

## PLAN DE TRABAJO

Raúl Gerardo Paredes Guerrero

Durante el periodo anterior pudimos implementar varios procesos que ayudaron a la consolidación del Instituto de Neurobiología (INB) como el más importante centro de investigación sobre el sistema nervioso central en México y con reconocido prestigio internacional. En los próximos cuatro años deberá darse continuidad a varios de estos procesos así como corregir algunos ya existentes o implementar nuevos que coadyuven para que el INB siga siendo la punta de lanza y un exitoso ejemplo de un polo de desarrollo para la descentralización de la investigación científica de la UNAM.

Se consolidó una política clara para la contratación de investigadores “Jefes de Grupo” con convocatorias nacionales e internacionales para poder contratar investigadores de alto nivel. Esta política también contempla la posibilidad de que un investigador asociado o titular adjunto a un jefe de grupo (que sean ya personal del INB) pueda concursar, cuando exista un laboratorio, por ser “Jefe de Grupo”. En este caso y para mantener la objetividad del proceso se basará la decisión en un panel externo de expertos y en la Comisión Dictaminadora. A pesar de que en estos momentos no existen laboratorios disponibles para contratar nuevos jefes de grupo es necesario conseguir nuevas plazas para reforzar los grupos de investigación ya existentes. Se requiere continuar con la política de equidad para los grupos, de tal forma que cada uno cuente al menos con un investigador asociado y un técnico académico para que todos tengan la misma posibilidad de desarrollo y consolidación.

Aunque en el periodo anterior hubo un importante número de promociones y de académicos que obtuvieron su definitividad, es necesario continuar con políticas claras para que el personal académico de las diferentes categorías pueda superarse y lograr una mejor integración y participación dentro de sus grupos de trabajo. Estas políticas, que fueron aprobadas por el Consejo Interno, toman en cuenta todos los rubros del EPA y otros descritos en el propio reglamento del Instituto para que la promoción o definitividad esté basada en meritos académicos. Esta política ha sido muy efectiva en recientes contrataciones, ya que en varios no se les ha otorgado la promoción o definitividad por no haber cumplido con los requerimientos mínimos indispensables

Deberá continuarse con la política de buscar la participación de todo el personal académico en las funciones sustantivas del Instituto de forma equitativa. Es decir, además de la investigación, la formación de recursos humanos, impartir clases y cursos en forma equitativa se deberá fomentar y acrecentar la participación de los académicos en diferentes cuerpos colegiados que rigen la vida institucional como son las tareas de divulgación y los programas de verano de la ciencia en los que participa el INB entre otros. Sólo con el trabajo y apoyo de todo el personal, el Instituto podrá cumplir adecuadamente con todas sus funciones. El siguiente director deberá también apoyar el papel del Colegio del Personal Académico en cuestiones que atañen a las actividades académicas del INB.

La producción científica del instituto sigue siendo baja para la capacidad instalada en cuanto a equipo y personal. En los últimos años el número de artículos publicados por investigador es de 1.2 y el total de publicaciones es de 1.6. En los dos últimos dos años implementamos políticas para tratar de incrementar la productividad: 1) Fondo semilla para el desarrollo de proyectos multidisciplinarios; 2) Apoyo a la UR del investigador que más artículos publique cada año de su línea de investigación 3) Apoyo a la UR del investigador que publique el artículo en la revista con mayor índice de impacto. Además, desde el primer año de la presente administración se están contestando los informes de cada investigador tomando en cuenta diferentes rubros, entre ellos la producción primaria. En respuesta al informe el consejo interno señala a los académicos, cuando es el caso, las deficiencias a superar. Contamos ya con los antecedentes necesarios para que el siguiente Director en concordancia con el consejo interno pueda después de analizar caso por caso diseñar estrategias para que aquellos investigadores o grupos de trabajo que reiteradamente no cumplan con los mínimos estándares de productividad puedan aumentarla (por ejemplo: dar un apoyo extraordinario para tratar de revertir esta problemática) y en caso de que esto persista tomar otras medidas (como reducir el presupuesto o espacio asignado, entre otras).

