

## **IV. Una propuesta de agenda para la reforma de la carrera académica**

Como señala el epígrafe de Max Weber al inicio de nuestro texto, *¿qué puede hacer* la UAM para impulsar una reforma integral de su carrera académica?, *¿qué está dispuesta a hacer* la comunidad académica en este esfuerzo, imprescindible para el futuro de la institución?

Creemos que es necesario establecer una agenda, entendida como una serie de cuestiones cruciales, que permitan a la institución pensar a fondo, y de manera integral, la carrera académica en la UAM. Cuando decimos institución nos referimos a las diversas instancias de conducción y dirección con las que contamos –sus espacios de gobierno, coordinación y autoridad– así como a la comunidad académica que hoy la integra.

Partimos, para hacer esta propuesta de agenda, de una condición organizacional imprescindible y un par de consideraciones generales:

**1.- La condición organizacional imprescindible** para llevar a buen término la reflexión de la comunidad universitaria sobre la carrera académica en la institución, y su eventual reforma, consiste en la participación de cada uno de los académicos de la UAM en al menos una instancia que regule de manera colegiada la definición, distribución, desarrollo y evaluación de los resultados de sus actividades. No es necesario optar por una sola manera de conseguir esta integración a la vida institucional, sino estar abiertos a la diversidad: los departamentos y las áreas reglamentarias, cuando sean, en efecto, espacios vivos y no sólo entidades que se limitan a la gestión administrativa de recursos, son instancias apropiadas para este efecto. Lo son también otras modalidades entre las que se encuentran las áreas académicas u otros grupos o redes informales, pero efectivas, en la generación del enriquecimiento institucional.

Si un número muy grande de académicos no cuenta con un espacio colegiado de trabajo donde inscriba sus actividades en el contexto del desarrollo de la institución, las modificaciones reglamentarias serán insuficientes para modular una carrera académica que fortalezca a la universidad.

Nos referimos a los espacios organizacionales adecuados a nivel subdepartamental, asunto central que ha de acometer la universidad pues la definición orgánica previa tiene que ser revisada a la luz de los resultados de más de dos décadas de experiencia.

Esta condición no debe propiciar la eliminación de los espacios colegiados que, con alguna probabilidad, están fuera de las instancias formales, no siempre por su propia voluntad, sino también por la incapacidad institucional para generar otros espacios derivada de la rigidez normativa y la tendencia a simplificar la gestión. Esto ha llevado al predominio de un solo modelo, perdiendo de vista la variación disciplinaria y organizacional. Por el contrario, debe visualizarse como la posibilidad de preservar la pluralidad y diversidad necesarias para avanzar en la construcción de la universidad, abierta a modalidades de organización innovadoras con distintos grados de formalización. Sería conveniente, en este sentido, abrirnos a redes de relación académica establecidas más allá de las fronteras de las unidades o que rebasen los, en ocasiones, estrechos márgenes de las disciplinas establecidas en las divisiones.

Si un número muy grande de académicos no cuenta con un espacio colegiado de trabajo donde inscriba sus actividades en el contexto del desarrollo de la institución, las modificaciones reglamentarias serán insuficientes para modular una carrera académica que fortalezca a la universidad. Por lo tanto se requiere la presencia activa de espacios académicos que regulen, desde la base, los procesos de planeación, fortalecimiento institucional, grupal o de redes, evaluación y rendición de cuentas entre pares de los proyectos académicos y sus actividades y resultados asociados.

Es preciso, entonces, una política institucional de reorganización académica que propicie la participación de todos los académicos en ámbitos colegiados donde sus proyectos de trabajo, sus planes de formación avanzada y las redes disciplinarias de referencia se vinculen y contribuyan al fortalecimiento de la institución. La UAM, a su vez, debe, con claridad y de manera colegiada, acordar las políticas institucionales prioritarias.

No es necesario, insistimos, que todos estos espacios de vida colegiada observen la misma forma: las áreas de investigación, cuando son mucho más que un simple agregado administrativo, resultan una modalidad adecuada en ciertos campos del saber. De igual manera, en otros las áreas académicas de coordinación de la docencia, la investigación y el estudio avanzado podrían ser oportunas, así como combinaciones entre áreas y ejes curriculares, grupos y redes en proceso de constitución y otras modalidades que han probado ser eficaces a lo largo de la historia de la universidad.

Nos referimos, para decirlo de una manera general, a los espacios organizacionales adecuados a nivel subdepartamental, asunto central que ha de acometer la universidad pues la definición orgánica previa, proveniente del Reglamento Orgánico, tiene que ser revisada a la luz de los resultados de más de dos décadas de experiencia.

Por su propia naturaleza, las universidades tienen un fuerte componente de autorregulación en sus niveles básicos de operación cotidiana, que no puede ser sustituido por el mejor sistema reglamentario posible. En los espacios colegiados, vivos y

estimulantes, diversos de acuerdo con la historia de nuestras unidades, divisiones y departamentos, se producen liderazgos, se inauguran y consolidan líneas de actividad académica innovadoras, ocurren los procesos de socialización profesional, se vive, o se debería de vivir, la incorporación e iniciación de académicos jóvenes. Son instancias que, sin anular la iniciativa individual, consiguen la convergencia de los objetivos colegiados con las metas institucionales que les dan sentido. En breves palabras, constituyen el eje articulador de las actividades académicas.

**2.-Primera consideración general:** estamos frente a un asunto que requiere de la reconstrucción consensual del fundamento ético del trabajo académico como eje de la reforma posible. Esto quiere decir que sin una clara *referencia a valores* las modalidades formales de regulación del trabajo académico carecerán de los cimientos necesarios para consolidar a la institución e incrementar su fortaleza y sentido en el cumplimiento de sus funciones sociales.

