

# Plan de trabajo 2022-2026

## Dirección

### Gabriela de la Cruz Flores

#### Resumen ejecutivo

El presente documento es un resumen ejecutivo del Plan de Trabajo para la Dirección del Instituto de Investigaciones sobre la Universidad y la Educación-IISUE (2022-2026) que he elaborado para postularme a la dirección del Instituto. Se compone de tres apartados: un diagnóstico, una propuesta de trabajo y un punteo con las acciones centrales a desarrollar en el plan de trabajo.

#### Diagnóstico

##### *Académicas y académicos*

Una de las principales fortalezas del IISUE es su comunidad académica integrada por 64 investigadoras e investigadores y 41 técnicas y técnicos académicos. Ésta se caracteriza por la amplitud de perfiles disciplinares, la pluralidad de enfoques teóricos y metodológicos e, incluso, el entrecruce de diversas generaciones. Pese a la capacidad de los académicos hoy en día se vive una desarticulación que deben resolverse para crear un ambiente que favorezca el intercambio, la motivación, el debate y la innovación entre la comunidad académica de nuestro Instituto.

Hasta el momento no ha sido explorado lo suficiente el alto potencial que significa el intercambio intergeneracional. Hace falta impulsar procesos de identificación institucional a través de diversas estrategias (por ejemplo, seminarios, proyectos de investigación o de intervención, organización y participación en eventos académicos, campañas de divulgación, entre otros esfuerzos).

Sobre las técnicas y los técnicos académicos destaca la amplitud y grado de especialización de las tareas que realizan, a saber: Biblioteca, Editorial y Cómputo. A lo largo de estos años, nuestros colegas técnicos y técnicas han consolidado sus procesos de formación y niveles de pericia en los diferentes temas donde se desarrollan.

### *Investigación*

Los académicos logramos impulsar ante el Consejo Interno del Instituto la actualización de las líneas de investigación de sus áreas y la creación de líneas transversales<sup>1</sup>. Sin embargo, estas líneas solo serán enunciativas si no logramos concretarlas en grupos de trabajo articulados con los problemas de la educación y la universidad.

En general, la producción académica es difundida en los formatos definidos para ello: libros, artículos, ponencias en circuitos nacionales e internacionales, los cuales son un importante referente para la toma de decisiones en materia de política educativa y universitaria. Si bien se reconoce la calidad de la producción académica, también se advierte como un área de oportunidad elevar el número y el impacto de ésta.

### *Docencia*

Los investigadores en su totalidad, y una parte de los técnicos académicos, realizan actividades de docencia. Participar en la formación de nuevas generaciones es una oportunidad académica, sin embargo, un problema frecuente que enfrentan los jóvenes investigadores es la falta de horas para impartir clases, ya sea en licenciatura o en posgrado, así como la dirección de tesis en ambos niveles. Es necesario, desde la dirección, ofrecer apoyos frontales para atender esta situación y darles seguimiento, de tal manera que las actividades de docencia se mantengan con el tiempo.

Deberían también analizarse las posibilidades de promover algunas tareas de formación continua o actualización sobre las tareas de alta especialización que desarrollan los técnicos y técnicas académicos del Instituto.

### *Difusión y divulgación*

Algunas de las fortalezas en estas tareas se desataron, de manera paradójica, durante la pandemia donde tuvimos que migrar hacia formatos virtuales para hacer realidad el lema “la UNAM no se detiene”. Destaca que un puñado de colegas participan activamente en medios de comunicación (radio, televisión, prensa), lo cual habla de la relevancia de nuestro rol como divulgadores y de nuestra responsabilidad para que el público reciba información sustentada y, de ser el caso, pueda tomar decisiones con fundamento. Es importante proyectar con mucha más fuerza a todas y cada una de las investigaciones más allá de las fronteras académicas tradicionales, como una oportunidad de situar al Instituto como interlocutor público.