Un problema fundamental en la Universidad y en el Instituto es el envejecimiento de la planta académica y la limitada incorporación de jóvenes investigadores con métodos nuevos y/o de frontera que renueven y fortalezcan las capacidades del Instituto. La Universidad está trabajando en la posibilidad de ofrecer una jubilación en mejores condiciones de la que actualmente existe para los académicos. Mientras se presenta un plan para una jubilación digna es necesario evaluar la posibilidad de que algunos investigadores de edad avanzada que hayan disminuido su

producción primaria y que cuentan con amplia experiencia y conocimientos en diferentes áreas de la neurobiología dejen el espacio de su laboratorio y se dediquen a otras labores que son fundamentales para el Instituto. Entre las actividades que se pueden mencionar están: impartir y coordinar cursos en los diferentes programas de posgrado, revisar escritos de tesis, participar en comités tutelares y en exámenes de grado. Podrán también escribir y/o compilar libros de texto o de divulgación en las diferentes áreas que se cultivan en el Instituto que se puedan co-editar con la dirección general de publicaciones de la UNAM. Podrán también colaborar en labores de divulgación del Instituto y de los diferentes programas de posgrado en los que participamos. Los espacios que se liberen podrían ser ocupados por investigadores que ganen los concursos correspondientes en base a convocatorias nacionales e internacionales. En el caso de no contar con una nueva plaza, el concurso se realizaría entre los investigadores adjuntos y/o asociados que deseen participar de acuerdo a los lineamientos aprobados por el consejo interno.

Con el apoyo de diferentes programas de posgrado y de la Coordinación de la Investigación Científica, en los últimos cuatro años el Instituto ha realizado diferentes cursos, simposios y congresos nacionales e internacionales de alto nivel académico. De hecho se formó un comité especializado dentro del Instituto para dar seguimiento a estos eventos. En el siguiente periodo la dirección deberá seguir fortaleciendo estas actividades que además de contribuir al reconocimiento nacional e internacional contribuyen, como ya ha ocurrido, al inicio de proyectos multidisciplinarios que cuentan con la participación de investigadores de reconocido prestigio internacional.

Las unidades de servicio del Instituto se han desarrollado y consolidado, el plan de desarrollo de cada unidad de apoyo y servicio contempla la incorporación de nuevas técnicas, equipo y metodologías para fomentar la generación de ingresos extraordinarios sin descuidar el servicio interno. Con un proyecto de CONACYT, con apoyo de la Coordinación de la Investigación Científica y con recursos extraordinarios del Instituto se está ampliando el bioterio para poder mantener y producir ratones transgénicos y seguir desarrollando investigación de frontera. El costo total del proyecto es de 30 millones de pesos. Es necesario buscar diferentes estrategias para que el bioterio incremente los ingresos extraordinarios mediante la venta de animales e impartición de cursos. Será necesario apoyar y consolidar la recién creada unidad de análisis conductual que da servicio interno pero que además puede ser también una fuente de ingresos extraordinarios.

La unidad de resonancia magnética se fortaleció de forma notable. Se consiguieron 2 nuevos resonadores de 3 teslas. El primero (General Electric) con un proyecto estratégico de CONACYT y con apoyo de rectoría, el segundo (Philips) con un apoyo de la Fundación Rio Arronte y Fundación UNAM. Esto coloca a la unidad de resonancia como la única en Latinoamérica con 2 resonadores de 3 teslas. El siguiente director deberá buscar contar con un equipo de resonancia magnética de 7 teslas para animales de experimentación. Además, la unidad se consolidó con la integración de un equipo humano multidisciplinario de primer nivel que incluye un Neuro-radiólogo, y Físicos Médicos. Esto ha permitido que se impartan cursos de alta especialidad y que tengamos a Médico Radiólogos y Físico Médicos rotando en la unidad. Sin embargo, la instalación de 4 resonadores más en la ciudad de Querétaro que en algunos casos ofrecen precios más bajos, pero con mala calidad, ha reducido los ingresos extraordinarios del instituto. La nueva administración deberá enfocarse en buscar nuevas alternativas (como realizar estudios de alta especialidad que nadie puede realizar en el bajío, buscar convenios de colaboración con aseguradoras, entre otras) para mantener el liderazgo y los ingresos extraordinarios.

El donativo de la Fundación Rio Arronte y Fundación UNAM (monto total: 50 millones cuatrocientos mil pesos) incluye también un equipo para instalar un laboratorio de biomécanica. Recientemente el CONCYTEQ aprobó un proyecto de infraestructura por 2 millones de pesos para la construcción de este laboratorio. En la siguiente administración deberá construirse el espacio e implementarse su funcionamiento. Además de contribuir al estudio y atención de los bebés con riesgo de daño cerebral deberá ser una fuente importante de ingresos extraordinarios. El mismo donativo de la Rio Arronte incluyó además de un vehículo para transportar a los bebés y a sus mamás al centro de la ciudad, recursos para pagar a los especialistas (neuropediatras, nutriólogos, fisioterapeutas, psicólogos, etc) que trabajan en la unidad y que no pueden ser contratados por la UNAM. Estos recursos son por 5 años con el compromiso de que en ese periodo la unidad deberá ser autosuficiente. En este contexto el próximo director deberá implementar estrategias, como el realizar estudios socioeconómicos para que de acuerdo a un tabulador paguen los que puedan hacerlo, para lograr la autosuficiencia económica de la unidad. De hecho hemos establecido contacto con la Maestra Graciela Casas Torres, Directora de la Escuela Nacional de Trabajo Social de la UNAM, para establecer un programa que nos permita a mediano plazo cobrar de acuerdo a las posibilidades de cada familia. Esto es de vital importancia, ya que existe el plan, junto

