

# Plan de trabajo 2022-2026

## Dirección

### Gabriela de la Cruz Flores

#### Índice

1. Presentación
2. Diagnóstico
3. La pandemia COVID-19: catalizadora de cambios
4. Misión
5. Visión
6. El IISUE y su responsabilidad social
7. El IISUE y las funciones sustantivas de la universidad frente a retos de educación y su responsabilidad social
  - 7.1. Investigación
  - 7.2. Docencia
  - 7.3. Vinculación
  - 7.4. Difusión y divulgación
8. Técnicos académicos: reconocimiento y apertura
9. Archivo Histórico (AHUNAM): el resguardo de la memoria histórica
10. Áreas técnicas especializadas: referentes sustantivos de la vida académica
11. Infraestructura: espacios para interactuar y construir juntos
12. Gestión y administración: sensibilidad y capacidad
13. Acciones centrales: consenso y diálogo
14. Cultura institucional: hacer comunidad para crear conocimiento

#### **1. PRESENTACIÓN**

En las siguientes páginas presento mi Plan de Trabajo para la Dirección del Instituto de Investigaciones sobre la Universidad y la Educación-IISUE (2022-2026). En este proyecto realizo un diagnóstico del Instituto donde reconozco sus fortalezas. La propuesta traza alternativas que permiten configurar un futuro sustentado en una cultura institucional que favorezca un sentido de comunidad y pertenencia, colaboración, trabajo en equipo, responsabilidad social y un alto nivel académico.

Desde la Dirección se generarán condiciones para promover dicha cultura institucional, con el propósito de impulsar la investigación y articular conocimientos de alto nivel para desarrollar plenamente las funciones sustantivas de la Universidad y responder a las exigencias que la sociedad nos demanda como universitarios. Reconozco los retos que enfrentamos en materia

educativa, así como las múltiples responsabilidades que se abren ante nosotros para aportar, con generosidad y compromiso, desde la investigación, a aquellos sectores marginados y excluidos que han visto menguadas sus capacidades para ejercer su libertad y autonomía.

## **2. DIAGNÓSTICO**

### **2.1. El IISUE y su comunidad**

La comunidad del IISUE se compone de académicas y académicos, así como de personal de confianza y de base con arraigo institucional, experiencia y capacidad para realizar sus funciones que acompañan las actividades centrales del Instituto. Todas y todos otorgan vida institucional y dan sentido a sus objetivos.

#### **2.1.1. 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. Dicha comunidad desarrolla una diversidad de tareas que van desde la investigación, la formación hasta el resguardo del Archivo Histórico de la UNAM (AHUNAM). Pese a la capacidad del personal académico hoy en día se vive una desarticulación entre éstos, la cual se manifiesta en ausentismo, falta de conformación de grupos de investigación interdisciplinares con visibilidad institucional, nacional e internacional; así como en la reducida vida académica que se expresa en los pocos espacios dedicados al trabajo colegiado, en la carencia de organización de seminarios, congresos temáticos, encuentros, entre otros. Lo antes descrito refiere problemas 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.

La incorporación de colegas en la última década a través de Concursos de Oposición Abierto (COA) o mediante el Subprograma de Incorporación de Jóvenes Académicos de Carrera (SIJA) ha reconfigurado la planta académica. Hasta el momento, no ha sido explorado lo suficiente el alto potencial que significa el intercambio intergeneracional. Aunque los nuevos talentos están comprometidos con su quehacer como investigadoras e investigadores, 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. Así, tenemos un nutrido grupo dedicado AHUNAM y aquellos distribuidos en tres áreas técnicas especializadas, a saber: Biblioteca, Editorial y Cómputo. A lo largo de estos años, nuestros colegas técnicas y técnicos han consolidado sus procesos de formación y niveles de pericia en los diferentes temas donde se desarrollan. Por ejemplo, durante la pandemia por

COVID-19, el AHUNAM avanzó de manera significativa en proyectos digitales lo que no habría sido posible sin la formación, tenacidad y capacidad de sus integrantes quienes exploraron e imaginaron nuevos derroteros.

## *2.2. El IISUE y las funciones sustantivas de la Universidad*

### *2.2.1. Investigación*

Nuestra labor ha dado lugar al desarrollo de cinco áreas de investigación<sup>1</sup> de larga data y ha permitido avanzar en una agenda que muestra la atención a problemáticas complejas y de gran relevancia en nuestro país. 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>2</sup>, las cuales tienen como propósito promover aproximaciones multi, inter y transdisciplinarias a los fenómenos educativos. 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 y, con frecuencia, 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. Incentivar la vida colegiada y los proyectos colectivos serán una buena oportunidad para alcanzar dicha meta.

