

LUIS SERRANO VICEDIRECTOR DEL CENTRO DE REGULACIÓN GENÓMICA DE BARCELONA (CRG)

## «Uno tiene que hacer buena investigación y ser capaz de reírse»

UN JOVEN PELEÓN, QUE EMPEZÓ «CON MUCHA INCONSCIENCIA», SE HIZO GRANDE EN EL EXTRANJERO Y HA VUELTO A ESPAÑA CON TODOS LOS HONORES, COMO UN FICHAJE ESTRELLA



Luis Serrano, octavo por la derecha, posa con algunos de los miembros de su laboratorio en las instalaciones del CRG. / CRG

### ROSARIO SEPÚLVEDA

Para ser un chico que encontró su lugar en la ciencia por azar, «con mucha inconsciencia», a Luis Serrano (Madrid, 1959) le han ido muy bien las cosas. «Mi carrera es atípica, porque nunca he tenido problemas», reconoce. Primero, se jugó a cara o cruz si estudiaba Biología o Medicina y los hados le fueron propicios a la primera. Pero ya licenciado y determinado a hacer la tesis, seguía sin ver claro su futuro. «Como no estaba seguro de encontrar trabajo, empecé Veterinaria al mismo tiempo y convalidé los dos primeros cursos de Medicina».

Al final, el laboratorio se impuso, pero no uno cualquiera, el de Jesús Ávila en el Centro de Biología Molecular Severo Ochoa. «Si haces la tesis en un laboratorio que publica muy poco y tiene pocos recursos, has perdido cuatro años de tu vida y la probabilidad de que vayas después a un sitio bueno es baja. La gente no se da cuenta de lo importante que es el pedigrí. Yo, desde luego, no me di cuenta, tuve suerte», comenta con la perspectiva que da el tiempo, pero sin autocomplacencia.

De Madrid pasó a Cambridge, donde estuvo cuatro años y, de allí, a Heidelberg (Alemania), nada menos que al Laboratorio Eu-

ropeo de Biología Molecular (EMBL), donde permaneció 14 años y recibió, entre otros, el prestigioso premio Marie Curie. «Yo creo que una de las cosas fundamentales que se aprenden en el EMBL es que hacer ciencia no está reñido con pasártelo bien. Uno tiene que hacer buena investigación y ser capaz de reírse. También aprendí que hay que ser ambicioso, que no hay que conformarse con publicar una cosa, sino afrontar un problema científico grande. Y luego está la forma de trabajar, que es muy poco jerárquica y la relación con los miembros del grupo es de tú a tú, como si fueras uno más».

### Sustanciosa oferta

Pero Serrano no era uno más en el mayor centro de investigación biológica de la Unión Europea. Allí dirigía el programa de Biología Estructural y desde allí se permitió rechazar una sustanciosa oferta en el Centro Nacional de Investigaciones Oncológicas (CNIO). El director del CNIO, Mariano Barbacid, dijo de él en 2001: «Es uno de los mejores cerebros que tenemos fuera de España». Y, tras su renuncia, en 2003, que era «bastante peleón». «A veces soy un poco don Quijote, y si pienso que hay algo injusto que no me convence, puedo ponerme un poco peleón. Pe-

**Los jefes de grupo junior son evaluados a los cinco años y sólo pueden quedarse cuatro más**

ro, por otro lado, tampoco creo que me haya hecho muchos enemigos ni tengo un carácter intransigente. Pero es cierto que hay cosas que me *sulibellan*, y en eso soy muy peleón», responde el aludido.

Sin embargo, se dejó tentar en 2005 por el Centro de Regulación Genómica (CRG), un digno emulador de la estructura del Laboratorio Europeo de Biología Molecular donde el 50% del personal científico es extranjero. Allí el flamante vicedirector del centro, que también ocupa la jefatura de Biología de Sistemas, dirige un laboratorio donde 19 de sus 24 miembros son de fuera.

Pero, ¿por qué este cerebro fugado que volvió por la puerta grande escogió el CRG? «Por varias razones. La primera es la libertad que tenemos para contratar jefes de grupo. Como no estamos atados a una escala funcional, podemos hacer ofertas

competitivas. En segundo lugar, la administración es muy reducida y sólo pertenece a nuestro instituto, lo que te permite tener una flexibilidad muy grande. La tercera cosa es que ha nacido con la vocación de convertirnos en un centro de referencia. En España todavía no se crean institutos con la ambición de competir a escala internacional».

Además, un gran porcentaje de la plantilla —cuatro de cada seis— se está renovando constantemente. Incluso los jefes de equipo jóvenes han de foguearse fuera, con independencia de la calidad de su trabajo. A los cinco años son evaluados y, como mucho, pueden quedarse en el CRG otros cuatro más. «Esto convierte al centro en un sitio de entrenamiento de jefes de grupo con la idea de que luego se vayan a otras instituciones. Además, nos permite una renovación constante. Cada pocos años hay gente nueva entrando con nuevas ideas y proyectos», explica Luis Serrano.

Pero tampoco él y el resto de los señores tienen el puesto garantizado. Aunque su contrato es indefinido, son evaluados cada cinco años. Este año han sido examinados los tres programas más antiguos, y algún investigador ha sido invitado a marcharse.

### Un proceso para cada candidato

Una de las características que separa al Centro de Regulación Genómica (CRG) de la mayor parte de los institutos de investigación en España es su política de recursos humanos. En el CRG, por ejemplo, no hay funcionarios y, por tanto, el sueldo y las condiciones laborales para los jefes de grupo son negociables. «Eso nos permite atraer a investigadores de peso de Estados Unidos o Europa», afirma Luis Serrano.

Este es el proceso de selección que se sigue para cubrir cada posición en el organigrama.

► **Jefes de grupo** Los interesados en la oferta, que se anuncia públicamente, han de presentar su currículum, dos cartas de recomendación y un proyecto de investigación. Tras hacer una primera criba, un puñado de elegidos es invitado a Barcelona, donde imparten un seminario y son entrevistados por un comité científico que incluye a un representante de cada programa y, al menos, a dos investigadores externos. «Si es posible de fuera de España», apostilla Luis Serrano. «Con esta información se hace una selección final y se decide a quién se contrata. La última palabra la tiene el director del centro, Miguel Beato», añade.

► **Estudiantes posdoctorales** Su elección recae, directamente, en el jefe de grupo. Aunque también en este caso el currículum ha de ir acompañado de cartas de recomendación y los postulantes también deben impartir un seminario. Y en el último momento, ¿qué le lleva a Luis Serrano a decantarse por un candidato? «Ver cómo responde cuando se presenta un proyecto: si tiene interés y hace preguntas inteligentes. Lo que no quieres es a alguien apático; quieres a alguien con entusiasmo que tenga una personalidad agradable y no sea conflictivo, porque aquí pasamos muchas horas juntos».

► **Estudiantes predoctorales** En este caso, la elección no depende tanto de su futuro jefe. Los interesados han de pasar por el programa internacional de doctorado. «Se les invita a todos y tienen que hablar con todos los jefes de grupo y pasar un examen oral donde se les pregunta por sus conocimientos generales. Y una vez pasado este trámite, si el comité de dirección considera que es bueno y el jefe del grupo donde se va a integrar está de acuerdo, entra».