esperar en un futuro.

En todos rezuma una posición crítica que, más allá de la ideología personal de su autor, contiene una visión coincidente por el hecho de que todos continúan siendo científicos. Y de todos es sabido que el científico medio de este país tiene fijaciones por resolver que tienen que ver con la organización y sus modelos, la financiación, la carrera profesional, las infraestructuras, la trans-

ferencia y, cada vez más, la internacionalización del sistema.

Todos ellos son puntos clave que periódicamente movilizan, cuando no soliviantan, el espíritu del investigador. De la nueva Ley se esperan soluciones en éstos y otros capítulos, que pongan en orden las interferencias, algunas de ellas absurdas, que generen otras leyes y departamentos ministeriales (los visados científicos son un magnífico ejemplo) y que establezcan mecanismos de coordinación que estén al servicio de los emisores y no al contrario.

Para los centros de excelencia de nuevo cuño ésta es una exigencia de obligado cumplimiento. #

líneas o áreas de investigación y se deben activar proyectos específicos. Nada ocurre de un día para otro y raramente los resultados de una investigación ingresan en la élite a los pocos meses de haberla iniciado.

Quien ha estado en ciencia, como investigador o como gestor, sabe de sobras que los ciclos naturales se cuentan con años. Y que si lo que se busca es excelencia, hay que ser muy cuidadoso a la hora de decidir la orientación estratégica. A menudo, aporta mejores resultados seleccionar nichos en los que uno pueda competir con cierta celeridad, que no meterse en áreas donde la masa crítica existente focaliza los mejores recursos humanos y financieros en enclaves dotados de tradición.

En Cataluña, donde por ahora se concentra un número mayor de centros de nuevo formato, coexisten las dos opciones. Por un lado, se han puesto en marcha centros que abogan por competir en áreas especializadas con el objetivo de sumarse rápidamente a la escena internacional, y hay centros que han saltado a la arena de la competición por razones de estrategia. Es decir, que se han metido en faena porque no estar supone una pérdida de oportunidades flagrante.

Pero está claro que carece de sentido estar por estar, sin tener capacidad de aportar

valor añadido o elementos diferenciales. Incluso en los campos más trillados de la biomedicina o la biotecnología existen escuelas o tendencias o, más aún, nichos de oportunidad respecto a los cuales hay que saber estar atentos.

### «¿Va a haber opción de correr a más de una velocidad, o van a establecerse límites? ¿Y si hay límites, quién y dónde se establece la velocidad máxima?»

La experiencia observada en sistemas avanzados pone en evidencia que aquellos modelos que son capaces de sumar flexibilidad, agilidad e independencia, son los que mejor se posicionan ante estas nuevas exigencias. Y que son éstos, y no otros, los que suman recursos, los que proponen las grandes líneas de investigación y los que obtienen mejor puntuación cuando se contabilizan resultados en forma de *breakthroughs*, patentes o transferencia de tecnología. Todo ello, por supuesto, en entornos políticos, financieros y científicos que lo faciliten.

Si trasladamos estas condiciones al escenario catalán, existen coincidencias interesantes. Barcelona se está configurando como polo de conocimiento, especialmente en el área «bio». Ahí suma tradición en investigación médica, coincidencia en la puesta en marcha de centros vinculados con la biomedicina y una cierta voluntad de apoyo político y financiero. También una política de contratación de investigadores para los que se definen estrategias salariales y de vinculación acordes con la competencia internacional. Y una visión estratégica que ha favorecido la introducción de estos nuevos formatos organizativos en nichos específicos.

El modelo, si es que se le puede llamar así, no es únicamente catalán. Se dan formatos comunes en Madrid, en el País Vasco, en Andalucía. Y, si no hay contraorden expresa, lo normal es que el formato acabe estandarizándose como mecanismo de organización.

Si eso ocurre, cabe pensar en la posibilidad de establecer órganos de coordinación o, cuanto menos, de interconexión. Órganos que faciliten tareas comunes pero que preserven los atributos de agilidad, flexibilidad e independencia que han posibilitado el éxito en los centros ya existentes y abran nuevos horizontes. Sólo así podría hablarse de modelo establecido o de sistema, aunque sea en estado emergente.

