



## “Las instituciones son las que dan soporte a los buenos científicos”

El presidente del Consejo Superior de Investigaciones Científicas (CSIC), Rafael Rodrigo (Granada, 1953), asegura que, aunque en España “se empieza a creer en los científicos y en los grupos de investigación”, existe aún “una deuda pendiente con las instituciones”. En la entrevista con Administración Digital, Rodrigo analiza la salud de la investigación científica en España y destaca que “son las instituciones las que dan soporte a los buenos científicos”.

“La ciencia necesita continuidad, estructura, colaboración, grupos y contactos y eso sólo se consigue con instituciones fuertes”, destaca el presidente del CSIC, licenciado en Ciencias Matemáticas y doctor en Ciencias Físicas por la Universidad de Granada. Además, se ha referido a la recientemente aprobada ley de la ciencia, una normativa que “no cambia o revoluciona el sistema, pero que sí permite nuevas herramientas para desarrollos futuros”.

Rafael Rodrigo lleva desde abril de 2008 al frente de la mayor institución pública dedicada a la investigación en España. No es una tarea fácil porque el CSIC, adscrito al Ministerio de Ciencia e Innovación, está integrado por 130 institutos en los que trabajan unas 15.000 personas. Ha publicado más de 200 trabajos científicos en revistas nacionales e internacionales de prestigio (como *Science*, *Nature*, *Astronomy and Astrophysics*, *Planetary and Space Science*, *Journal of Geophysical Research* y *Space Science Review*) y su labor de investigación ha sido reconocida con numerosos premios, entre ellos, dos de la NASA y dos de la Agencia Europea del Espacio.

## ¿Cómo ha sido la evolución histórica de la ciencia en España?

La sociedad española no es consciente de la evolución que ha sufrido la ciencia de nuestro país en los últimos 20 años. Si uno estudia la trayectoria española en el panorama de la investigación mundial, verá que ha sufrido un vuelco total. De hecho, parece que no le damos

importancia a situarnos en el noveno puesto del mundo en la lista de potencias científicas. La ciencia es una actividad que requiere mucho tiempo, y para un país que no ha confiado mucho en la ciencia, quizá también por culpa de los científicos, el haber tenido ese *boom* se debe básicamente al esfuerzo de los científicos. Es verdad que ha habido apoyos institucionales importantes, pero no tan importantes como para que se cambiase esta visión.

Ahora mismo estamos en una situación en la que es difícil mantener esa posición mundial debido a las circunstancias económicas. España ha sufrido en los últimos años un parón económico y un retroceso en sus capacidades, no se aprecia de forma inmediata, pero, si no salimos de esta crisis, se verá rápidamente en los próximos años. Otros países sí están dando un impulso continuado.

Lo que necesita la ciencia es continuidad y estructura. España en los años 80 empieza a crecer por la ley de la ciencia, se crean estructuras, se empieza a creer en los científicos y en los grupos de investigación, pero nuestro país aún tiene una deuda pendiente con las instituciones. Mientras que en otros países tienen respeto no sólo por los científicos, sino también por las instituciones, en España hemos aprendido a valorar a los científicos y a los buenos grupos, pero aún no hemos aprendido a respetar a la institución, a confiar en las instituciones. Las instituciones son las que dan el soporte a los buenos científicos. Un buen científico no hace nada en su casa. Tal vez a principios del siglo XIX o XX sí, pero ahora se necesita estructura, colaboración, grupos y contactos, y eso se consigue sólo con instituciones fuertes. La Universidad de Oxford y la de Cambridge y la Max Planck son grandes instituciones. Sólo con pertenecer a ellas se abren puertas y te consideran de otra manera.

En España, las instituciones también están empezando a ocupar un buen lugar en el mundo. Uno de los vectores que tiran de la ciencia en España es el CSIC. Cuando uno ve al CSIC y lo compara con otras instituciones del mundo en nivel de capacidad científica, se encuentra en el puesto número 9. Algo habrá hecho el CSIC en todo esto, pero es un indicador de que la ciencia ha ido creando estructura y buenos grupos científicos que son capaces de atraer talentos. Si no se pone un poco más de esfuerzo y apoyo económico, difícilmente vamos a poder superar esa situación. La ciencia es terriblemente competitiva y hay muchos países que están emergiendo, como Brasil, China o India y que van a superar claramente a los Estados Unidos. No obstante, la ciencia española está bien y la sociedad española tiene que conocer que es muy competitiva a nivel internacional.

