

# Tendencias

Reacciones a la propuesta de la Generalitat para reformar la Lom-LOU

## Como el Barça cuando busca portero

Efectos de abrir la puerta a rectores extranjeros en las universidades catalanas

JOSEP CORBELLA  
Barcelona

Los centros de investigación en los que la Generalitat quiere inspirarse para reformar las universidades funcionan como empresas que compiten en un mercado internacional. Para dirigirlos, se busca al mejor director posible convocando un concurso público internacional. Para trabajar en ellos, se intenta contratar a investigadores de primer nivel. Y para gestionarlos, se busca sacar el máximo partido a los recursos disponibles. Pero, a diferencia de lo que ocurre en una empresa convencional, sus resultados no se miden en dinero sino en conocimiento.

No se trata de una privatización de la investigación –mejor dejarlo claro para evitar malentendidos–. El Institut de Ciències Fonòniques (ICFO), el Centre de Regulació Genòmica (CRG) o el Institut de Recerca Biomèdica de Barcelona (IRB), que la Generalitat cita como posibles modelos para las universidades, son centros públicos. Pero están gestionados con el rigor y la ambición de las empresas que aspiran a despuntar. Entre sus trabajadores predomina la actitud de que los puestos de trabajo no son permanentes y de que hay que ganarse el pan cada día.

Empezando por el director. “Las personas que dirigen estos centros no se votan, se designan”, explica Lluís Torner, director del ICFO. El patronato o el consejo social de la institución, que equivalen en cierto modo al consejo de administración de una empresa, buscan al mejor candidato sin que importe de dónde venga. Tanto da si es catalán, del resto de España o extranjero.

Como ejemplo, el CRG. Cuando Miguel Beato dejó la dirección en el 2011 tras diez años en el cargo, se convocó un concurso internacional para buscar a su sucesor. Se anunció la oferta de trabajo en revistas científicas de primer nivel como *Nature* y *Science*. Paralelamente, se contactó con investi-

gadores de España y de otros países que pudieran tomar el relevo de Beato. Como el Barça cuando busca un nuevo portero, se preseleccionaron varios candidatos. Se les entrevistó y se negoció con ellos. Se les dijo cuáles eran las líneas estratégicas del centro y ellos expresaron sus condiciones. Más allá del dinero, en este tipo de negociaciones se habla de condiciones de trabajo. Neymar no vino sólo por dinero, vino para ser campeón.

Al final, el patronato del centro designó como director a Luis Serrano, un investigador del propio CRG que tenía la ventaja de que conocía perfectamente la institución. “Lo importante no es de dónde viene el nuevo director sino que sea el mejor candidato posible. Puede ser alguien del propio

**EXPERIENCIA DE ÉXITO**  
**Los centros de investigación ya tienen la norma de fichar a los mejores**

**MÁS ALLÁ DEL RECTOR**  
**El plan estratégico de los centros define las áreas en que deben ser excelentes**

centro, pero también tiene que poder venir de fuera si hay un candidato mejor”, sostiene Joan Guinovart, director del IRB. Esta es una posibilidad que hoy día no está contemplada en las universidades públicas españolas, donde el rector tiene que ser un catedrático de la propia universidad y es votado por las personas a las que gobernará.

Una vez designado, el director de un centro disfruta de una gran autonomía para dirigirlo como crea conveniente. Pero sus resultados son examinados regularmente. En el caso de Guinovart, “cada dos meses tengo una reunión con una delegación del patronato y cada seis meses con to-

do el patronato; en cada una de estas reuniones debo presentar un informe”.

Si en una empresa se evalúan resultados económicos como cifras de ventas o volumen de ingresos, aquí se evalúan variables menos tangibles. El director debe cumplir un plan estratégico definido por el patronato, de modo que se pueden tener en cuenta aspectos como los artículos científicos publicados, las inversiones obtenidas, las empresas creadas...

Un detalle importante es que cada centro es evaluado de manera diferente porque cada uno tiene su propio plan estratégico. Aplicado a las universidades públicas, esto permitiría que cada una definiera su propia estrategia y pudiera especializarse en aquellas áreas en que puede ser excelente.

Pero en cualquier caso el director del centro es responsable de los resultados obtenidos. Si los resultados son malos, se le echa como se echó hace dos semanas a Juan Carlos Izpisua del Centre de Medicina Regenerativa de Barcelona (CMRB).

Los directores del ICFO y del IRB, ambos catedráticos universitarios, coinciden en que fichar a los rectores de las universidades a través de concursos públicos internacionales sería positivo. Pero advierten que una universidad con miles de alumnos no es lo mismo que un centro de investigación con decenas de científicos, por lo que el modelo de gobernanza debería adaptarse a las características de cada universidad.

Cambiar el modo de elección del rector, añaden, difícilmente mejorará la universidad si no se acompaña de otras medidas y de un cambio cultural en las facultades y los departamentos. “Para que una universidad sea excelente, conviene que las personas que forman la comunidad universitaria se convengan de que hacerlo todos lo mejor posible es lo mejor para todos. Esto es lo que ocurre en Harvard o en Cambridge”, observa Guinovart. “En muchas universidades españolas este cambio cultural ya se está produciendo”.