### *2.2.2. Docencia*

Las investigadoras y los investigadores en su totalidad, y una parte de las técnicas y los técnicos académicos, realizan actividades de docencia. Participar en la formación de nuevas generaciones es una oportunidad académica, ya que permite incorporar a estudiantes desde el pregrado en proyectos de investigación, formar nuevas generaciones de becarios en posgrado y estancias posdoctorales y, eventualmente, convertir este contacto en un semillero de nuevos talentos dedicados a la investigación.

Un problema frecuente que enfrentan los jóvenes investigadores recién incorporados al Instituto es la falta de horas para impartir clases, ya sea en licenciatura o en posgrado, así como la dirección de tesis en ambos niveles. Este tipo de situaciones son enfrentadas de manera aislada y con el

---

<sup>1</sup>Las cinco áreas de investigación son: 1. Currículum, formación y vinculación; 2. Diversidad sociocultural en la educación; 3. Historia de la educación y la cultura; 4. Políticas de la educación y 5. Teoría y pensamiento educativo.

<sup>2</sup> Las líneas transversales de investigación son: 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.

apoyo de redes que los propios investigadores poseen para cumplir con sus funciones. Es necesario ofrecer desde la dirección 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 las técnicas y los técnicos académicos del Instituto.

### *2.2.3. 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”. Así, nuestro canal de YouTube y redes sociales como Facebook alcanzaron niveles insospechados, de manera que proyectamos nuestra labor y mantuvimos intercambios con auditorios amplios en distintas latitudes del país y en América Latina, principalmente. Además, 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.

El crecimiento del sistema educativo y de las instituciones universitarias alienta el debate constante de múltiples temas que, desde diferentes enfoques y perspectivas, discuten prioridades para niveles, contextos y modalidades educativas. Una entidad de investigación como la que colectivamente constituimos ha estado presente y, en algunos casos, es pionera en temas de esta agenda. Sin embargo, 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.

### *2.2.4. 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 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, en particular con el bachillerato universitario, las distintas facultades, programas de posgrado, institutos y centros y dependencias como la CUAIIED, con quienes tenemos mucho en común y podemos establecer colaboraciones que aporten a la educación universitaria, a la formación docente y a la generación de conocimiento.

### 2.3. El IISUE y sus áreas fundamentales

#### 2.3.1. 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. Esta migración ha permitido que se conozcan algunos de sus tesoros documentales más allá de los espacios universitarios, del país y de otras fronteras.

La posibilidad de mantener proyectos de esta naturaleza demanda, además, de condiciones para que se concrete la participación de las diversas áreas del propio Archivo, así como las voces de académicos interesados en la riqueza de sus fondos. Así mismo, 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. Otro asunto, es la actualización de su página web donde también se incorpore el reconocimiento de los perfiles y capacidades de las técnicas y los técnicos académicos.

#### 2.3.2. 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 integrado por 133,988 volúmenes que corresponden a 49,383 títulos en sus distintas colecciones<sup>3</sup>. Cabe señalar que, a lo largo de varias décadas, la Biblioteca y el personal que la conforman han creado acervos especializados y de vanguardia a nivel nacional y en América Latina, los cuales contribuyen en los procesos de formación e investigación en el campo educativo.

Por su parte, en los últimos años el área Editorial ha tenido un crecimiento exponencial a través del uso de recursos digitales. Actualmente se dispone de 116 libros digitales, en acceso abierto, en el sitio web del IISUE; estas publicaciones han ampliado las posibilidades de llegar a un mayor público, incluso a aquellos cuyos formatos convencionales representan una barrera, como las personas ciegas y con baja visión. Lo anterior, sin duda, contribuye a democratizar el conocimiento en una sociedad marcada por múltiples desigualdades y asimetrías.

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. Baluartes que las personas han construido y que le dan originalidad a cada producción editada por el Instituto. Mención especial merecen las revistas *Perfiles Educativos*

---

<sup>3</sup> Fuente: <https://iisue.bibliotecas.unam.mx/index.php/conocenos>

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. Lo anterior resultaría imposible si no fuera por la formación y capacidad de las técnicas y los técnicos académicos que se desempeñan en dicha área.