**¿Cómo ha influido su condición de funcionario público en su carrera?**

Tengo que reconocer que gran parte de mi carrera ha transcurrido en el CSIC y recuerdo que, cuando empecé, quería un contrato laboral indefinido. Yo no estoy a favor ni en contra del funcionariado en ciencia, me hubiera dado igual tener un contrato indefinido. Cuando uno es más joven, piensa a corto plazo porque no tiene la seguridad de una permanencia en un puesto de trabajo y está sometido a un estrés que no deja plantearse nada más allá de dos o tres años. Eso en ciencia es malo. Es bueno en la primera parte de la carrera tener incentivos, pero llega un momento en que uno requiere cierta estabilidad. El científico, como lo hace por vocación, siempre va a querer trabajar.

Creo que esa imagen del funcionario que no funciona es falsa y en ciencia mucho más. ¿Qué es lo que aporta ser funcionario? Esa estabilidad que te permite pensar a medio y largo plazo. También te permite emprender proyectos de investigación que van más allá de la inmediatez, de la presión por la publicación rápida que se requiere para conseguir un puesto de trabajo u otro contrato diferente. Lo que aportó a muchos en aquella época presentarse a una plaza tremendamente competitiva y sacarla fue la posibilidad de poder trabajar a medio y largo plazo.

## **Recientemente se ha aprobado la ley de la ciencia. ¿Qué nuevas expectativas abre esta normativa para la investigación en España?**

Esta ley era necesaria porque hacía más de 25 años que estaba en vigor la anterior. El Estado en el que esa ley se desarrolló era muy diferente al Estado que tenemos ahora y, por tanto, había que adaptar muchas cosas en muchos sistemas. Además, la ciencia española ha cambiado terriblemente respecto a la de hace 30 años y necesitábamos tener otro marco de actuación y herramientas que nos permitieran actuar de otra manera. Sobre todo, trabajar de una manera más competitiva, como nuestros colegas en Alemania y Francia, con los que se nos exige competir. Estos países tienen unas normas mucho más ágiles y flexibles que nosotros, y por eso era necesario cambiar nuestro sistema.

La ley de la ciencia actual no cambia o revoluciona el sistema, pero sí permite nuevas herramientas para los desarrollos futuros y tiene dos elementos para mí fundamentales. En primer lugar, fue aprobada con un amplio consenso político, lo cual es bueno porque le va a dar continuidad, una palabra clave en ciencia. En segundo lugar, porque ha abierto un debate en la sociedad, que se ha dado cuenta de que la ciencia es necesaria. Y lo ha sido siempre, pero uno no se da cuenta fácilmente de cuánto la usa todos los días. Ese debate empezó con unos decrementos de los presupuestos y fue en ese momento cuando la sociedad se empezó a involucrar, de forma que esta ley de la ciencia también ha tenido una implicación social importante que no han tenido otras leyes.

Con esa continuidad y consenso, con haber obtenido la atención de la sociedad y haber ganado estructuras que luego podamos desarrollar, yo creo que avanzaremos en ese ejercicio de ser competitivos con nuestros colegas. Ser competitivos no significa no colaborar y la ley establece unas marcas muy claras, pero es cuestión de que todo se organice de una manera más competitiva y colaborativa. Desde luego, era necesaria esta normativa para coordinar todas las actividades de ciencia en un Estado de autonomías como este.

## **¿Qué sectores de la investigación científica en España considera que son punteros a nivel internacional?**

Hay muchos. Yo creo que hay sectores en España donde los indicadores nos dicen que es un país muy competitivo a nivel internacional. Destacamos en física de altas energías, física en general, ciencias del espacio, química y tecnologías químicas, también en la parte de químicas novedosas relacionadas con la energía, donde tenemos grandes pilares en estructuras y recursos humanos. En energía y en ciencias de los materiales estamos a un alto nivel. En ciencias agrarias somos punteros, en ciencia de los alimentos, en biología y biomedicina, un sector un poco más conocido por la sociedad. Creo que todo esto es un indicador del buen nivel de la ciencia española.