### *Vinculación*

Los esfuerzos de vinculación han sido principalmente individuales, mas no de naturaleza institucional. Si bien se han firmado convenios de colaboración con instituciones de educación superior, instancias gubernamentales e incluso, entidades extranjeras, es importante que dichos vínculos se manifiesten en

---

<sup>1</sup> Líneas transversales: 1. Educación, desigualdad e inclusión; 2. Educación e interculturalidad; 3. Posgrado: debates contemporáneos; 4. Didáctica y educación superior; 5. Currículum latinoamericano; 6. Educación, género, feminismo y masculinidades; 7. Estudios históricos y sociales sobre la universidad y la educación contemporánea; 8. Investigación educativa y sus fuentes.

proyectos donde se sumen grupos de investigadores y se visibilicen los proyectos en curso, priorizando aquellos que contribuyen a nuestra universidad y sociedad. También es imprescindible establecer vínculos con entidades clave de nuestra Universidad y generar sinergias con ellas.

### *Archivo Histórico (AHUNAM)*

El AHUNAM ha sido pionero en la definición y construcción de perspectivas archivísticas, así como en la aplicación de procesos de conservación y restauración de acervos documentales (textuales y gráficos). En los últimos años ha incursionado en la difusión de sus acervos, o parte de ellos, en medios digitales. Sin embargo, se reconocen rezagos importantes en la organización documental y en la digitalización de archivos, por lo que es necesario crear mecanismos al interior del propio Archivo que faciliten dicha tarea.

### *Áreas técnicas especializadas*

La vida académica del IISUE descansa en tres áreas técnicas especializadas: Biblioteca, Editorial y Cómputo. La Biblioteca del Instituto resguarda un acervo amplio y actualizado de recursos bibliohemerográficos, el trabajo de sus integrantes contribuye a los procesos de formación e investigación en el campo educativo.

Cabe señalar que las capacidades de edición de quienes tienen en sus manos esta área especializada se destacan por el profesionalismo y rigurosidad en los procesos que integran la publicación de una obra. Mención especial merecen las revistas *Perfiles Educativos* y la *Revista Iberoamericana de Educación Superior*, ambas reconocidas en el campo de la investigación educativa y en prestigiosos índices, bases de datos y catálogos.

Por último, el área de Cómputo y las personas que la integran son fundamentales para el funcionamiento del IISUE. Actualmente, la infraestructura y equipo con que labora el personal es básico, aun así, han logrado que el Instituto siga operando dado el avance acelerado de la tecnología.

### *El museo UNAM Hoy*

Una de las más recientes responsabilidades del Instituto es el museo UNAM Hoy. El Museo UNAM Hoy es un espacio ideal para potencializar la divulgación sobre nuestra Universidad y acercar estos saberes a distintos públicos, especialmente por su ubicación geográfica en el Centro Histórico de la ciudad de México.

### *Gestión, administración e infraestructura*

Es relevante afianzar equipos de gestión que promuevan ambientes de trabajo colaborativos, de respeto por las responsabilidades asumidas, donde se reconozca la experiencia acumulada y se aprecie el contacto con la comunidad. Además, son indudables los esfuerzos de nuestra Universidad por construir una agenda basada en la igualdad de género. Por ello, desde la gestión, este es un asunto que no debe obviarse y debe recuperarse como un eje transversal en todas las decisiones que impacten las condiciones laborales de todos y todas.

En cuanto a la infraestructura, un avance importante ha sido el proyecto del auditorio del IISUE, el cual es resultado del trabajo sostenido de varias gestiones del Instituto. No obstante, no tenemos espacios amplios para convivir, discutir, imaginar, crear y soñar. Por ello, será importante avanzar en el diseño de espacios diversos que nos convoquen y nos reúnan como comunidad.

## Propuesta

### LA PANDEMIA COMO CATALIZADORA DE CAMBIOS

La pandemia por COVID-19 trastocó nuestra vida personal, familiar e institucional. En el campo de la investigación algunos de nuestros proyectos se vieron frenados, otros reconfigurados y surgieron líneas emergentes altamente poderosas que avivaron el debate sobre el futuro de la educación y propuestas disruptivas de alto calado en el concierto nacional e internacional. Estos esfuerzos se han dado más desde la arena individual, pero no como esfuerzos colectivos ni institucionales.

La gestión del Instituto debiese reconocer los aprendizajes derivados de la pandemia y canalizarlos para potencializar cada una de sus áreas y sus integrantes. La pandemia abre una multiplicidad de problemáticas desde el campo de la investigación educativa lo que nos exige asumir nuestra responsabilidad social como universitarios. Y es ahí donde se afianza el porvenir de nuestro Instituto: investigando, aportando soluciones al debate nacional sobre la educación, sabiendo que en la educación descansa la democracia, la dignidad y autonomía de todos y todas.

