

Ocho años como director



Santiago Merino





Asumir una labor tan compleja como dirigir un museo no es tarea fácil. Hacerlo además en una institución que aúna investigación y divulgación y se enfrenta a problemas como la falta de espacio, o la endémica falta de financiación que sufre la ciencia en España, lo hace más complejo aún. En estas líneas, Santiago Merino nos traslada su experiencia como director del MNCN en los últimos ocho años.

La normativa del CSIC indica que los directores de los institutos deben ser elegidos entre los investigadores de la institución. La realidad es que hacerse cargo de este mastodonte de la ciencia española no es tarea fácil y más aún cuando, como la mayoría de los investigadores, uno vive muy centrado en su trabajo de investigación, ajeno a la mayoría de las tareas administrativas y de gestión. Nunca se me hubiera ocurrido presentarme para esta tarea si mis compañeros no me hubieran animado a hacerlo. Mi experiencia previa como vicedirector de investigación no había sido especialmente gratificante y la verdad es que no tengo muy claro por qué me decidí a aceptar el reto. Echando la vista atrás recuerdo que me animó el hecho de que en aquel entonces había llegado al convencimiento de la necesidad urgente de divulgar el conocimiento científico a la sociedad. Mi sensación, que todavía perdura, es que la mayoría de la gente vive al margen de los avances de la ciencia y basa muchas de sus decisiones en propaganda pseudocientífica cuando no directamente en charlatanería de diversa procedencia: tarot, zodiaco y otras artes adivinatorias sin nin-

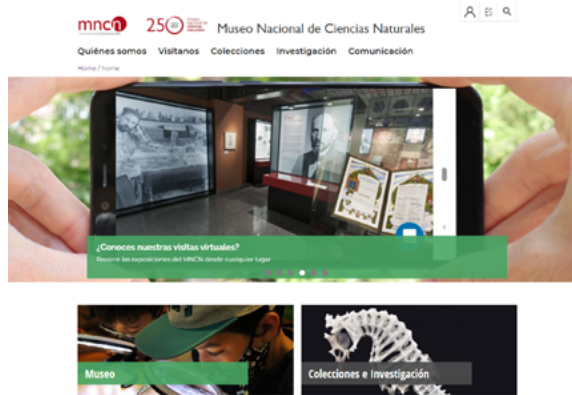
guna credibilidad. Por aquel entonces, entrado ya el año 2013, actuaba como vicepresidente de la Sociedad Española de Biología Evolutiva (SESBE) desde la que ya hacíamos un esfuerzo por divulgar ciencia publicando una colección de libros so-

bre distintos temas científicos a la que contribuí con *Diseñados por la enfermedad*, un tratado sobre cómo la evolución ha modelado nuestras defensas en la carrera armamentística en la que los seres vivos llevan enfrascados con sus parásitos casi desde el principio de la aparición de la vida. Así que, convencido de la necesidad imperiosa de divulgar conocimientos, de repente se me ofrecía la posibilidad de hacerlo desde otro frente, el museo de ciencias naturales más importante del país. Y acepté el reto.

Recibido el apoyo necesario de la mayoría de mis compañeros en el Museo y ratificada la decisión por el presidente del CSIC, que me nombró director con fecha 1 de agosto de 2013, comen-

Santiago Merino durante una entrevista en el despacho que ocupaba como director del MNCN / Xiomara Cantera





Vista de la nueva home de la página web del MNCN

cé mis tareas al frente de la dirección ocupándome preferentemente de la creación de un departamento de comunicación, hasta ese momento inexistente, que se encargara de difundir la multitud de actividades de todo tipo que se llevaban a cabo en el Museo. El Museo ya realizaba muchísimas actividades para el público, exposiciones y generación de conocimientos además de albergar las más extensas colecciones de historia natural del país. Sin embargo, la mayoría de los

“Comencé con la creación de un departamento de comunicación que se encargara de difundir la multitud de actividades de todo tipo que se llevaban a cabo en el Museo”

