

**JOSEP CORBELLA**  
Barcelona

Los dos centros de investigación biomédica más importantes de España han cambiado de director en los últimos días. En el Centro Nacional de Investigaciones Oncológicas (CNIO) de Madrid, María Blasco sustituyó el 22 de junio a Mariano Barbacid, que lo había dirigido desde su fundación en 1998. En el Centre de Regulació Genòmica (CRG) de Barcelona, Luis Serrano sustituyó el 29 de junio a Miguel Beato, que también lo había dirigido desde su fundación en el 2000. Blasco y Serrano hicieron un hueco en sus agendas el 4 de julio a petición de *La Vanguardia* para compartir sus ideas sobre cómo mantener la excelencia científica en tiempos de crisis.

**Barbacid y Beato dijeron que querían dejar de dirigir para investigar más. ¿Cómo lo harán para que la dirección de los centros interfiera lo menos posible en sus investigaciones?**

**M.B.** Creo que la clave está en cómo te organizas. En fijarte unas horas para dirigir, unas horas para investigar y cumplirlo. Voy a fijarme yo misma una disciplina. **L.S.** En mi caso, he puesto el despacho de director del CRG en mi laboratorio. Luego, como dice María, tienes que hacer unas horas fijas de dirección, y otras dedicarlas íntegramente a la investigación. Y tienes que reducir viajes. No creo que sea imposible compaginar dirección e investigación. La prueba es que hay gente que lo ha conseguido.

**¿Por ejemplo?**

**M.B.** Tanto Miguel Beato como Mariano Barbacid son ejemplos de personas que han seguido publicando al máximo nivel mientras dirigían el CRG y el CNIO.

**¿Piensan que las cualidades para ser un gran director de centro son las mismas que para ser un gran investigador?**

**L.S.** La diferencia fundamental es que dirigir un centro atenta contra la manera de ser de un científico desde el punto de vista del ego. En lugar de aspirar a publicar en revistas de primer nivel, aspiras a que el centro sea de los mejores. El éxito no es para ti sino para el centro. Pero al mismo tiempo mantienes tu grupo de investigación con el que tienes que seguir publicando. Así que tienes que encontrar un equilibrio.

**M.B.** Estoy de acuerdo, dirigir te cambia un poco la idea de qué es el éxito. El objetivo ya no es tanto tu éxito personal como el éxito del centro que diriges.

**El CNIO y el CRG se han convertido en centros de referencia internacional. ¿Qué planes tienen para seguir avanzando?**

**M.B.** En el CNIO, el objetivo de conseguir relevancia internacional en cuanto a publicaciones ya se ha conseguido, y con mucho éxito. Pero tenemos dos asignaturas pendientes importantes. Una es establecer una conexión con hospitales para que las investigaciones del CNIO se traduzcan en ensayos clínicos con pacientes. En estos momentos tenemos un primer acuerdo con el hospital de Fuenlabrada y mi intención es extender este programa a más hospitales. La segunda asignatura pendiente es la transferencia de tecnología para que los descubrimientos del CNIO susceptibles de ser transferidos no se que-

*Los recién nombrados directores del CNIO y del CRG dialogan sobre cómo mantener la excelencia científica en tiempos de crisis*

# Los nuevos líderes de la ciencia en España



JORDI PLAY

**María Blasco**

Directora del CNIO

## Investigadora del envejecimiento

■ María Blasco (Alicante, 1961) ha adquirido experiencia en gestión científica como vicedirectora de investigación del CNIO antes de acceder a la dirección. Es reconocida entre la comunidad científica como una de las máximas expertas mundiales en telómeros, estructuras genéticas que regulan el envejecimiento. A partir de sus investigaciones ha creado la empresa Life Length.

### TRIUNFAR EN CIENCIA

**“Dirigir un centro de investigación te cambia la idea de qué es el éxito”**

### PROTEGER LO MEJOR

**“Hay que hacer una apuesta para no recortar en la excelencia”**

### CONSEGUIR RECURSOS

**“Tenemos que potenciar el mecenazgo científico”**

den en una publicación científica. Tengo previsto hacer un cambio en el organigrama del CNIO para apoyar esta transferencia.

**L.S.** Nuestra estrategia en el CRG se apoyará en cuatro patas. Una es la excelencia científica. Otra es la transferencia de tecnología, que tenemos que potenciar, como dice María. La tercera, que consideramos muy importante, es la educación de la sociedad, por ejemplo con visitas de colegios y formación de profesores. Y la cuarta, también muy importante, es potenciar las relaciones con centros de investigación internacionales. Queremos impulsar una alianza de centros de excelencia en Europa. Y estamos a punto de cerrar un acuerdo con centros de India y de Singapur.