¿Cómo medimos todo esto? Por un lado, si a un científico le citan mucho, significa que tiene una gran repercusión. Pero hay otros medidores menos objetivos pero muy significativos. Igual que los españoles salen fuera y están durante algún tiempo en instituciones de renombre y luego vuelven orgullosos por haber estado en el MIT o en la Universidad de la Sorbona, ahora hay europeos de nuestro mismo nivel que vienen a España y luego vuelven a su país diciendo que han estado en España. Eso significa que nuestro nivel es importante y que a los científicos se les reconoce fuera. España no es sólo buen tiempo y playas. El científico se mueve porque tiene un entorno donde poder trabajar y si quiere venir aquí es porque hay buenas instalaciones y buenos grupos de investigación, con una investigación de bandera.

## **¿Cómo es la transferencia de conocimiento científico a la actividad empresarial?**

No es buena, se puede mejorar. Pero analizar las causas no es tan sencillo. Cada uno tiende a culpar a la otra parte. Durante mucho tiempo, la empresa y la ciencia se han dado la espalda y cada uno ha resuelto sus problemas sin pensar que la colaboración servía para ello. Si uno hace un estudio de cuántas patentes tiene España y cuál ha sido el aumento en los últimos años o cuáles han sido los contratos que institutos de investigación han cerrado con empresas, se observa que se ha producido un gran aumento.

El CSIC ha cerrado más de 3.000 contratos con empresas, es decir, que la relación con la empresa es parte de nuestra vida. Cada vez hay más científicos en el CSIC (cuya principal misión es generar conocimiento, que luego se transfiere) que se implican en esa transferencia. Un 60 o 70% de los científicos del CSIC ya está en ese proceso. Hay ciertas disciplinas que lo tienen más difícil para cooperar con el sector productivo. Pero, por ejemplo, el trabajo de los matemáticos tiene muchísimas aplicaciones y son los que están consiguiendo contratos en el sector aeronáutico o en las empresas de negocios.

Es verdad que la transferencia se produce en pequeña proporción en nuestro país. Hay un factor importante que hay que tener en cuenta: nuestro tejido industrial cuenta con unas pocas grandes empresas, que hacen una apuesta importante por la I+D, y con grandes empresas multinacionales cuyo apoyo importante a la I+D se hace fuera de España en sus países matrices. Gran parte de nuestro tejido industrial está basado en PYMES que, o bien se unen con centros tecnológicos o institutos de investigación, o bien les es realmente muy difícil hacer una apuesta decidida por la I+D. El 90% de nuestro tejido industrial es ese.

Cuando uno busca España en la lista de patentes internacionales que se hacen en el mundo, la primera institución que aparece con capacidad de patentar y con un buen número de patentes es el CSIC, con mucha diferencia respecto al número de español. Puede que esto sea bueno para el CSIC, pero desde luego, es malo para el sistema. El hecho de que en un país sea una institución pública dedicada a la investigación la de mayor capacidad de patentar, significa que al tejido industrial o no le importa patentar o no está cumpliendo con parte de su misión o simplemente no tiene capacidad.

En Alemania, Francia o Finlandia no ocurre así. Allí las empresas ocupan las primeras posiciones y después, muy atrás, las instituciones. Aquí está invertido y esto no es bueno. En Europa hay ahora mismo toda una serie de acciones encaminadas a favorecer la asociación público-privada de I+D, las famosas PPP. Cuando he hablado de esto con empresarios españoles, todos tenemos una postura muy encontrada. Los empresarios piensan que si el sector público de I+D pone dinero en el sistema, las empresas acudirán a ese fondo. Pero son ellos los que tienen que invertir y somos nosotros los que tenemos que asesorarles para que esa inversión se haga correctamente en ciencia.

Tampoco es cierta esa diferencia entre la ciencia básica que se hace en un laboratorio y la que se hace orientada a servir al sector productivo. Algunas empresas españolas trabajan con instituciones públicas porque colaboran con ellas desde hace tiempo y han generado ese grado de confianza necesario entre los dos mundos. Pero a pesar de que se ha generado cierto nivel de confianza, todavía nos faltan herramientas que faciliten esa transferencia. El científico ni va

a facilitar esa transferencia, ni se va a convertir en un empresario, ni el empresario va a ser científico. Necesitamos puentes. Y muchas veces, en nuestra legislación, estos puentes son complicados.