### EL IISUE Y SU RESPONSABILIDAD SOCIAL

La responsabilidad social se relaciona con el deber ético que asumen las instituciones para atender los problemas sociales, plantear soluciones y gestionar los impactos que producen en sus respectivos contextos. El IISUE —asumiendo con plenitud a la responsabilidad social como marco para dimensionar las funciones sustantivas de la universidad— requiere colocar en el centro el desarrollo de proyectos de investigación, docencia, difusión-divulgación y vinculación, con un claro sentido ético y compromiso por atender problemas nacionales; sin perder de vista la naturaleza de los contextos y la génesis histórica donde dichos problemas se desarrollan y la construcción de soluciones para generar sociedades más justas y equitativas.

### EL IISUE Y LAS FUNCIONES SUSTANTIVAS DE LA UNIVERSIDAD FRENTE A LOS RETOS DE LA EDUCACIÓN FUTURA

#### *Investigación*

La investigación socialmente responsable busca responder a las necesidades sociales, tanto las que se encuentran en el contexto local más inmediato, como aquellas que se presentan a nivel nacional y

global. Se propone una investigación que, además de la generación de conocimiento, promueva el intercambio de ideas, el diálogo intersaberes y la construcción de redes.

La interdisciplinariedad y la transdisciplinariedad son fundamentales desde el enfoque de la responsabilidad social. El enfoque de la responsabilidad social apunta también a la gestión eficiente de la investigación, a la colaboración interinstitucional y al desarrollo de prácticas que contribuyan a la solución de los problemas.

Algunas alternativas para hacer viables estas propuestas en nuestro Instituto son las siguientes: se puede explorar la experiencia de los *research training groups* quienes desarrollan investigación enfocada en problemas complejos, cuentan con financiamiento a largo plazo, integran grupos de investigadores provenientes de varios campos e interactúan de manera sinérgica y complementaria.

Otro punto crucial es el desarrollo de laboratorios de investigación que permitan probar y desarrollar la educación apoyada por las nuevas tecnologías informáticas. Tal como lo ha hecho la UNAM al ubicar grupos de investigación en los institutos nacionales de salud, en el campo educativo podrían gestarse grupos de investigación conjuntos ubicados en las escuelas normales, en el bachillerato universitario o en instituciones que desarrollan formación especializada, ello permitiría aproximarnos a los problemas para contemplar su dinámica y complejidad real.

### *Docencia*

Es posible pensar en vías docentes que nos vinculen con las Escuelas Normales y la estructura de actualización del magisterio, un encuentro que sin duda permitiría explorar alternativas que contribuyan al aprendizaje de nuestros niños, niñas y adolescentes, a partir del intercambio de experiencias, redes de colaboración, entre muchas otras posibilidades a imaginar.

Desde hace tiempo, existen enfoques y perspectivas que alientan a ampliar la actividad docente hacia nuevas modalidades y formatos. La experiencia de la pandemia mostró que, como investigadores de temas educativos, podemos abrir opciones de investigación y experimentación —en pregrado, posgrado o posdoctorado— hacia otros formatos de trabajo e interacción como la co-docencia, la incorporación de modalidades digitales en ambientes híbridos, entre otras opciones a explorar, mismas que seguramente permitirán incorporar nuevos temas de trabajo e interrogantes.

### *Vinculación*

La propuesta de vinculación del IISUE con responsabilidad social se centra en tres ejes interdependientes de actividad académica y administrativa. El primer eje se refiere al sentido de innovación, el cual implica aprovechar la diversidad académica de la institución para generar propuestas con una visión incluyente de la investigación educativa y sobre la universidad.

El segundo eje se refiere a desarrollar los mecanismos operativos para llevar a cabo los proyectos de vinculación, o de investigación y desarrollo, que amplíen las oportunidades de acceso de docentes, estudiantes y otros actores.

El último eje de esta propuesta de vinculación promueve la transferencia de todo el conocimiento y productos generados al servicio de la sociedad, lo que permitirá mejores condiciones institucionales, sociales o de desarrollo para todas las entidades involucradas.

### *Difusión y divulgación*

La migración a medios digitales durante la pandemia se dio sin una planeación adecuada ni una transición que permitiera la adaptación de los usuarios a este cambio. Es importante contemplar a qué población nos estamos dirigiendo y con qué finalidades. Se deben hacer adaptaciones cuando el foco sean investigadores o cuando sea público en general.