“Nunca se me hubiera ocurrido presentarme para esta tarea, pero había llegado al convencimiento de la necesidad urgente de divulgar el conocimiento científico a la sociedad”

ciudadanos no sabían nada de ello. Así que pusimos todo nuestro empeño en que el mundo nos conociera. De esa manera no solo avanzábamos en nuestro primer objetivo, difundir conocimientos, sino que estábamos convencidos que la solución a los problemas que arrastraba el Museo solo podría ir de la mano de la puesta en valor de la institución por la sociedad. Hasta entonces las reclamaciones para solucionar nuestros problemas se basaban más en un “porque yo lo valgo” más apoyado en la importancia científica e histórica de la institución que en su proyección hacia la sociedad. La realidad es que no se puede valorar adecuadamente una institución que pasa desapercibida. No es que el Museo fuera un total desconocido pero sí que estábamos por debajo de nuestras posibilidades. La responsabilidad del departamento cayó en Eusebio Bonilla y poco después, tras su marcha del Museo, en Pilar López García Gallo, quien todavía hoy sigue al frente de lo que ya es una Vicedirección de Comunicación y Cultura Científica. Tuvimos que poner en marcha estas iniciativas con un presupuesto muy limitado. El Museo abrió cuentas en diversas redes sociales que no han dejado de crecer en número de seguidores. Se ha actualizado la web del Museo y también se impulsó la recuperación de un periódico gratuito sobre las actividades del Museo que había desaparecido por falta de presupuesto pero que habían incorporado con éxi-

to en nuestra institución hermana, el Real Jardín Botánico. Tras valorarlo decidimos que era mejor optar por la revista electrónica que están leyendo, nuestra *NaturalMente*. Poco a poco el departamento fue creciendo e incorporando personal, lo que nos ha permitido seguir mejorando y ampliando nuestras actividades y terminar generando la vicedirección mencionada anteriormente. Todavía queda camino por recorrer, pero creo que uno de los grandes logros de mi periodo como director ha sido sin duda el dar altavoz a las muchas actividades que se realizan en nuestra institución para llegar cada vez más y mejor al público. Hoy en día nuestra institución sirve de ejemplo y espejo para otras instituciones similares en toda España, con las que mantenemos una estrecha colaboración en muchos aspectos, y nuestros problemas encuentran más comprensión y apoyo en distintos estamentos dentro y fuera del CSIC.

Actividades para todos los públicos

El Museo ya era pionero en las actividades para el público. La antigua Vicedirección de Exposiciones y Programas Públicos se encargaba, no solo de preparar las exposiciones temporales y mantener las permanentes, sino que se coordinaba con las actividades de programas públicos para ofrecer, principalmente a los más pequeños, maneras de



“En las exposiciones temporales, se trataban multitud de temas relacionados con las ciencias naturales. En ocasiones buceando en vertientes más artísticas que nos permitían atraer otros públicos”

interpretar y disfrutar plenamente del contenido expuesto en la salas. Aunque no suficientemente conocidos, el Museo organizaba campamentos de verano, que ampliamos para incluir las semanas de junio y septiembre sin actividad escolar, y organizaba actividades como *La noche en el Museo* en la que grupos de escolares pasaban la noche en nuestras salas mucho antes de que Hollywood hiciera famosa la iniciativa con la película del mismo nombre. En los últimos años se ha trabajado intensamente en desarrollar multitud de actividades accesibles para colectivos con discapacidad y se han añadido actividades pensadas para un público más adulto que puede realizar, por ejemplo, visitas guiadas a museo cerrado disfrutando de unas tapas y una cerveza o asistir a monólogos científicos. También participamos en muchas otras iniciativas nacionales e internacionales de divulgación como la *Noche Europea de los Investigadores e Investigadoras*, en la que quienes participan explican directamente al público su trabajo y responden a sus preguntas. Todas estas actividades no serían posibles sin el extraordinario trabajo de nuestros monitores y educadores que son sin duda de los mejores del país.