Además, pienso que todavía existen muchos corsés en la Administración General del Estado. La ley de la ciencia hace énfasis en esto, en cómo investigadores pueden en un momento determinado andar parte de ese camino y luego volver a hacer ciencia. Obviamente, la ley de la ciencia regula correctamente la parte pública, pero no puede regular la parte privada. En la parte privada, seguimos siendo un país que, a pesar del alto nivel científico, tenemos un bajo nivel tecnológico en creación de patentes y, en definitiva, en creación de riqueza. Seguimos siendo un país donde lo público sigue estando en I+D por encima de lo privado. Y esto no es así en los países de nuestro entorno. No es así ni en Japón, ni en Estados Unidos, ni en Alemania. Siempre me atrevo a reclamar un poco más de inversión de la parte privada. Y a que ambos seamos capaces de dar un paso al frente para encontrarnos a mitad de camino. No es imposible, creo que se puede hacer.

## **¿Qué proyectos de futuro tiene el CSIC para fomentar la investigación en nuestro país?**

Desde hace mucho tiempo, el CSIC está empeñado en ser un sistema global de I+D y ayudar al resto de sistemas. Siempre que puedo, menciono que si estamos donde estamos, es por nuestra capacidad de colaboración con los demás, es decir, la colaboración con los demás supone un valor añadido muy importante. De los 130 institutos del CSIC, casi la mitad son centros mixtos donde aunamos esfuerzos con universidades o gobiernos autonómicos. Eso significa que sus esfuerzos también los contabilizamos nosotros y eso significa que el CSIC sube.

En cuanto a las herramientas que tiene el CSIC para ser ese tractor de la I+D española, destaca en primer lugar su capacidad de colaboración y, en segundo lugar, su capacidad de movilidad. El CSIC tiene un sistema de institutos donde la movilidad del personal es continua. El problema es pararlos, que no se nos muevan tanto, pero es un aspecto importante, porque es lo que crea ese dinamismo en el sistema y no nos anquilosa.

Lo tercero en lo que destacamos es en crear las suficientes vocaciones para los científicos del futuro. Nuestra institución ha hecho en este punto un esfuerzo importante a todos los niveles, desde los más pequeños, de 4, 8 o 9 años, hasta los estudiantes que están acabando la enseñanza secundaria, el bachillerato o los últimos cursos en las universidades. Lo hacemos, por ejemplo, creando becas para incentivar la investigación en otros institutos. También

formando científicos y técnicos no sólo para nosotros, sino para todo el sistema, y eso para nosotros es tremendamente importante de cara al futuro. Y no es una cuestión de un determinado periodo o de determinadas personas en el CSIC. Es algo que acompaña a la impronta "CSIC". Hay que hacerlo, a pesar de que eso vaya en detrimento de un cierto tipo de investigación que no te permita hacer relumbrón en un momento determinado. Se trata de hacer base para las siguientes generaciones.

Asimismo, el CSIC tiene una vocación importante, que es la de servicio al resto del sistema con la creación de infraestructuras gestionadas o gobernadas por el CSIC, pero abiertas a toda la comunidad científica. Las universidades cada vez se implican más, aunque ellas tienen una misión diferente. Les cuesta, por su propia idiosincrasia, mucho más trabajo gestionar grandes instalaciones. Al CSIC no es que no le cueste trabajo, sino que está más acostumbrado a hacerlo y lo hace para todo el sistema, no sólo para él, lo que permite la colaboración. Al final, todo está entrelazado. La formación de personal, la creación de estructura y la gestión para el resto del sistema, todo ello unido a la capacidad de colaboración, son nuestras tres grandes armas. Si a eso le unimos nuestra multidisciplinariedad, la capacidad de afrontar un problema desde distintos puntos de vista usando todas las disciplinas posibles, la colaboración interna y una movilidad grande, entonces estamos colocados en una buena situación.

Funcionamos con un plan estratégico, que actualizamos cada cuatro años y tenemos evaluaciones continuas. Le damos importancia a la evaluación, a la continuidad y al control. Son planes estratégicos evaluados por científicos de fuera de la institución y de España, sin olvidar que la ciencia actúa de manera global.

También definimos ejes que responden a la pregunta de en dónde queremos que nuestra estrategia haga mayor énfasis, sin olvidar que es difícil encontrar focos para la ciencia si no se avanza de manera global. ¿En qué ejes estratégicos nos centramos en este momento? Pues en ejes donde pensamos que hay un enfoque multidisciplinar, en aquellos que se basan en la fortaleza de nuestro sistema o, por el contrario, en la tremenda debilidad del sistema que debe fortalecerse de alguna manera.

