

## PLAN DE DIRECCIÓN 2023-2026 INSTITUTO BOTÁNICO DE BARCELONA (CSIC-AJUNTAMENT DE BARCELONA)

En el momento que inicio la redacción de este Plan de Dirección 2023-2026, hace poco más de un año que me incorporé como miembro permanente del IBB, y tengo muy presentes las circunstancias y el talante abierto, generoso, y también democrático, que permitieron esta incorporación, tanto por parte del Claustro, como por supuesto de la Dirección saliente. Personalmente beneficiado y profundamente agradecido por este modelo de dirección y de gestión, que es el que siempre he considerado mejor para Centros de investigación públicos, o cualquier colectivo en general, el Plan de Dirección que presento **aspira sobre todo a ser continuista** con esta forma de ayudar a la gestión del IBB, **priorizando los beneficios del colectivo** sobre cualquier aspiración personal, **consensuando las decisiones del colectivo** sobre las propias opiniones, y asumiendo un **rol de representación y de defensa firme del colectivo** al que pertenezco y de nuestras necesidades. Como punto primero del Plan, y precisamente para asegurar parte de esta continuidad en el estilo de dirección, pero también para contar desde el primer día con conocimiento de primera mano acerca de particularidades y necesidades del IBB, agradezco que la actual Vicedirectora, la **Dra. Neus Nualart**, aceptaría continuar al frente de sus funciones. Su experiencia, capacidad de trabajo y compromiso con el IBB, más que manifiestos, son una garantía para mantener el modelo de dirección, pero además serían un apoyo muy valioso para alguien que aún no está plenamente familiarizado con el Centro, ni obviamente con este nivel de gestión. Perteneciendo yo al CSIC, la vinculación de la Dra. Nualart al *Ajuntament de Barcelona*, además de satisfacer la normativa de nuestro Reglamento Interno, obviamente ofrece un equilibrio muy deseable para la dirección del Centro y para nuestras relaciones institucionales, particularmente con el *Museu de Ciències Naturals* de Barcelona.

A continuación destacaré aquellos aspectos que mi experiencia reciente en el IBB me ha hecho percibir como más importantes de cara a su gestión, no porque no se hayan tenido en cuenta hasta ahora, sino precisamente por reconocer su relevancia y resaltar el compromiso de mantenerlos como prioritarios en los próximos años. Así, aparte de las funciones naturales de la Dirección, la mayoría de carácter administrativo, y que obviamente han de formar parte de la rutina del Plan de Dirección y no vale la pena enunciarlas aquí, a continuación destacaré los puntos del Plan que en este momento me parecen más importantes para los próximos cuatro años. Estos están en buena parte alineados con el Plan Estratégico actualmente en evaluación, y distribuidos en tres bloques que aspiran a garantizar nuestra **excelencia científica**, nuestro **liderazgo**, y nuestra **convivencia**, todo ello protegiendo nuestra autonomía, soberanía e independencia como colectivo investigador.

### 1. Impulso del potencial científico

**1.1.** La principal misión científica del IBB es el estudio de la Biodiversidad, fundamentalmente botánica, y más recientemente la de insectos herbívoros, y haciéndolo desde múltiples ángulos, que cubren la sistemática y la biogeografía, la genómica y evolución, el análisis de distribuciones y procesos de dispersión, la conservación, o el conocimiento cultural y la preservación de colecciones de esta biodiversidad. Reconociendo que el estudio de la Biodiversidad es nuestra principal fortaleza, se dedicará el mayor esfuerzo a mantener este *statu quo* e incrementar nuestra capacidad a través de la **consolidación de plazas** de investigadores que ya están contribuyendo a esta misión, y también **priorizar la creación de plazas nuevas** con perfiles de investigación afines y que refuercen nuestras líneas de investigación. Para ello se tratará de mantener canales abiertos y estrechos de contacto con la persona o personas responsables de la Coordinación de Área, la Delegación en Catalunya y nuestra Vicepresidencia de Investigación Científica y Técnica y su Vicepresidencia Adjunta de Áreas Científico-Técnicas, así como

con la Secretaría General Adjunta de Recursos Humanos, para hacer constar en todo momento nuestras necesidades como Centro y nuestras aspiraciones de crecimiento orientadas a aumentar nuestra capacidad, visibilidad y el liderazgo de nuestros grupos de investigación.