### *2.3.3. El museo UNAM Hoy*

Una de las más recientes responsabilidades del Instituto es el museo UNAM Hoy. Si bien ha mantenido un vínculo natural con el acervo del AHUNAM y así lo ha mostrado en las temáticas de sus exposiciones, también ha explorado problemáticas novedosas y creado instalaciones que retan a la imaginación, como lo fue “Matemáticas Visibles. Una forma de imaginar las preguntas”<sup>4</sup> en colaboración con el Instituto de Matemáticas. El Museo UNAM Hoy es un espacio ideal para potencializar la divulgación sobre nuestra Universidad, empero, esto solo podrá cristalizarse si nuestra labor como investigadores y técnicos académicos encuentra en él un espacio de proyección, y si se fortalece la colaboración con otras instancias universitarias. Asimismo, el museo es un espacio ideal para acercar estos saberes a distintos públicos, especialmente por su ubicación geográfica en el Centro Histórico de la Ciudad de México.

### *2.3.4. Gestión, administración e infraestructura*

Los temas de gestión son siempre sensibles, pues no solo organizan la vida institucional, sino también apoyan la actividad académica y la labor de los cuerpos colegiados. Por ello, 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. Por otra parte, es necesario que la administración esté plenamente al servicio del proyecto académico y, con ello, colabore en la disminución significativa de los múltiples trámites y gestiones que la planta académica realiza y que la distrae de sus tareas principales.

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. El auditorio y sus

---

<sup>4</sup> Fuente: <https://www.matcuer.unam.mx/MatematicasVisibles/>

espacios serán una buena oportunidad para encontrarnos, dado que la arquitectura del edificio del IISUE prioriza el trabajo individual, con pequeños cubículos y algunas salas en las alas laterales del edificio. No tenemos espacios amplios para convivir, discutir, imaginar, crear y soñar. Si bien nos hacen falta espacios físicos y el auditorio es una promesa que nos alienta, ahora valoramos que hay otro tipo de espacios como los virtuales e incluso, los intelectuales. Por ello, será importante avanzar en el diseño de espacios diversos que nos convoquen y nos reúnan como comunidad.

### **3. LA PANDEMIA COMO CATALIZADORA DE CAMBIOS**

La pandemia por COVID-19 trastocó nuestra vida personal, familiar e institucional. En poco tiempo y bajo la llamada educación remota de emergencia tuvimos que migrar nuestro espacio laboral al ámbito familiar. Como comunidad nos adaptamos a una realidad altamente compleja, incierta e incluso dolorosa atravesada por la pérdida de seres queridos.

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. En particular, el Instituto ha contribuido de manera significativa desde las denominadas epistemologías del sur y ello, sin duda, nos permite acercarnos, desde el campo teórico y metodológico, de maneras diferentes a nuestras realidades y problemáticas educativas. Sin embargo, estos esfuerzos se han dado más desde la arena individual, pero no como esfuerzos colectivos ni institucionales, por ello, se requiere una dirección que promueva el debate, el trabajo colaborativo y la puesta en común de los proyectos de investigación.

Por otra parte, como docentes desde hace tiempo nos habíamos formado en el uso de recursos tecnológicos. Atravesados por la situación calamitosa del distanciamiento social, nos dimos cuenta de que no basta su dominio sin un replanteamiento de fondo sobre nuestra labor docente en la universidad con un claro sentido ético. El Instituto goza de la presencia de investigadoras e investigadores cuya área de estudio es la formación docente, por ello, sería conveniente mirar hacia adentro y discutir nuestras propias creencias y prácticas para experimentar y crear alternativas que nos sitúen a la vanguardia, tanto en el campo de la investigación educativa, como en la formación.

Otro asunto de llamar la atención durante la pandemia es que nuestras redes como académicos se multiplicaron y ampliaron. En un mundo interconectado y con franca dependencia, desde la gestión del Instituto esto debiese decantar en convenios y acuerdos de colaboración que nos hermanen con otras instituciones educativas, organismos gubernamentales o asociaciones civiles, y nos permitan avanzar hacia visiones más solidarias, justas y equitativas para alcanzar la tan anhelada Agenda 2030.

Para los colegas del AHUNAM, la pandemia también se convirtió en una oportunidad para repensar los procesos que de manera diligente realizaban en las instalaciones del Archivo Histórico. La digitalización, el uso y la apropiación de recursos tecnológicos en poco tiempo, ofrecen nuevas perspectivas para los fondos y colecciones. Ello, no solo enriquece y resguarda la memoria histórica de nuestra Universidad y nación, sino también favorece el desarrollo de la investigación y permite ampliar el intercambio con diversos públicos, acercando nuestro legado a quienes por diversas razones han sido marginados o excluidos del amplio capital cultural que ofrece la Universidad, en especial, se convierte en una ventana para interactuar con nuestros jóvenes estudiantes.