Nuestros ejes son cinco. Primero, el cambio global en el sentido de cambio climático, biodiversidad, migraciones, desde estudios sociales, pasando por biológicos hasta físicos, con un enfoque multidisciplinar. El segundo acomete la investigación en recursos hídricos, la contaminación de las aguas, los recursos en aguas continentales y en ríos, etc. El tercero es envejecimiento y calidad de vida, pero no entendido como un problema biomédico, sino como un problema social, que se afronta, por ejemplo, con el desarrollo de nuevos materiales para ayudar a personas discapacitadas o con problemas en sus órganos sensoriales, en un enfoque

pluridisciplinar.

Otro eje es la instrumentación y equipamiento necesario para todo esto. Tenemos buenos físicos e ingenieros que son capaces de hacer instrumentaciones que sirven después para el reconocimiento médico. Son investigaciones que se hacen de manera normal dentro del CSIC.

El último eje es la energía. España es potente en este sector, desde el punto de vista de la investigación y desde el punto de vista empresarial, y ahí se debe hacer un énfasis primordial, sobre todo en aquellos campos donde podemos ganar, como las energías renovables y la captura de CO2. De nuevo, tienen mucho que decir los químicos y los físicos, lo que demuestra que el enfoque vuelve a ser multidisciplinar.

## **En estos tiempos que corren, donde el paro supone un verdadero problema en este país, ¿qué consejos daría a un estudiante para animarle a emprender una carrera científica?**

Los jóvenes, cuanto más formados están, más fácil es que obtengan un empleo. Los empleos que menos se pierden son aquellos que exigen una cualificación más alta y los más fácilmente destruibles son los que no necesitan cualificación de ningún tipo. Así que lo primero que tiene que hacer es formarse adecuadamente. ¿En qué? Pues en aquello que más le guste porque va a ser su profesión y es duro pasar parte de tu vida haciendo algo que no te gusta. Yo le diría que se formase en aquello que más le guste. Y aunque decida estudiar una carrera clásica, debe buscar después la frontera de la multidisciplinariedad. Ahí es donde se hacen los grandes avances en ciencia, donde varias disciplinas confluyen y empujan. Y si es, por ejemplo, químico yo le animaría a completar su formación con un buen máster en tecnología de alimentos o en tecnología de la energía. Le diría que buscarse nuevos ámbitos que le permitiesen después encontrar empleo.

Esto, desgraciadamente, no es posible para todos. Eso sí, en todas estas fases uno encuentra estadios intermedios donde poder quedarse. Donde no hay que quedarse es en la primera fase, sin cualificación de ningún tipo, donde es muy difícil conseguir un empleo. De hecho, los empleos que menos se han perdido en España este año son los que exigen una alta cualificación. Normalmente, un ingeniero superior altamente cualificado genera diez empleos con menor cualificación. Hagamos buenos ingenieros y buenos científicos, como quieren los alemanes, que ahora reclaman precisamente a los nuestros. Lo que está claro es que los buenos ingenieros y científicos generan riqueza, o lo que es lo mismo, es más difícil generar riqueza con poca formación.



## ¿A qué aficiones renunció cuando aceptó el cargo de presidente del CSIC?

He renunciado a algunas. La ciencia ya es en sí absorbente porque nuestro trabajo normalmente es también nuestro *hobbie*, pero es que este puesto de responsabilidad absorbe muchísimo, más incluso que lo que yo pensaba. Sobre todo porque falta estructura en este país y no me refiero sólo a esta institución, sino a cualquier institución científica. Presidentes de otras instituciones similares a la nuestra me han comentado alguna vez que a las seis de la tarde ya han acabado y están en casa, y cuando yo les he dicho que hasta las nueve de la noche no llego, me han contestado que o soy muy malo, o necesito más tiempo para hacer mis tareas, o me falta estructura. A lo mejor es un poco por todas estas causas, pero desde luego me falta estructura, lo que provoca que renuncie a algunas cosas.