**1.2.** Totalmente relacionado con el anterior punto, la actividad científica es el resultado de un esfuerzo colectivo que aúna trabajo y experiencia de profesionales con diferentes funciones, científicas y técnicas, todas ellas igual de relevantes, pues sin unas o las otras el progreso científico no es posible. En esta visión inclusiva del colectivo de investigación, se considera investigadores tanto a los tradicionales investigadores principales como al personal técnico de apoyo a la investigación, incluyendo analistas bioinformáticos. Muchos centros de investigación del Consejo presentan precisamente un déficit en los técnicos de apoyo, o se trata de una categoría que, siendo indispensable, está desprotegida y afectada de precariedad. Esta situación es un sinsentido que disminuye la eficiencia y capacidad investigadora de los Centros de investigación. El IBB también presenta muy claramente este déficit, que se ha ido cubriendo con creatividad, oportunismo y derivando muchos recursos económicos de proyectos de investigación, también contribuyendo a la generación de precariedad. Por este motivo, se priorizarán acciones que permitan **reforzar la plantilla de personal de apoyo** que hacen posible y garantizan la actividad de los grupos de investigación y dotan de eficiencia a los servicios externos, y tratando de hacerlo con soluciones de **carácter permanente**.

**1.3.** Siendo entomólogo, la oportunidad y facilidades que se me ofrecieron para integrarme en el IBB, un centro dedicado eminentemente al estudio de la biodiversidad vegetal, se debieron muy claramente a la visión amplia de la Dirección saliente respecto a la existencia de solapamientos entre nuestras disciplinas. Esta Dirección entendió que la suma, incluso cuando representa salirse de la zona más habitual de confort, es una apuesta por la ampliación de las capacidades y potencial científico de la Institución. En esta misma línea, y siempre **respetando la identidad y singularidad** del Centro como institución para el estudio de la diversidad, biología y evolución de las plantas, y de los intereses particulares de cada uno de los grupos de investigación, se propondrá mantener esa misma **visión inclusiva**, aprovechando las oportunidades que se presenten para **incorporar investigadores al centro que sumen** desde especializaciones pertenecientes a la acepción más amplia e inclusiva, menos restrictiva de la botánica. Por ejemplo, se considerarán perfiles que examinen otros sistemas biológicos directamente asociados a las plantas y sus mecanismos de interacción, que investiguen comunidades vegetales y redes ecológicas, o que elaboren modelos de diversidad o distribución de estas comunidades para analizar, por ejemplo, consecuencias de alteraciones ambientales y climáticas.

**1.4.** La comunidad del IBB es relativamente pequeña, pero la diversidad y complejidad administrativa asociada a la actividad que se desarrolla en el Instituto es exactamente la misma que a la que se enfrentan otros Centros del CSIC con misiones similares y plantillas más numerosas. Nuestra condición de centro mixto, aunando funciones de investigación, colección y museo, de hecho añade complicación a nuestra gestión. Existirá un compromiso muy claro a la búsqueda de **fórmulas que refuercen el apoyo administrativo** que el Centro necesita, impulsando con la complicidad de la Gerencia cualquier iniciativa que nos permita conseguir este refuerzo a partir de los compromisos institucionales (ver más abajo), que deben velar por unas condiciones óptimas de trabajo encaminadas a nuestra mayor eficiencia y competitividad. La necesidad de trabajar para conseguir este refuerzo se tornará más imperiosa si tenemos éxito en nuestros planes de crecimiento y expansión. Así, será absolutamente prioritario impulsar la figura estable de un habilitado o habilitada en el IBB, y a la menor brevedad posible, pero igualmente se explorarán otras posibilidades de refuerzo administrativo. Específicamente, se aspirará a conseguir compartimentar el apoyo administrativo bajo la dirección de nuestra Gerencia y para funciones específicas que consumen mucho de nuestro tiempo (y asumiendo una multifuncionalidad que no nos corresponde), como la carga administrativa de planes de campaña y gestión de permisos, o el cometido de encargos y compras, entre otros.