Todo esto se ha visto acompañado de una actividad casi frenética en el departamento de exposiciones. Las temporales se multiplicaron y, cons-

Montaje de la exposición temporal *Arte y Ciencia*, una muestra que se mantuvo en el MNCN hasta primeros de septiembre y que se montó en colaboración con el CSIC



cientes como éramos de la necesidad de ofrecer novedades a nuestros visitantes más fieles, se preparó un calendario plurianual muy apretado. Se trataban multitud de temas, todos relacionados con las ciencias naturales, pero en ocasiones buceando en vertientes más artísticas que científicas. Esto nos permitía atraer otros públicos con la esperanza de que de paso se interesaran por las ciencias naturales y en el peor de los casos que algún conocimiento científico se llevaran tras su visita. El extraordinario trabajo del personal del departamento hizo posible que dispusiéramos de varias exposiciones cada año. Soraya Peña, Jesús Dorda y Cristina Cánovas, quien finalmente se puso al frente de la Vicedirección de Exposiciones, fueron responsables del éxito en estas tareas.

Habitualmente nuestras exposiciones siempre incluyen piezas de las colecciones del Museo añadiendo valor a los objetos ajenos que puedan exponerse o bien siendo la base de la exposición cuando esta es de producción propia. Muchas de las exposiciones temporales también itineran por otras ciudades de España pero solo algunas piezas las pueden seguir ya que una de las condiciones imprescindibles para prestar piezas ha sido poner por delante su conservación. Siempre que se prestó algo se hizo con la aprobación del responsable de la colección afectada tras la evaluación minuciosa del estado de la pieza y de las condiciones del lugar de exposición. Esto también nos ha permitido prestar en depósito piezas para exposiciones en otros lugares, siempre manteniendo la vigilancia sobre la conservación del patrimonio del Museo.





Las colecciones

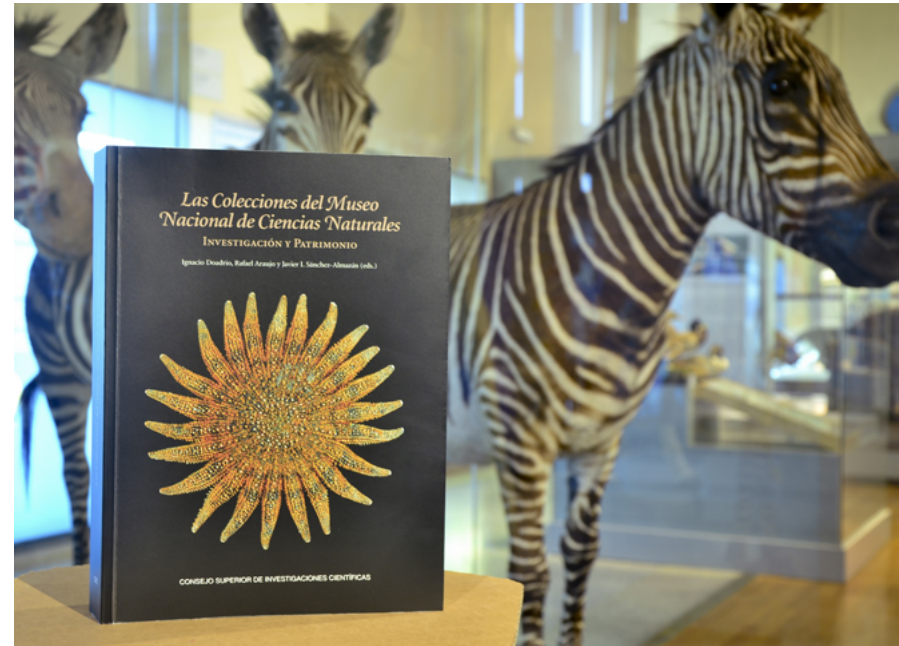
Cuando llegué a la dirección se me plantearon en ocasiones dudas por parte de nuestro personal sobre si se debían aceptar o no donaciones a nuestras colecciones dada la limitación de espacio del Museo, tanto para exponerlas como para almacenarlas. La decisión estuvo clara desde el principio; el Museo no podía rechazar la donación de ninguna pieza que valiera la pena. Los conservadores debían valorar las piezas que se nos ofrecían y decidir si enriquecían nuestras colecciones en cuyo caso se debían aceptar. Ya buscaríamos espacio para ellas. ¿Rechazaría el Museo del Prado una gran obra de un autor poco representado en sus colecciones? Apuesto a que no. El Museo necesita más espacio también para sus colecciones y para conseguirlo nada mejor que darlas a conocer y poner de manifiesto su incalculable valor. A esto se dedicaron todos los conservadores apoyados por los vicedirectores responsables que fueron Mario García Paris e Ignacio Doadrio Villarejo, que todavía continúa en el desempeño del cargo y fue quien impulsó la publicación de un **magnífico libro** sobre las colecciones del Museo. No sin dificultades, también se ha conseguido profundizar en la integración de nuestro patrimonio en el espacio europeo de investigación participando en foros como el consorcio de taxónomos **CETAF** o en el proyecto europeo **DiSSCo**.