En cuanto a mis *hobbies*, tenía uno que era viajar y ahora ansío quedarme en casa porque no quiero viajar más. Viajar por trabajo supone siempre dar una vuelta rápida. Sí he renunciado a una cosa, que estoy seguro de que volveré a hacer porque liberaba mi cabeza: los trabajos manuales, para los que ahora no tengo tiempo. Además, en gran medida he renunciado a la lectura, pero a la lectura de diversión y de evasión. Estoy todo el día leyendo pero es fácil cansarse de leer informes. No he renunciado a la música, aunque ya no lo hago en el trabajo como antes, cuando trabajaba en mi despacho de científico. Ahora no consigo concentrarme adecuadamente.

A mi vida privada tampoco he renunciado. Mi familia es muy comprensiva, mi mujer es tremendamente comprensiva y como ya sabía que era un científico y cuál era mi vocación, ella ha sido un bastión para que no eche en falta otro tipo de cosas.

Cuando vuelva a mi vida normal, volveré a retomar esas cosas. Además, hay una a la que he renunciado a medias. A mí me gusta mucho la cocina, pero en todas sus facetas: ir al mercado, buscar lo que quiero, comprarlo, hablar y discutir. Pero para eso se requiere tiempo y ya no lo hago con la misma intensidad y las mismas ganas, o con esa visión de esparcimiento que antes tenía.

## ¿Hay algo que eche en falta de su anterior etapa como astrofísico?

Sí que hay cosas que se echan en falta. Va pasando el tiempo y uno se da cuenta de que

cada vez es más difícil volver. Para mantener un buen nivel científico se debe estar en un buen nivel de relaciones con los demás y si se pierde ese contacto, cada vez es más difícil recuperarlo. En mi caso, es un poco más sencillo porque mi investigación se hace en grupo y puedo incorporarme de nuevo al grupo, que me ayudará a ello. En otro tipo de investigaciones esto es más complejo.

Echo en falta muchas cosas, pero no me arrepiento de la decisión que tomé. Cada uno, en distintas fases de su vida, toma una decisión u otra. A mí no me pusieron una pistola en el pecho para que yo aceptara el cargo, pero tampoco pasé de la noche a la mañana, del blanco al negro de repente, pues ya había sido director de un instituto de investigación y coordinador de un área del CSIC y, por tanto, ya había tenido cierta relación con la gestión de la política científica. Ser presidente del CSIC es pura política científica y significa renunciar a la otra parte, pero mi renuncia está marcada entre paréntesis.

Creo que además es terriblemente enriquecedor en el plano humano. El hecho de conocer otras disciplinas, el hecho de conocer a otras personas y cómo son capaces de afrontar problemas, de colaborar y de trabajar, eso enriquece mucho. Y la vida está llena de cosas que enriquecen. Los científicos al final nos focalizamos demasiado. Para ser muy punteros debemos sacarle demasiada punta al lápiz y al final la punta del lápiz pierde el concepto que hay detrás. A los científicos les vendría bien mirar las cosas desde otra perspectiva.

## **¿En el futuro, qué aspectos recordará con cariño de su paso por la presidencia del CSIC?**

Casi todos. Y los que no son buenos los intento olvidar de forma inmediata. A mí siempre me dijeron que a cualquier científico le gustaría ser presidente del CSIC, pero todos los cargos tienen su carga. Este puesto sí tiene mucha carga, sobre todo porque es difícil y complejo presidir una institución compuesta básicamente por personas que piensan que son mucho mejores que tú y que están mucho mejor formadas que tú, con lo cual es muy difícil llevar a cabo esto con una cierta sonrisa. ¿Cómo se consigue? Básicamente, con un equipo. Se puede hacer si tienes el equipo adecuado y es parte de nuestra responsabilidad conseguir ese equipo. Aunque haya discrepancias, con las que te enriqueces, debemos trabajar buscando un mismo objetivo. Nuestro objetivo fue desde el principio desarrollar la Agencia Estatal CSIC. Tal vez no lo hayamos hecho tan bien como nos hubiese gustado por las circunstancias económicas, que impiden cierto tipo de desarrollos, pero creo que, cuando acabe, el mejor recuerdo será el de haber trabajado con un verdadero equipo y creo que dejaremos al CSIC en una buena situación para que el que venga pueda continuar y se encuentre con un camino más liviano. Y los malos ratos hay que dejarlos aparcados. Con 15.000 personas aquí, uno tiene malos ratos todos los días. Por su propia idiosincrasia, esta institución funciona de tal manera que todos los problemas acaban trasladándose al presidente, con lo cual, uno se carga de

problemas y, si no tuviera el equipo que tiene, no podría descargarlos.