1.5. En el último Plan Estratégico enviado a evaluación se le dio un peso relevante a la existencia, renovación y activación de una Comisión Evaluadora externa, pendiente de su nombramiento por parte de la Comisión Rectora. Existirá una voluntad clara de que esta **Comisión Evaluadora resulte útil y beneficiosa para el funcionamiento del Instituto**, estando atentos desde la Dirección a sus recomendaciones encaminadas a fortalecer nuestra capacidad investigadora y a que encuentren la mejor forma de implementarse en nuestra actividad y procedimientos de gestión.

## 2. Fortalecimiento institucional

2.1. En Catalunya no son pocos los centros que se dedican al estudio de la Biodiversidad, tanto del Consejo, como la Universidad o instituciones de dependencia municipal o de la Generalitat. El nuestro, muy singular en objetivos y funciones incluso a nivel Estatal, es uno en los que esta misión se hace con una vocación muy clara y con indudable carácter de excelencia, pero nuestra vocación no se desarrolla de manera aislada. Los diferentes grupos de investigación del IBB tenemos y mantenemos vínculos profesionales con algunos de estos otros centros con los que compartimos un interés común por conocer y dar a conocer la biodiversidad en el sentido más amplio. Debido justamente a nuestro compromiso y excelencia en el estudio de esta rama del conocimiento, muy ligada al bienestar y al propio desarrollo cultural, desde la Dirección se continuarán **apoyando e impulsando las colaboraciones estrechas con Centros con intereses afines**, particularmente en nuestro entorno geográfico, pero sobre todo se pondrá el énfasis precisamente en **demostrar nuestro liderazgo en el estudio de la biodiversidad**. Específicamente permaneceremos atentos a que la experiencia de los investigadores del IBB continúe siendo un referente desde un punto de vista académico, pero promocionando en lo posible nuestro protagonismo en otros ámbitos en los que el conocimiento de la biodiversidad es importante, tanto en su divulgación como en la consultoría a administraciones y entidades privadas.

2.2. Continuando en la línea de las relaciones institucionales, desde mi reciente incorporación al Centro, he percibido una falta de interacción entre el IBB y el *Jardí Botànic* con el que compartimos espacios e intereses derivados de la convivencia física, pero también intereses científicos y técnicos. Soy de la opinión de que ambas instituciones tienen mucho que compartir y mucho en lo que darse apoyo mutuo, desde la experiencia en el mantenimiento de colecciones vivas (incluyendo bancos de semillas) o el propio valor estético por parte del *Jardí*, a la provisión de una dimensión científica a los recursos disponibles en el *Jardí* por parte del IBB. Intentaremos ahondar en los motivos de esta situación o actual percepción sobre la falta de sintonía entre instituciones y **buscar fórmulas que acerquen a los equipos de gestión, la colaboración en aquellas actividades que así lo permitan, e impulsar el diseño de actividades conjuntas** que se beneficien de nuestra vecindad e intereses compartidos, respetando nuestra autonomía.

2.3. Igualmente, desde mi incorporación al CSIC hace 15 años, siempre he trabajado en centros mixtos. En este tipo de centros suele existir bastante asimetría en la manera en que se involucran las instituciones participantes respecto a sus compromisos sobre el Centro y, en general, el papel que desempeña el CSIC es predominante, tanto en provisión de plazas, como en apoyos administrativos y de gestión. Durante mi corta estancia en el IBB, he desarrollado la impresión de que nuestro Instituto no es una excepción a este patrón. El *Ajuntament* de Barcelona es corresponsable del IBB y de su éxito, vehiculando su compromiso a través del *Museu de Ciències Naturals*, institución científica con la que se comparten intereses y también necesidades. Pero existen muchos ámbitos, al margen de los puramente científicos, en los que nuestro funcionamiento y eficiencia se beneficiarían de que las Instituciones de las que dependemos demostraran un compromiso de apoyo aún más fuerte del que existe en la actualidad. Siendo conscientes de que el *Ajuntament* no es una institución científica, y por tanto no tiene por qué involucrarse en los aspectos más puramente técnicos de nuestra actividad, sí que dispone de experiencia y acceso a recursos

