

*“La modernización debe apuntar a que el ICBM transite con certezas y cuidados hacia un horizonte de esperanza para su comunidad”.*

## **Líneas programáticas para la dirección del ICBM**

**Flavio Salazar**

*Noviembre de 2023*

### **• DIAGNÓSTICO**

El Instituto de Ciencias Biomédicas de la Facultad de Medicina de la Universidad de Chile tiene ya 25 años. Desde sus inicios, su foco ha sido relevar las ciencias biomédicas y preclínicas en la formación de los estudiantes de las carreras de la salud, y también aportar significativamente a la generación de conocimiento en las áreas de su competencia.

Ha sido una institución exitosa la mayor parte del tiempo. Durante su historia ha reunido la mayor masa crítica de investigadores en biomedicina en el país, albergado varios centros de excelencia y centros tecnológicos en áreas como la biología celular, la neurociencia, la inmunología, el cáncer o la informática médica. Además ha contribuido a las políticas institucionales y públicas con rectores, ministros, asesores de estado y líderes de opinión cumpliendo un papel protagónico en los esfuerzos de los científicos durante la pandemia, en los diagnósticos, el diseño de nuevas herramientas de seguimiento, el estudio clínico de vacunas y la información hacia la opinión pública. El ICBM ha prestigiado a la Facultad de Medicina y a la Universidad de Chile, y sigue teniendo un potencial de impacto a nivel nacional, tanto para la formación académica, como para la salud de Chile y el mundo.

No obstante, el ICBM ha tenido que **salir adelante con una doble misión**, difícil de cumplir teniendo en cuenta los **recursos e incentivos limitados** con los que ha contado: Por una parte debe **mantener una investigación que sea potente** y relevante, **financiada casi exclusivamente por fondos externos concursables**, con una precaria base de apoyo institucional permanente, y por otra parte debe cumplir con los desafíos de la **docencia y formación de los estudiantes de las carreras de la salud**. Este contexto ha desgastado la labor y productividad de sus académicos. Los académicos muchas veces se sienten superados por una cantidad de obligaciones que están por sobre sus capacidades y tiempos, lo que genera una frustración que se incrementa por el estancamiento de los fondos nacionales para ciencia y tecnología.

Desde un punto de vista institucional, durante años se postergó la contratación de nuevos científicos emergentes, lo que ha generado una crisis de envejecimiento de la planta que amenaza la sustentabilidad del instituto. También se ha producido una **dispersión de las capacidades científicas** agravada por una **fragmentación estructural** que debilitó la articulación de proyectos colaborativos de mayor envergadura. Los objetivos centrales impulsados por la anterior decanatura produjeron un **debilitamiento del fomento de la investigación científica en el ICBM** como un sello de la Facultad de Medicina.

Respecto a este diagnóstico, creo que el **proceso de modernización impulsado por la actual Decanatura de la Facultad de Medicina y por la dirección del ICBM** refleja la intención de las autoridades de lograr un fortalecimiento **de las capacidades, una modernización de la gestión y un proceso de renovación académica gradual** que permita consolidar a mediano plazo nuevas áreas prioritarias de desarrollo, recuperar los niveles de competitividad en investigación y desarrollo y proporcionar el apoyo para **una docencia innovada y de alta pertinencia**. Este es un proceso que requiere una vigorosa participación y entusiasmo de parte de las y los académicos.

- **PROPUESTA**

Tomando en cuenta este diagnóstico, que se sustenta en discusiones colectivas, informes de comisiones internas y reflexiones de pares internacionales, proponemos que la modernización **implique un cambio cultural** que fomente la articulación de diferentes capacidades, áreas y disciplinas de investigación que permitan **converger en iniciativas interdisciplinarias** que sean de mayor alcance y que puedan recibir respaldo financiero institucional y externo que facilite la **renovación de cuadros académicos**, la mejora de la infraestructura y una gestión de servicios centrales profesionalizadas de las *facilities* que permitan que la investigación sea más dinámica. El inédito proceso de reflexión colectiva en el ICBM ha permitido consensuar la necesidad de un cambio, pero requiere construir un **plan de acción** concreto con metas definidas y evaluables en el futuro próximo.

Una **reorganización de la estructura del ICBM debe sostenerse necesariamente en torno a la investigación**. Acorde a la experiencia internacional, se debe **potenciar la inter y la transdisciplina** para abordar desafíos actuales en salud, establecer miradas complejas y de mayor colaboración, fomentar la vinculación externa y la promoción de proyectos colaborativos de mayor impacto. Mediante la renovación académica y la adjudicación de nuevos proyectos asociativos se podrá mejorar las capacidades para abordar grandes desafíos que incorporen la **innovación y la internacionalización**.