Para las áreas técnicas especializadas los retos no fueron la excepción. Así, por ejemplo, las compañeras y los compañeros del área de Biblioteca afianzaron su labor en bases de datos digitales y se amplió la compra y préstamo de libros electrónicos. Un asunto por explorar es la creación de sistemas interactivos que permitan analizar cómo fluyen las redes de colaboración en materia educativa y la gestión del conocimiento. En el área editorial, también se avanzó en el proceso de digitalización de las obras, no solo las de reciente creación sino las de antaño, pero cabría explorar las posibilidades de la publicación y uso de otro tipo de recursos audiovisuales.

Durante la pandemia, el área de cómputo desplegó todas sus capacidades y potencialidades con los recursos e infraestructura que disponía el Instituto. Esta situación nos ha puesto al límite, pues se reconoce la necesidad de migrar hacia sistemas informáticos y computacionales que respondan a los retos que enfrentamos como Instituto y nos permitan desarrollar nuestra labor de manera eficaz, así como actualizar el equipamiento con que se cuenta.

En síntesis, el IISUE y su comunidad ganaron en aprendizaje y se perfilaron áreas por atender. La gestión del Instituto debiese reconocer dichos aprendizajes 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 todas y todos.

#### **4. MISIÓN**

Somos una comunidad intelectual para el desarrollo de la educación nacional, sustentada en su capacidad para generar, articular y utilizar conocimientos de frontera en un mundo fluido y de alta complejidad. Mantenemos un alto compromiso ético con: la equidad, la justicia, la inclusión, el saber y la vida democrática, impulsamos una educación capaz de formar individuos y colectividades aptas para ser actores y agentes de cambio capaces de responder proactivamente a los retos del desarrollo sostenible y equitativo. Abarcamos desde la educación inicial hasta la superior, consideramos los procesos de formación a lo largo de la vida, incluyendo la educación



continua y el aprendizaje a lo ancho de la vida, en los contextos formales e informales en los diferentes espacios de la actividad social. Contribuimos al estudio de la Universidad y de la educación analizando su historia y proyectando su futuro.

## 5. VISIÓN

En los próximos años nos habremos transformado en una comunidad central para el desarrollo de nuevos conocimientos, la solución de los problemas educativos nacionales y con interlocución internacional. Poseemos una perspectiva inter y transdisciplinar materializada en amplias redes de colaboración con instancias internas y externas a la UNAM, las cuales lideraremos. Realizaremos aportaciones al conocimiento avanzado a través de la investigación, contaremos con espacios de experimentación para generar alternativas viables capaces de resolver problemas educativos, las cuales nos permitirán participar en diálogos internacionales que definan la agenda educativa global. Seremos una comunidad que clarifica el debate educativo nacional, regional e internacional. Debido a lo anterior, crearemos un ecosistema educativo de gran riqueza y creatividad, que nos permitirá formar egresados de alto nivel en pre y posgrado que utilizan las nuevas tecnologías, y nos habremos consolidado como un nodo interconectado en redes de intercambio académico a escala global en el campo educativo.

## 6. 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. Estas acciones deben fundamentarse en el mejor conocimiento disponible, responder a los retos de la época e, incluso, proyectar escenarios donde pudiese verse comprometido el desarrollo de las comunidades para anticiparse y mejorar estas condiciones adversas.

Las instituciones de educación superior y, en particular las universidades, históricamente han justificado su relevancia social a partir de la formación de profesionales y la generación de conocimientos especializados. No obstante, esto ahora resulta insuficiente frente a los enormes problemas que enfrentamos, por ejemplo: las múltiples desigualdades, las expresiones de violencia, el surgimiento de nuevas enfermedades, así como la sostenibilidad del planeta y de nuestra propia especie.

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.

## **7. EL IISUE Y LAS FUNCIONES SUSTANTIVAS DE LA UNIVERSIDAD FRENTE A LOS RETOS DE LA EDUCACIÓN Y SU RESPONSABILIDAD SOCIAL**

### **7.1. 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. Esto es, la investigación no puede ser socialmente responsable si en su interés por resolver los grandes problemas nacionales o globales, se olvida de las necesidades locales y viceversa.