para complementar toda la diversidad de apoyos que necesitamos para mejorar de forma significativa nuestra competitividad, y **se promoverán los encuentros necesarios con interlocutores del Ajuntament para explicar la necesidad de estos apoyos y buscar fórmulas para hacerlos efectivos**. Estas ayudas podrían incluir refuerzos administrativos adicionales, pero también cobertura en aspectos de comunicación, *marketing*, promoción y visibilidad en general de nuestra actividad. Estas funciones por el momento recaen en gran medida sobre el personal científico, quienes no somos expertos en esas materias, con lo que la calidad del resultado no es necesariamente óptima, y una vez más es a costa de un tiempo que restamos a nuestras funciones reales. Y quizás, entre todas las prioridades, y entendiendo que el principal vínculo institucional se establece a través del Herbario y el *Gabinet Salvador* que forman parte del IBB, también se debería negociar un mayor apoyo desde la municipalidad para proveer a estos recursos tan importantes de personal contratado fijo para su conservación. Se está negociando un Convenio que regula precisamente los compromisos a los que accede cada institución, pero el Convenio no debería ser limitante para asumir cualquier otro compromiso adicional consensuado entre las partes implicadas y encaminado a fortalecer nuestra apuesta común por un Instituto competitivo y exitoso.

**2.4.** El IBB es un Instituto volcado en el estudio de la Biodiversidad, y entre nuestras investigadoras e investigadores hay especialistas muy competentes para la identificación de especies, fundamentalmente de plantas, y más recientemente insectos que pueden ser potencialmente plagas o incluso beneficiosos para sistemas agroforestales. Este servicio concreto se ofrece a menudo de forma voluntaria cuando no requiere la aplicación de técnicas específicas. Sin embargo, el Instituto dispone de un Servicio, CertIBB, con varias funciones atribuidas, incluida la identificación de muestras biológicas, y que también está gestionado de manera voluntaria por personal investigador. Este nivel de compromiso habla muy positivamente de la capacidad y voluntad de servicio de nuestros investigadores, pero es un ejemplo más de la multifuncionalidad que nos exigimos y que, necesariamente, va en detrimento de nuestra capacidad individual para concentrarnos en las tareas propias de la investigación, y por tanto de la competitividad y eficiencia del Centro en su conjunto. Esta preocupación está muy vinculada a los planes de provisión de personal técnico de apoyo y también de gestión mencionados más arriba, y que son la clave para poder ofrecer unos servicios más competitivos, con mayor capacidad de respuesta, y a la vez motivados para atraer más usuarios potenciales tanto de otras instituciones de investigación, como de sectores productivos o del público en general. Desde la dirección se buscarán **estrategias de provisión de plazas estables de personal técnico cualificado para el impulso y oferta de un servicio de identificación molecular de muestras biológicas** (basado, por ejemplo, en el uso de códigos de barra de ADN) en el Centro, con capacidad de ofrecer este servicio de forma estable a los investigadores del IBB y socios y, esperamos que de forma cada vez más intensa, a través de iniciativas de promoción desde el propio servicio, también a usuarios externos.

### 3. Funcionamiento interno y convivencia

**3.1.** En la introducción a este Plan, he mencionado, y no por acaso, la importancia que supuso para mí el modelo de dirección, gestión y trato que encontré en el IBB. Este modelo me permitió compartir con el equipo de dirección y todos los miembros del Claustro mi motivación para pedir el traslado al IBB. El traslado se hizo efectivo y, muy relevante desde mi óptica, lo hizo con la garantía de que contaba con un apoyo significativo por parte del Centro, habiéndose valorado mis argumentos en el contexto de sus pros y contras para el IBB, y tomándose una decisión consensuada al margen de opiniones individuales, incluidas las de la Directora. En el día a día, se continuará ofreciendo **disponibilidad, transparencia, y procedimientos democráticos y participativos** en la toma de decisiones que afecten a la convivencia, al funcionamiento normal, y al rumbo que tome el Centro. En estos casos, **el órgano de consulta natural y habitual, y con mayor peso en la toma de decisiones de relevancia que afecten al IBB ha de continuar siendo el Claustro**. Además, se recalcará la soberanía del Claustro frente a amenazas externas que vulneren nuestra singularidad, autonomía y modelo de funcionamiento. En cualquier caso, el