Otro asunto de gran interés es de qué manera nos acercamos como académicos a la sociedad y establecemos vínculos. En los últimos años ha aumentado la cantidad de actividades que realizamos a través de medios digitales, en este sentido, es importante generar páginas actualizadas, que permitan reconocer el trabajo académico y sus aportes, y que incluyan múltiples recursos (libros, artículos, ponencias, videos, podcast, entre otros). Quienes integramos el IISUE hemos aportado al avance científico y hemos generado impactos positivos en nuestra sociedad, por lo que debemos visibilizar y dar crédito al trabajo que cada uno y una realiza.

### **TÉCNICOS ACADÉMICOS: RECONOCIMIENTO Y APERTURA**

Los técnicos y las técnicas académicas son profesionales especializados en un campo o materia. La particularidad de su figura los vincula a los planes de trabajo de sus secciones, sin embargo, esto no debiera ser una limitante para que propongan proyectos en el área de su especialidad.

Es un hecho que gran parte de su actividad especializada está vinculada entre sí, pero esto suele ser poco percibido internamente, lo cual es una oportunidad para explorar nuevas relaciones de colaboración, no solo entre las áreas técnicas especializadas sino con los investigadores y las investigadoras, a través de proyectos colectivos que propicien el entrecruce de conocimientos, perfiles, experiencias y también trayectorias académicas. Además, sería posible considerar formas de proyectar al interior de la universidad, y más allá de estos espacios, la profesionalidad de su quehacer y, dado su alto nivel de especialización, compartir sus conocimientos a nuevas generaciones a través de programas de educación continua.

### *Archivo Histórico (AHUNAM): el resguardo de la memoria histórica*

El AHUNAM es una responsabilidad ineludible del IISUE, sus integrantes han sido actores directos de su crecimiento, organización, atención y desarrollo. Desde hace varios años se había planteado y operado un comité asesor externo, figura que debiera reconocerse nuevamente como interlocutor. Un

comité de este tipo permitiría un intercambio fructífero para proponer nuevas rutas y metas de desarrollo para el AHUNAM.

Dado que se han registrado experiencias positivas por el aumento de la digitalización, será necesario ampliar este tipo de tratamiento, así como la consulta de fondos y colecciones por estos medios. Esto demandará recuperar los procesos de digitalización y enfatizar estrategias de divulgación virtual, con la participación de todos sus integrantes; la escucha atenta de sus voces y su disposición para este trabajo es central para cualquier proyecto colectivo que se plantee en el Instituto.

### *Áreas técnicas especializadas: referentes sustantivos de la vida académica*

Las tres áreas técnicas especializadas: Biblioteca, Editorial y Cómputo, han mostrado gran flexibilidad para la consecución de sus fines, han sabido incorporar recursos digitales, programas y nuevas opciones tecnológicas en el desarrollo de sus tareas. Debemos mantener ese ritmo y ofrecer espacios para que proyecten y compartan su experiencia, incorporándolos a proyectos colaborativos con otras áreas del Instituto, impulsando la investigación y la innovación en sus campos, lo cual sería un importante incentivo a su carrera académica abriéndoles un espacio de reconocimiento institucional.

### INFRAESTRUCTURA: ESPACIOS PARA INTERACTUAR Y CONSTRUIR JUNTOS

El IISUE fue diseñado sobre la base de cubículos individuales para el trabajo aislado, este diseño se ha convertido en un obstáculo para realizar proyectos colaborativos. En ese sentido, hacen falta espacios dedicados a alojar equipos inter y transdisciplinarios, los cuales son necesarios para impulsar los proyectos transversales. Igualmente, necesitamos contar con laboratorios de experimentación educativa, así como un laboratorio de medios audiovisuales para incrementar la presencia nacional e internacional del IISUE. Requerimos aulas de usos múltiples y la infraestructura informática y la conectividad debe ser actualizada. Si deseamos construir un espacio intelectual común necesitamos espacios físicos adecuados y también de espacios virtuales vanguardistas.

### GESTIÓN Y ADMINISTRACIÓN: SENSIBILIDAD Y CAPACIDAD

La gestión debe estar al servicio del proyecto académico y respaldar a los investigadores e investigadoras, así como a los técnicos y las técnicas académicas en los trámites administrativos. Así, se deben identificar y promover buenas prácticas, en el marco de las disposiciones administrativas establecidas por la UNAM, así como realizar un manejo transparente de los recursos, estableciendo estándares para desarrollar y evaluar el desempeño administrativo.