Uno de los aprendizajes que nos dejó la pandemia por COVID-19 es que las amenazas globales tienen consecuencias profundas en la vida y en las relaciones locales y personales. Por ello, las líneas de investigación son un reflejo del compromiso que la universidad tiene con temas como la justicia social, la equidad, el respeto por la diversidad y los derechos humanos, la formación para la ciudadanía y la construcción de una cultura de la paz. Estos temas prioritarios, planteados por la UNESCO desde la Conferencia Mundial de la Educación Superior 2009, continúan estando vigentes. Ahora, en la Conferencia Mundial celebrada en 2022, se ratifica la importancia de desarrollar proyectos que posibiliten la participación de los estudiantes, de representantes de la comunidad y de la sociedad civil organizada. Es decir, se pugna por 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. La investigación de calidad no solo es aquella que responde a los problemas sociales, sino también la que promueve el trabajo colegiado y busca establecer puentes entre los diferentes campos de conocimiento. Igualmente, las instituciones socialmente responsables crean canales de comunicación para difundir los hallazgos de la investigación, regresar a los sujetos el conocimiento generado, escuchar lo que ellos tienen que decir sobre los resultados e identificar nuevas problemáticas para incorporarlas a la agenda de investigación.

Al interior de las instituciones, la responsabilidad social nos conmina a preguntarnos sobre el sentido que la investigación tiene para los propios investigadores. Es decir, a partir del trabajo colegiado, se busca que nos cuestionemos sobre las líneas y temas de investigación que se consideran prioritarias para la institución, los procesos y apoyos para el desarrollo de proyectos, las condiciones para realizarlos y los criterios para reconocer el trabajo de las investigadoras y los investigadores.

En muchos casos, las instituciones trabajan de manera muy comprometida, pero, también muy aislada a partir de nichos de investigación con muchos obstáculos para aprovechar los vínculos

o convenios de colaboración de los que ya se dispone. 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.

Asumiendo la responsabilidad social como horizonte de la investigación, desde el Instituto se buscará el desarrollo de proyectos que atiendan los problemas nacionales, donde además se construyan soluciones hacia la búsqueda de sociedades más justas y equitativas desde el campo educativo, de manera que la investigación sea un espacio para mirar hacia el futuro y la innovación sea un principio que nos permita construir múltiples posibilidades.

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 (hasta nueve años), integran grupos de investigadores provenientes de varios campos e interactúan de manera sinérgica y complementaria. Los grupos incluyen investigadores con distintos niveles de maduración: posdoctorantes, estudiantes de doctorado y tesistas de licenciatura, ello permite acelerar la formación de investigadores y crear espacios de colaboración orientados a la solución de problemas, lo cual sería fundamental en nuestro Instituto para promover el intercambio intergeneracional.

Otro punto crucial es el desarrollo de laboratorios de investigación que permitan probar y desarrollar la educación apoyada por las nuevas tecnologías informáticas, tales como la inteligencia artificial, la simulación y tecnología 3D, entre otras. 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.

## 7.2. Docencia

La docencia ha sido una actividad académica central del Instituto, un compromiso fundamental que nutre la investigación, enriquece nuestros temas de estudio y permite la vinculación con instancias internas y externas a la UNAM. Es necesario apoyar la participación continua de todo el personal de investigación en el ejercicio docente en pre y posgrado, en la dirección de tesis, así como en la formación de profesores, lo cual además permitiría fortalecer nuestras investigaciones e identificar nuevos temas didácticos, pedagógicos, socioeducativos e históricos.

Además, es posible pensar en vías 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.

### **7.3. 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 hacia los diferentes puntos de abordaje (psicológico, social, pedagógico, histórico, etc.) de la investigación, de manera que permitan enfrentar los retos institucionales de una forma integral. Además, plantea mecanismos de evaluación que posibiliten una visión más amplia de los desafíos que implica integrar las habilidades y conocimientos de participantes con diferentes formaciones disciplinares.

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 a la capacitación altamente especializada. Esto favorece el inicio de nuevos proyectos y aporta habilidades para el desarrollo académico de los participantes, lo que redundará en más posibilidades de expandir su formación y acceder a niveles más avanzados de pericia en sus campos disciplinares. Es importante señalar que, en este rubro, es de especial interés proveer acceso a estudiantes que, aun viviendo en condiciones difíciles, cuentan con un deseo de superación excepcional y que este deseo los lleve a tener un espíritu de responsabilidad social con un alto sentido de compromiso con la comunidad.

Finalmente, 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.