La investigación en el Museo

Uno de los primeros retos que afrontamos desde el punto de vista de la investigación fue

“Por encima de todo el patrimonio que atesora el MNCN, lo más importante, lo mejor que tiene esta institución, es su personal”

Libro de las colecciones del MNCN que se ha elaborado en los últimos 3 años



presentar nuestra candidatura como institución al programa Severo Ochoa de excelencia científica. Creo que la multidisciplinariedad de nuestro centro jugó en nuestra contra a la hora de competir por este reconocimiento, pero aunque no lo conseguimos fue muy positivo para el Museo tener que preparar la propuesta de centro para este programa. Probablemente era la primera vez que los representantes de todos los departamentos nos sentamos juntos para armar una propuesta integradora de todas las áreas del Museo sin dejar a nadie fuera y buscando nuestros puntos en común y no nuestras diferencias. Fue muy gratificante ver como en vez de competir, colaborábamos.

La multitud de disciplinas que conviven en el Museo ha sido habitualmente motivo de disputa debido a que al final las plazas se asignan a la institución en su conjunto y cada departamento quiere ver sus necesidades cubiertas. Sin embargo, resulta difícil comparar unas disciplinas con otras a la hora de seleccionar buenos candidatos que puedan competir en igualdad de oportunidades por una plaza de investigador en el Museo. Por ejemplo, ¿cómo saber si es mejor candidato un paleontólogo o un taxónomo concreto? Ambas disciplinas tienen sus revistas independientes y sus tasas de publicación. Cuando las diferencias no son claras es difícil decidir y nos podemos encontrar que nuestra opinión sobre la valía de los can-



“Mi sensación es que la mayoría de la gente vive al margen de la ciencia y basa sus decisiones en propaganda pseudocientífica cuando no directamente en charlatanería de diversa procedencia”

didatos no coincide con la de los tribunales que finalmente otorgan las plazas. Por ello desde el principio optamos por intentar dar oportunidades de competir a todos los candidatos sin hacer una criba previa desde la institución. Esto se dificultó con la necesidad de sufragar parte de los contratos de investigación que recibía el centro pero, siempre que pudimos, apoyamos a todos nuestros candidatos. Afortunadamente, en los últimos años el CSIC se ha hecho cargo de la mayoría de las cofinanciaciones liberando a los centros de estas dificultades. Otro aspecto muy necesario para apoyar la investigación es dotar al centro de las infraestructuras necesarias para realizar los análisis y contar con las técnicas más avanzadas para producir una ciencia competitiva. Esta también es una tarea complicada en un centro como el nuestro con tantas disciplinas que usan en muchas ocasiones tecnologías muy distintas para analizar sus muestras. Desde la Vicedirección de Investigación se trabajó intensamente en coordinación con investigadores y responsables de laboratorios para buscar soluciones a todos estos asuntos. Tan-

to Andrés Barbosa, en una primera etapa como Marta Barluenga en la segunda, hicieron un muy buen trabajo en esta Vicedirección.