Hoy existe una oportunidad significativa de crecimiento para las ciencias biomédicas a partir del desarrollo de nuevas **áreas de investigación asociativa** capaces de abordar la extraordinaria complejidad de los desafíos actuales. La comisión de investigación designada por el comité cronograma del proyecto de modernización realizó un trabajo exhaustivo identificando las áreas que **generan mayor convergencia**, que cuentan **con masa crítica y proyección nacional e internacional**. Estas áreas deben ser consolidadas mediante un proceso colectivo de discusión y desarrollo, que culmine en la elaboración de propuestas específicas respaldadas por líderes o grupos que sean revisadas y aprobadas **por un comité de búsqueda reconocido** y luego ratificadas mediante **un proceso de votación** por los claustros correspondientes. Nos comprometemos a presentar **un plan de acción** con temporalidades e hitos verificables que permita hacer los cambios necesarios reflexivamente y con la debida profundidad y responsabilidad.

La **docencia es una tarea fundamental del ICBM y de motivación para sus académicos**. Durante años ha constituido la base de formación para las nuevas generaciones de profesionales y académicos de las ciencias de la salud. Dos elementos resultan claves para una docencia de calidad. La **profesionalización y empoderamiento de la gestión** que vele por la equidad de la distribución de la carga docente y la valoración académica de su ejercicio, y la mantención de **claustros docentes disciplinares** que discutan, elaboren contenidos y sean interlocutores de una **gestión docente centralizada** que se vincule con otros organismos de la Facultad ofreciendo **un curriculum pertinente e integrado** de las ciencias biomédicas. Todos los académicos del ICBM deben participar en claustros disciplinares docentes y cada docente debe pertenecer a su vez a un área de investigación asociativa. De esta forma, se resguarda el saber disciplinar clave para la enseñanza, a la vez que promueve una articulación en investigación más integrativa.

Promover un **vínculo internacional institucionalizado es fundamental**, no basado únicamente en contactos personales, sino canalizada institucionalmente aprovechando las iniciativas ya existentes, lo que debe **generar oportunidades de desarrollo para las y los científicos jóvenes** y relevar la labor del ICBM y la Facultad de Medicina de la Universidad de Chile en el sistema de ciencia y tecnología.

- **MI MOTIVACIÓN**

Me entusiasma contribuir al Instituto de Ciencias Biomédicas de la Universidad de Chile, aportando la experiencia que he acumulado en investigación, innovación y gestión, especialmente desde mi labor en la vicerrectoría y el Ministerio de Ciencia y Tecnología. Este bagaje puede fortalecer el posicionamiento interno y externo del ICBM, asegurando una conducción eficaz en un proceso de naturaleza compleja.

Reconozco que los cambios deben sostenerse en consensos sólidos; la capacidad de diálogo, transparencia, integración y articulación se sustentan en la credibilidad y respeto académico, valores que considero fundamentales.

Mi historial en la articulación de la vinculación internacional a nivel institucional ofrece una perspectiva enriquecedora para el ICBM que puede beneficiar a jóvenes investigadores.

Independientemente de los caminos que los claustros decidan para el futuro, me pondré a disposición de los proyectos institucionales, como siempre lo he hecho, ya que mi compromiso con la universidad pública inclusiva, de calidad y vanguardia es permanente.

- **FUTURO DEL ICBM**

Cuando hablamos de modernización del ICBM, entendemos que implica un compromiso de parte del gobierno universitario, tanto de la rectoría, como de la decanatura de apalancar recursos suficientes para su implementación paulatina. Mantener una confianza bilateral con

las autoridades y un **nivel mayor de autonomía en la gestión**, plenamente identificado con el proyecto de la Facultad de Medicina y la Universidad de Chile, es una necesidad ineludible.

Vislumbro como horizonte un Instituto referente nacional y latinoamericano en ciencias biomédicas e investigación interdisciplinaria. El primer paso es **recuperar en el ICBM el entusiasmo y la cultura de colaboración científica** respaldada en políticas institucionales y **el orgullo** de pertenecer a la Facultad de Medicina de la Universidad de Chile. La Facultad se beneficia fuertemente de un ICBM potente, como no lo tiene ninguna otra institución a nivel nacional, donde se haga investigación de vanguardia enfocada en los problemas nacionales y con incidencia, impacto y colaboración interinstitucional y una formación actualizada y de calidad a los profesionales de la salud.

**El ICBM tiene que volver a transformarse en un referente Regional**, especialmente si logra enfocarse en sus líneas de investigación, en sus objetivos de mediano y largo plazo, y también si mantiene un compromiso institucional desde la Rectoría y la Decanatura, que apoyen de la mejor forma el recambio generacional necesario que aporte al desarrollo del país.