### **7.4. Difusión y divulgación**

La comunicación por medios digitales se ha incrementado en los últimos años, sobre todo a partir de la pandemia por COVID-19, donde se hizo evidente la brecha digital que existe entre la comunidad. A partir de esta experiencia se abrió un mundo de posibilidades para la difusión, la investigación e, incluso, la gestión de trámites.

La migración a medios digitales durante la pandemia se dio en un contexto de emergencia sanitaria, razón por la cual no se tuvo 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. Los medios tecnológicos están cambiando la interacción entre las comunidades más jóvenes y, si no nos adaptamos, perderemos ese vínculo.

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, desde la comunicación interpersonal y el contacto con colaboradores, hasta la búsqueda de libros o artículos de investigación. Actualmente, la web nos permite tener un mayor acercamiento a las investigaciones que realizan colegas de otras universidades. 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.

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

Las técnicas y los técnicos académicos son profesionales especializados en un campo o materia, su presencia en el Instituto es central tanto en el AHUNAM, donde se encuentran la mayor parte de ellos, como en las áreas técnicas especializadas. Al igual que en el caso de los investigadores, existe un paulatino movimiento generacional que permite abrir espacio a nuevas miradas y perspectivas.

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 o que enfrenten y resuelvan algunas de las dificultades que cotidianamente viven. Su formación profesional y experiencia son centrales para el desarrollo de la vida académica del Instituto, para la proyección del Archivo Histórico o para la difusión y divulgación de las producciones académicas.

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.

## **9. ARCHIVO HISTÓRICO (AHUNAM): EL RESGUARDO DE LA MEMORIA HISTÓRICA**

El AHUNAM es una responsabilidad ineludible del IISUE. La vinculación entre este proyecto universitario y el antecedente histórico del Instituto está presente en muchas de sus investigaciones e, incluso, su acervo documental y de imágenes, son sustento de la difusión institucional. Además, sus integrantes gozan de reconocimiento y participan en importantes definiciones en esta materia.

Una particularidad del AHUNAM es que sus integrantes han sido actores directos de su crecimiento, organización, atención y desarrollo. Son ellos quienes tienen claridad en la identificación de sus problemáticas y limitantes, han trabajado por establecer normativas internas como el Reglamento General del Archivo. Además, son voces relevantes en ámbitos de su competencia como el Sistema Automatizado de Gestión y Archivos o la Norma Mexicana de Acervos Documentales.

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.

Cuando un archivo organizado y bien conservado se pone a disposición para ser consultado se convierte en fuente de trabajo e investigación. 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, tanto los de amplia experiencia, como sus integrantes más jóvenes; la escucha atenta de sus voces y su disposición para este trabajo es central para cualquier proyecto colectivo que se plantee en el Instituto.

## **10. 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. No hay duda de que sus integrantes han mostrado su capacidad de adaptación y de apertura a nuevos formatos. 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.

## **11. 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. Carecemos también de lugares para recibir becarios, posdoctorantes o profesores invitados. Igualmente, necesitamos contar con laboratorios de experimentación educativa, así como un laboratorio de medios audiovisuales para incrementar la presencia nacional e internacional del IISUE. También son imprescindibles espacios para la convivencia informal y una cafetería que permita mejores condiciones para el personal que permanece largas horas en el Instituto. Requerimos aulas de usos múltiples dotadas de tecnología de vanguardia a fin de impulsar nuestra función docente. La infraestructura informática y la conectividad debe ser actualizada. Si deseamos construir un espacio intelectual común demandamos de espacios físicos adecuados y también de espacios virtuales vanguardistas.

## **12. GESTIÓN Y ADMINISTRACIÓN: SENSIBILIDAD Y CAPACIDAD**

La gestión debe estar al servicio del proyecto académico y respaldar al personal académico en los trámites administrativos para que puedan concentrarse en sus actividades sustantivas. 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.

## **13. 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.

#### **14. CULTURA INSTITUCIONAL: HACER COMUNIDAD PARA CREAR CONOCIMIENTO**

Este plan de trabajo ha sido elaborado desde una perspectiva que promueve una gestión compartida en donde la figura del director o directora asume la responsabilidad institucional que



le confiere la Universidad. 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. Por ello, esta propuesta será un insumo para el diálogo, la participación de los órganos colegiados internos (Consejo Interno, Comité Editorial, Comisión de Biblioteca y Subcomité de Cómputo) y los de representación institucional (Consejo Universitario, Consejo Técnico de Humanidades y Consejo Académico del Área de las Humanidades y de las Artes).

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*