Se establecerá una oficina de *fundraising* para identificar fuentes potenciales de financiamiento, apoyar a los investigadores en el concurso de los fondos y manejar con transparencia los donativos, entregando a tiempo informes, avances y productos. Para ello, se mantendrá una política de puertas abiertas y diálogo cordial con todos los miembros del Instituto.

## Acciones centrales: consenso y diálogo

Si bien este plan de trabajo habrá de construirse basado en el consenso y en el diálogo con toda la comunidad del IISUE, a continuación, se enuncian algunas acciones centrales para encabezar la gestión de ser designada como directora del Instituto:

1. Establecer una política de puertas abiertas y de respeto con todos los integrantes de la comunidad y, con ello, generar un diálogo constructivo capaz de restablecer el sentido de comunidad y favorecer sinergias necesarias para nuestro desarrollo.
2. Impulsar un clima académico altamente estimulante mediante seminarios, debates, mesas redondas, conferencistas invitados; dirigidos a explorar las fronteras del conocimiento en educación con el objeto de convocar al trabajo e involucrar a nuestros pares en estas actividades.
3. Identificar oportunidades de vinculación con las necesidades educativas de la UNAM y el país.
4. Desarrollar un ejercicio de planeación del IISUE, con perspectiva de largo aliento que permita promover la responsabilidad social en la investigación-docencia-servicio capaz de impulsar la articulación y generación de conocimiento que contribuya a la solución de los problemas que nos ocupan.
5. Impulsar la creación de grupos de investigación transversales de carácter inter y transdisciplinar con visión de largo plazo, a fin de articular y generar conocimiento avanzado para realizar aportaciones a la solución de los problemas de nuestro ámbito de competencia.
6. Promover un área de investigación didáctica como disciplina de la pedagogía y en campos emergentes, tales como el uso de la tecnología informática, la inteligencia artificial, la simulación y la tecnología 3D en los procesos educativos.
7. Desarrollar un proceso de articulación intergeneracional que favorezca la sinergia de los investigadores jóvenes con las generaciones anteriores en diversos proyectos del Instituto.
8. Fortalecer la difusión y divulgación del conocimiento, lo que implica la doble vertiente de diseminar el conocimiento entre especialistas, pero también entre la población en general, a través de videos, redes sociales, presencia en la prensa general y especializada para incidir en el debate de los problemas de la educación en México, Latinoamérica y a nivel global.
9. Construir vínculos y redes académicas al interior de la UNAM —con el Bachillerato Universitario, Facultades y Escuelas, así como el posgrado— para colaborar con la experimentación didáctica de frontera y en campos como el currículum, la generación de ecosistemas educativos o la evaluación, entre otros.
10. Consolidar el Archivo Histórico de la UNAM impulsando la organización, digitalización, conservación y restauración de los materiales, la promoción de la cultura archivística, así como la propuesta de nuevos proyectos construidos por sus integrantes.
11. Profundizar en la estrategia de digitalización y acceso abierto para todos los libros y publicaciones editadas por el IISUE, una buena gestión de metadatos y el desarrollo de repositorios institucionales donde alojar los materiales con adecuados motores de búsqueda.



12. Robustecer la profesionalización del servicio de cómputo y de la biblioteca a fin de potenciar su labor especializada y buscar las condiciones de infraestructura y de equipamiento necesarias para su desarrollo.

#### CULTURA INSTITUCIONAL: HACER COMUNIDAD PARA CREAR CONOCIMIENTO

Este plan de trabajo ha sido elaborado desde una perspectiva que promueve una gestión compartida. Al mismo tiempo, reconoce el valor de la comunidad, el trabajo colaborativo, la reciprocidad, la generosidad y el buen trato en las relaciones académicas y laborales. La UNAM como institución pública y nacional, asume su compromiso y responsabilidad social, las entidades que la componen, como el IISUE, deben ser congruentes con estos propósitos y fines. Por ello, hacer comunidad se convierte en un horizonte de construcción colectiva, donde el conocimiento vinculado a problemas sociales sustantivos en educación y estudios sobre la universidad sean vectores de cambio hacia una sociedad más justa y equitativa.

*Octubre de 2022*