**Ustedes dos crearon empresas a partir de sus descubrimientos. Sin embargo, traducir la excelencia científica en valor económico sigue siendo una asignatura pendiente en España. ¿Qué falta?**

**L.S.** Lo primero que falta es más concienciación por parte de los investigadores. Hay que cambiar la actitud de los científicos hacia las empresas. No es venderse al capital, es solo un pequeño ajuste de enfoque. Esto se podría empezar a conseguir, por ejemplo, enseñando *management* en doctorados de biomedicina.

**M.B.** También falta más *coaching* para los científicos. Un investigador puede tener una buena idea para trabajar con una empresa pero necesitar ayuda para acercarse al mundo empresarial. Y, al revés, muchos empresarios pueden asustarse ante un científico que llega una idea.

**L.S.** Una cuestión fundamental

**Luis Serrano**

Director del CRG

## Pionero de la biología sintética

■ Luis Serrano (Madrid, 1959) ha sido vicedirector del CRG antes de acceder a la dirección del centro. Sus investigaciones están contribuyendo a sentar las bases de la biología sintética, que estudia cómo funcionan los sistemas biológicos con el objetivo de crear formas de vida que resuelvan problemas humanos. Ha impulsado cuatro empresas de biotecnología a partir de sus investigaciones.

### FIN DEL CAFÉ PARA TODOS

**“Nuestro país no puede permitirse una universidad en cada ciudad”**

### HABRÁ QUE PRIORIZAR

**“En algún momento alguien tendrá que decidir qué se financia y qué no”**

### CIENCIA Y BENEFICIO

**“Hay que cambiar la actitud de los científicos hacia las empresas”**

es que aquí no tenemos buenos ejecutivos de biotecnología para establecer este puente entre ciencia y empresa. Y, si queremos atraer a buenos ejecutivos para realizar esta misión, tendremos que pagarles un sueldo acorde con sus capacidades. Y también nos faltan empresas de capital riesgo que inviertan en investigaciones con potencial.

**Todo esto no va a cambiar de un día para otro.**

**L.S.** Para empezar sería muy útil que se otorgara un presupuesto específico a los centros para valorización, de modo que este presupuesto no se pudiera utilizar para investigación básica, y que al cabo de cinco años se rindieran cuentas sobre qué se han desarrollado gracias a este presupuesto. Hay que tener en cuenta que un proyecto de investigación preclínica de un posible fármaco en ratones requiere unos 400.000 euros. Y si no se blinda este presupuesto siempre habrá la tentación de utilizarlo para otros fines.

**¿La relación entre CNIO y CRG es de competencia o de cooperación?**

**M.B.** Pienso que es de respeto mutuo y sería muy favorable que en el futuro pudiéramos cooperar más entre nosotros.

**L.S.** Es una pena que nos volquemos tanto en establecer contactos con centros de otros países y tan poco entre nosotros. Pero ya nos hemos puesto de acuerdo para quedar para discutirlo.

**¿En qué podrían cooperar?**

**M.B.** En muchas cosas. En toda la parte de regulación genómica, en que el CRG ha estado por delante del CNIO. O en cromatina, que trabajamos tanto en el CNIO como el CRG y en la que puede haber muchas sinergias.

**L.S.** O en la oficina de transferencia de tecnología, o en programas de doctorado...

**¿Podrán mantener una línea ascendente con una inversión pública en I+D descendente?**

**M.B.** Los presupuestos del CNIO se han mantenido durante estos años incluso en tiempos de crisis. Lo que ocurre es que hemos llegado a un punto en el que, para no quedar estancados, necesitamos más dinero. Tenemos que potenciar el mecenazgo científico.

**L.S.** En el CRG sí hemos tenido un recorte de financiación. La solución pasará por crecer solo hasta 32 grupos de investigación en lugar de los 36 que aspirábamos a tener. Lo que sería funesto para un centro como el nuestro, en el que el 66% de los directores de grupos son extranjeros, sería despedir o recortar. Sería el éxodo, porque esta gente no tiene aquí ningún arraigo.

**La última década ha sido la del despegue de la investigación en Catalunya y en España. ¿Qué prevén que ocurra en un plazo de otros diez años?**

**M.B.** Personalmente veo la situación difícil. Sabemos que la crisis va a continuar. Pienso que tiene que hacerse una apuesta para reducir el número de proyectos que se financian y para no recortar en proyectos de excelencia.

**L.S.** Decir esto no es políticamente correcto. Pero un país como el nuestro no puede permitirse una universidad y un centro de investigación en cada ciudad. En algún momento alguien tendrá que decidir qué se financia y qué no.●