En estrecha relación con la investigación y la política de captación de jóvenes talentos, Miguel Bastos Araujo propuso la creación de una Vicedirección de Formación Científica y Profesional que él mismo estaba dispuesto a asumir para generar en el Museo una infraestructura de seguimiento y aprendizaje de los jóvenes investigadores que garantizara



Santiago Merino en una imagen de archivo

una formación de excelencia. En el corto periodo que tuvo para desarrollar esta iniciativa, que todavía hoy perdura, promovió la realización de cursos y la organización de seminarios para ayudar a los jóvenes en sus primeros pasos en la ciencia, y sentó las bases para convertir al Museo en un centro reconocido por su excelencia en la formación de jóvenes investigadores.

La Sociedad de amigos del MNCN y sus retos.

La Sociedad de Amigos del Museo (SAM) es una institución privada sin ánimo de lucro que colabora con el Museo en la realización de todo tipo de actividades desarrolladas por la institución. La relación con sus juntas directivas siempre ha sido muy positiva y tanto el anterior presidente, D. Jose Lladó Fernández-Urrutia, como el actual, D. Eduardo Aznar Sainz nos han ayudado y apoyado para trasladar la relevancia del Museo a la sociedad, así como en todas las iniciativas desarrolladas para resolver los problemas del Museo. Les estoy muy agradecido por su trato y su apoyo en todos estos años y también cómo no, debo mencionar a la incansable Josefina Cabarga, que desde su puesto en el Museo se ha encargado de la organización y coordinación de tantas y tantas actividades, conferencias, homenajes, cursos, excursiones...

En mi opinión, y así se lo he trasladado en alguna ocasión a la SAM, es necesario que se amplíen sus bases captando nuevos socios y se emprendan las

“Hoy en día nuestra institución sirve de ejemplo y espejo para otras instituciones similares y nuestros problemas encuentran más comprensión y apoyo dentro y fuera del CSIC”





Vista de la sala principal de la colección de fósiles que en 2016 recibió una donación de piezas de la Caixa, entre las que figuraba el esqueleto completo del oso de las cavernas junto a un feto de la especie

gestiones para que la sociedad sea declarada de utilidad pública, permitiendo añadir el atractivo de la desgravación fiscal a sus socios. Esto redundaría finalmente en una sociedad más fuerte que pueda servir de mayor apoyo, si cabe, al Museo.

Administración y gerencia

Todas estas actividades no pueden realizarse sin que detrás exista una administración eficaz. La llegada de Félix Rojas Ostolaza a la gerencia del instituto permitió poner en marcha toda la infraestructura necesaria para mantener el funcionamiento de toda la institución. Uno de los

“Le estoy muy agradecido a la SAM por su trato y su apoyo en todos estos años y también por la organización y coordinación de tantas y tantas actividades”

problemas endémicos del CSIC, al que el Museo no es en absoluto ajeno, es la escasez de personal administrativo especialmente en proporción al abundante personal investigador. Nuestros administrativos están sobrecargados de trabajo y en ocasiones es imposible sacarlo adelante sin la colaboración de los propios investigadores. Aumentar nuestra dedicación a tareas administrativas es algo que no nos gusta nada pero que en las actuales circunstancias no hay más remedio que asumir. Creo que cada vez somos más conscientes del esfuerzo necesario en estos aspectos y de que desde la administración se trabaja para ayudarnos todo lo posible. Agradezco mucho a

Félix su apoyo y dedicación para sacar adelante tantos proyectos que han permitido mejorar el Museo. Las dificultades en la promoción y estabilidad del personal del Museo junto con la escasez de plazas fue un constante quebradero de cabeza que intentamos resolver siempre de la mejor manera teniendo en cuenta el escaso margen de maniobra del que disponíamos. Espero que la situación mejore en los próximos años y desde el CSIC se pueda dotar de más oportunidades de promoción y mas personal a sus centros.