con el Mtro. Javier de la Fuente, Director de la Escuela Nacional de Estudios Superiores, Unidad León, de replicar algunos de los servicios que ofrece la Unidad de Neurodesarrollo en los terrenos que tiene la UNAM en San Miguel de Allende. De consolidarse ésta unidad tendrá que ser también autosuficiente.

Nuestro programa de “Maestría en Ciencias, Neurobiología” se ha consolidado de manera importante. Recientemente se incorporaron como entidades participantes la Facultad de Psicología y la FES Iztacala. El comité académico de la Maestría deberá implementar estrategias que permitan impartir las materias en línea o por videoconferencia y que todas las entidades puedan inscribir alumnos al programa. Es necesario también implementar políticas institucionales que permitan a todos los grupos de investigación contar con un número adecuado de estudiantes para el desarrollo de proyectos de investigación. También será necesario consolidar los programas de Doctorado en los que somos entidad participante. Se requiere aumentar la oferta en cursos de educación continua que permitan generar y difundir el conocimiento básico y aplicado, coadyuvando a la solución de problemas en el área biomédica de esta zona geográfica y del país. Para esto se pueden fomentar cursos de actualización para maestros e impulsar la educación a distancia.

El Instituto ha mostrado un claro liderazgo en el desarrollo del campus Juriquilla. Apoyamos la creación del “Capítulo Querétaro de Fundación UNAM” que además de ser factor fundamental para conseguir el proyecto de la fundación Rio Arronte, apoyó la creación de la escuela de inglés que en estos momentos se imparte en nuestras instalaciones. Estamos en pláticas con la fundación para abrir una segunda escuela en el centro de Querétaro y también aumentar el número de idiomas a impartir en ambas sedes. También el Instituto ha sido factor determinante para que se presentara la primera exposición del capítulo Querétaro titulada “El miedo”. Estamos también en pláticas tanto con Fundación UNAM como con la Coordinación de Difusión Cultural de la UNAM (Julieta Jiménez Cacho) para seguir montando diferentes exposiciones en el “Centro Cultural Gómez Morín” localizado en el centro de la ciudad. Será necesario seguir apoyando el crecimiento y consolidación del capítulo Querétaro de la Fundación para apoyar los proyectos de crecimiento no solamente del Instituto sino del Campus Juriquilla. El nuevo director tendrá que preocuparse por mantener el liderazgo del Instituto en las acciones que se llevan a cabo con los otros Centros del Campus y en el uso y aprovechamiento del Centro Académico y Cultural para fomentar la cultura. Por ejemplo, estamos en pláticas con el Lic. David Turner de la dirección general de

publicaciones y fomento editorial de la UNAM evaluando la posibilidad de tener una librería temporal o permanente de libros editados por la UNAM.

Como lo menciona el Rector en su plan de desarrollo “la administración debe estar al servicio de la academia”. El próximo director deberá buscar mecanismos para apoyar la descentralización de diferentes procesos administrativos y académicos que faciliten las funciones sustantivas del Instituto. Deberá también junto con el consejo de dirección supervisar a la coordinación del campus para agilizar y hacer más eficiente las funciones del departamento de obras y proveeduría. Tendrá que supervisar el departamento de difusión y vinculación para que los recursos se usen de manera eficiente con la asesoría del consejo de cultura. Será necesario también solicitar una descripción de funciones del personal de la coordinación para supervisarlos y optimizar su funcionamiento.

Varios de los programas que ha implementado el Instituto lo han trascendido y se ubican ahora como proyectos de la UNAM. La comunidad del Instituto deberá redoblar los esfuerzos y el compromiso con la institución para mantener el liderazgo en: investigación, posgrado, resonancia magnética, neurodesarrollo, en divulgación de la ciencia y la cultura y seguir cumpliendo con las funciones sustantivas de la Universidad consolidando su papel nacional. El Instituto y el campus Juriquilla deberán seguir siendo un símbolo de ello.