### ► Fórmulas de coexistencia

Si diéramos por buena esta idea, habría que aceptar la coexistencia de otros modelos o formatos. En el caso español, los establecidos para el funcionamiento de los OPI, tomando el CSIC y su transformación en agencia como bandera orientativa, pero sin olvidar las iniciativas que se están impulsando desde los grandes centros hospitalarios, donde se encuentra cerca del 20 % de la investigación española, ni por supuesto, la universidad en su conjunto, acreedora de casi el 60 % de la investigación en todas las ramas del saber.

La futura Ley de la Ciencia, de la que se ha publicado un primer y polémico borrador, atiende alguna de estas consideraciones. En conjunto, podría concluirse que aporta mejoras sustanciales en lo que se refiere a los OPI y al establecimiento de una carrera profesional mucho más próxima a la realidad actual, pero deja lagunas notables con respecto a la coexistencia de modelos

# Polémica gestación

**E**l anteproyecto de Ley de la Ciencia y la Tecnología cuenta, en el momento de escribir estas líneas, con dos borradores elaborados. Uno de ellos, finalmente hecho público a través de la página web del MICINN, ha sido revisado por una comisión de expertos. El próximo paso es someter el texto al análisis de los distintos agentes que conforman el sistema español de ciencia y tecnología para ser entregado, posteriormente, al Ministerio.

Pese a que el modelo de redacción se ha definido de forma participativa, se han dado bajas entre la comisión de expertos por no estar de acuerdo con la metodología empleada y sonoras discrepancias con el articulado finalmente expuesto. La polémica tiene que ver con las competencias que la Ley pretende preservar para la

Administración Central que, en algunos casos, puede socavar las hasta ahora atribuidas a las comunidades autónomas. Por otra parte, el reglamentismo impuesto en el texto es visto con preocupación desde sectores próximos a instituciones de investigación que han abierto mecanismos administrativos mucho más ágiles, flexibles y, sobre todo, independientes que los OPI.

**«El reglamentismo impuesto en el texto es visto con preocupación desde sectores próximos a instituciones de investigación que han abierto mecanismos administrativos mucho más ágiles.»**

Los grandes beneficiarios del texto legal, a juicio de fuentes que prefieren mantener el anonimato. «Parece una Ley hecha a medida del CSIC», lamentan estas mismas fuentes. «Si se mantiene [el tono del texto] sería una oportunidad perdida para el sistema por mucho que se resuelvan algunos de los aspectos clave que limitan el crecimiento de la ciencia española», zanján los expertos consultados. #

organizativos. Pareciera como si para solucionar un problema se generase otro nuevo.

Más allá de otras consideraciones que no son objeto del presente análisis, uno diría, en coincidencia con la apreciación de otros expertos, que los redactores de la Ley apuestan por un mecanismo centralizado de coordinación y por el establecimiento de un modelo de conexión y organización más o menos estandarizado. Salirse de la norma, puede resultar, de nuevo, anómalo y, por tanto, enojoso. Cierto es que para determinadas estructuras se incrementa la velocidad de cruce, lo cual, además de razonable, es imprescindible. Se pone orden y se abre la puerta al crecimiento y al desarrollo de ciencia de calidad.

Pero con respecto a otras opciones, la sensación generalizada es que se van a imponer límites en las estrategias de gestión. Esos límites, en lugar de aportar beneficio, se teme que vayan a cortar las alas de los centros con mayor agilidad y líneas de trabajo más activas, atrevidas o de riesgo.

En cuanto a universidades y a hospitales, la duda es aún mayor. La impresión, si bien hay que tener en cuenta el tono irónico de la interpretación, es que se van a dejar para un segundo borrador.

En todo caso, la pregunta es: ¿Va a haber opción de correr a más de una velocidad, o van a establecerse límites? ¿Y si hay límites, quién y dónde se establece la velocidad máxima? #