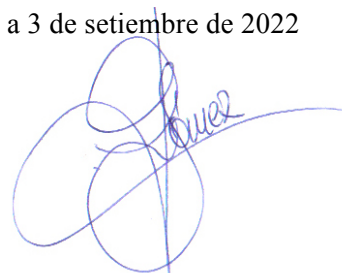
Claustro, a través de cualquiera de sus representantes o los de la Junta, habrá de dar también cabida a inquietudes, reclamaciones y propuestas de cualquier colectivo que conviva en el Centro, esté o no representado estatutariamente en el propio Claustro, incluyendo al personal asignado a conserjería y mantenimiento, el colectivo de estudiantes, o personal técnico.

**3.2.** Siendo un colectivo relativamente pequeño, y como ya se ha ido señalando en algunos puntos más arriba, el personal del IBB demuestra un alto compromiso y carácter participativo en múltiples actividades y responsabilidades, más allá de las obligaciones de sus funciones, dentro y fuera del Instituto. Este compromiso mejora y fortalece al Centro y también contribuye a su visibilidad y prestigio. Entre otras, este compromiso se evidencia en la participación en órganos de consulta y evaluación externos, la importante edición de *Collectanea Botanica*, y la constitución y participación en diferentes comisiones internas para organización de seminarios, comunicación o actividades. Obviamente, **se velará y darán facilidades para que estas inquietudes, vocación de servicio y voluntad participativa puedan continuar desarrollándose como hasta la fecha, o mejorándolas en lo posible**, atentos a las sugerencias de los propios integrantes del IBB.

**3.3.** El IBB, afortunadamente, no es un centro en el que existan sesgos de género, ni en la composición de la plantilla, ni en la distribución de responsabilidades. Sin embargo, no por ello debemos relajarnos ante la posibilidad de que estos sesgos no puedan llegar a producirse. Desde la Dirección se continuará apoyando y dejando aconsejar por la Comisión de Igualdad que ya existe en el Centro para **mantenemos atentos ante las amenazas siempre presentes sobre la dimensión de género, pero sin olvidar cualquier aspecto de igualdad por motivo de raza, orientación sexual o discapacidad**, y se dará cabida a todas las iniciativas que contribuyan tanto a visibilizar los problemas de esta índole, como a la promoción de las niñas y mujeres en Ciencia, o cuestiones de accesibilidad, por poner algunos ejemplos.

**3.4.** El IBB está situado en uno de los lugares más privilegiados de la ciudad de Barcelona, casi en la cima del gran espacio verde del *Parc de Montjuïc*, aislado de la fuerte humanización y vitalidad del resto de la ciudad. Esta circunstancia puede ser muy atractiva para la gente de nuestra profesión y vocación, en general con una querencia especial por los ambientes naturales, además de que la tranquilidad y calidad estética del entorno puede tener un efecto positivo sobre nuestra actividad diaria. Sin embargo, este relativo aislamiento no está exento de algunos inconvenientes, como es el limitado acceso a servicios que también contribuyen a la calidad de vida en un centro de trabajo. En este entorno, incluso a distancias que pueden hacerse a pie (p. ej., *Castell de Montjuïc* o *Estadi Olímpic*), existen algunas infraestructuras en parte gestionadas por el *Ajuntament de Barcelona*, y que brindan o brindaban algunas ventajas a nuestro personal, como la oferta de precios subvencionados en alguno de sus restaurantes e instalaciones deportivas. **Se revisarán los acuerdos que ya existan y se intentarán negociar nuevos acuerdos con servicios e instituciones del Parc de Montjuïc que puedan resultar ventajosos** para las personas que trabajamos en el IBB.

En Stuttgart (Alemania), a 3 de setiembre de 2022



**Jesús Gómez-Zurita Frau**  
*Científico Titular*

*Consejo Superior de Investigaciones Científicas*