Mantenimiento

En estrecha colaboración con la gerencia y administración del centro el ya centenario edificio del Museo necesita de una constante atención para mantenerse en activo. En un edificio tan antiguo los problemas surgen constantemente y uno de los grandes esfuerzos que ha sido necesario desarrollar han sido toda una serie de actuaciones que permitan mejorar la seguridad y el acceso al edificio. Cuando llegué a la dirección algunas salidas de emergencia estaban ocupadas por despachos de investigadores y por lo tanto no eran de fácil acceso en caso de emergencia. Estas salidas se liberaron de inmediato a pesar de los problemas que supuso reubicar a los investigadores que las ocupaban. Además, desde entonces se han realizado labores encaminadas a mejorar la seguridad del instituto. Se han elaborado planes de evacuación, se han realizado simulacros de emergencias anuales, se ha abierto una salida de emergencia en el ala sur del edificio y se han mejorado, y se siguen mejorando, los accesos al edificio para intentar por





“Presentarnos al programa Severo Ochoa fue una oportunidad para armar una propuesta integradora que nos permitió colaborar en lugar de competir”

todos los medios cumplir con la normativa en un edificio que por su antigüedad distaba mucho de los estándares exigidos en la actualidad. En este sentido, no puedo sino agradecer a todo el personal por lo bien que han sobrellevado las muchas molestias que les hemos ocasionado para cumplir con todos estos requisitos. Espero que valoren que ahora estamos en un edificio más seguro para todos, visitantes y trabajadores. Si bien la labor de todos ha sido fundamental en estas actuaciones quiero destacar la del jefe de mantenimiento, José María Torregrosa y la del jefe de seguridad, Santiago García Mora. Sin ellos hubiera sido imposible desarrollar todas estas actividades que han redundado en una mayor seguridad para todos.

Y mucho más...

No puedo terminar este somero repaso a lo que han supuesto estos ocho años al frente del Museo sin acordarme de tantos otros sin cuya colaboración no podríamos abrir nuestras puertas cada día. El Museo colabora estrechamente con un grupo de voluntarios de la tercera edad que han estado dirigidos estos años por nuestro estimado Fernando Cruz quien desgraciadamente ya no está entre nosotros. Luis Gutiérrez le ha sustituido al frente de los voluntarios con gran éxito. Además de la labor desinteresada de estos voluntarios contamos con personal de manteni-

Equipo que ha acompañado a Santiago Merino durante su última etapa como director. De izquierda a derecha y de atrás a adelante: Ignacio Doadrio, Vicedirector de Colecciones; Santiago Merino; Miguel B. Araujo, Vicedirector de Formación; Marta Barluenga, Vicedirectora de Investigación; Pilar López García-Gallo, Vicedirectora de Comunicación y Cultura Científica; Felix Rojas, Gerente y Cristina Cánovas, Vicedirectora de Exposiciones.



miento, fotografía, limpieza, seguridad, vigilancia de salas, etc. Sin ellos nada podría funcionar y desde la dirección hemos hecho lo posible para coordinar mejor todas las actividades que desarrollan. Quiero agradecer también su buena disposición para que todo funcionara correctamente. No quiero olvidarme del personal de la tienda del Museo: Américo y Carmen atienden ese rincón del Museo por el que pasan casi todos los visitantes para llevarse un recuerdo y son en muchas ocasiones nuestros mejores relaciones públicas.

Al final, por encima de todo el patrimonio que atesora el Museo Nacional de Ciencias Naturales lo más importante, lo mejor que tiene esta institución, es su personal. Lo más difícil de estos últimos 8 años ha sido cuando alguno

de los nuestros ha sufrido algún problema grave. No puedo citar a todos en el espacio que debe ocupar este artículo pero espero haber señalado algunas de las actuaciones principales que se han llevado a cabo en cada área y a sus principales responsables. Mil perdones si olvidé mencionar a alguien. Muchos asuntos quedaron pendientes a pesar de nuestra insistencia en buscarles solución. Habrá que seguir peleando por abrir un restaurante para nuestros visitantes o para que el Museo consiga una sede propia y exclusiva sin tener que compartir un espacio insuficiente para su magnitud con otra institución. En este año en el que cumplimos 250 años es el momento de un nuevo impulso. Mucha suerte y mucho ánimo al nuevo equipo directivo que de sobra sabe que puede contar conmigo mientras vuelvo a mi despacho para centrarme en la investigación ■