No se trata, por supuesto, de la elaboración de una referencia corporativa a valores, que ignore la larga experiencia de la institución en la materia ya que en muchos grupos de trabajo se han ido estableciendo pautas y prácticas que, rebasando la dimensión formal, han operado como referentes comunes y estructuras de identidad. En los diversos grupos de relación académica, cuando han sido, en efecto, espacios colegiados de planeación y coordinación de las actividades hay rasgos que orientan su actividad sin perder de vista los valores y compromisos de la institución. Es menester reconocerlos y, de manera consensual, establecer acuerdos fundamentales que como resultado de la intersección de los valores de los diversos grupos académicos, constituyan el código ético (en permanente revisión) que oriente el comportamiento de la comunidad universitaria en su conjunto.

La UAM, como cualquier otra institución sostenida por los recursos públicos, no es un fin en sí misma, sino un medio para dotar de bienes y servicios relevantes a la sociedad que le otorga fondos y, además, autonomía para lograrlo. Este es un valor crucial en el enfoque de la carrera académica: sin la valoración del proceso de rendición de cuentas a la sociedad, no circunscrito a nosotros mismos y nuestros intereses particulares, la regulación institucional del trabajo académico no tendrá los asideros necesarios para propiciar el fortalecimiento de la universidad en el largo plazo.

A su vez, la carrera académica que la UAM profile, y las trayectorias diversas que procure orientar, son un medio para consolidar a la institución. Los valores de la responsabilidad laboral, el sentido profundo del trabajo académico, la solidaridad crítica con la institución que lo hace posible, el compromiso con los estudiantes en todos los niveles de estudio, la generación y divulgación del conocimiento, la integración responsable a espacios colegiados que contribuyan a su desarrollo y fortalecimiento, el servicio a la comunidad, la vinculación necesaria con la sociedad y el esfuerzo para participar en la conducción universitaria, son fundamentales.

Sin una clara *referencia a valores* las modalidades formales de regulación del trabajo académico carecerán de los cimientos necesarios para consolidar a la institución e incrementar su fortaleza y sentido en el cumplimiento de sus funciones sociales.

Este es un valor crucial en el enfoque de la carrera académica: sin la valoración del proceso de rendición de cuentas a la sociedad, la regulación institucional del trabajo académico no tendrá los asideros necesarios para propiciar el fortalecimiento de la universidad en el largo plazo.

La cuestión de la carrera académica ha de abordarse de manera integral y con una visión estratégica, lo cual excluye continuar por la vía de modificaciones parciales que, a la manera de parches sucesivos, pretendan dar solución a fragmentos de una problemática que la universidad requiere atender en su conjunto.

Al abordar las cuestiones relativas a la carrera académica es necesaria esta referencia a valores apenas esbozada, como sentido profundo de una postura ética, tanto desde el punto de vista institucional como en el caso de los académicos y sus grupos de identidad disciplinaria y organizacional.

En el fondo, de lo que se trata es que la comunidad de la UAM fortalezca, a partir del diálogo y la reflexión racional, crítica y plural de este aspecto crucial, el proyecto universitario que se ha dado y se dará en el futuro inmediato, tomando en consideración el contexto de la educación superior mexicana.

**3.- Segunda consideración general:** apreciamos, luego del estudio realizado, que la cuestión de la carrera académica ha de abordarse de manera integral y con una visión estratégica, lo cual excluye continuar por la vía de modificaciones parciales que, a la manera de parches sucesivos, pretendan dar solución a fragmentos de una problemática que la universidad requiere atender en su conjunto.

La agenda que proponemos intenta destacar las cuestiones a considerar, pero reconoce y enfatiza que no son aspectos aislados, sino elementos de una estrategia integral que, a tres décadas de distancia, la UAM debe enfrentar con decisión, no ayuna de prudencia y conocimiento de causa. Nuestra propuesta supone a una institución capaz de verse de frente en el espejo de su desarrollo, con la suficiente capacidad para rescatar sus indudables logros y reconocer sus defectos y problemas; es, sin duda, una obra humana colectiva, que ha transitado por etapas y contextos diversos, con la suficiente energía para realizar un *pasado en claro* y construir nuevos y más ordenados derroteros en la regulación y conducción del trabajo académico de sus integrantes.

Así, subrayando la necesidad de la generación y fortalecimiento de espacios académicos de coordinación del trabajo, aceptando distintas modalidades organizativas, con una clara referencia a los valores y considerando el problema de manera integral, sugerimos la agenda que a continuación se expone.

### Las cuestiones centrales

¿Qué necesita pensar y decidir la UAM en torno a la carrera académica?

Hemos dado a la agenda una estructura que distingue los insumos necesarios para iniciar su tratamiento, las condiciones básicas que ofrezcan viabilidad a la reforma de la carrera académica, los asuntos que tienen que ver con la decisión de la reforma específica y los resultados esperables a mediano y largo plazos.

### Insumos necesarios

**a. Generar un sistema de información que permita la reconstrucción ordenada de la evolución y situación actual del personal académico, y dé seguimiento oportuno a las trayectorias de los académicos que se incorporarán en los años por venir, así como a los estudiantes y sus modalidades de transcurso por nuestros planes y programas**

En la toma de conciencia del problema y para dotar de elementos sólidos a la discusión de la comunidad universitaria, resulta indispensable un tipo de información de la cual carece la institución relacionada con las trayectorias académicas, su impacto en las funciones sustantivas y sus variaciones. A nuestro juicio, la UAM requiere contar con una instancia de investigación *institucional* que le permita apreciar, de forma nítida, los rasgos de su diversidad académica a través del tiempo.<sup>14</sup>

A su vez, la incorporación del conocimiento ordenado de las condiciones de transcurso de los estudiantes resulta oportuno, pues aunque la carrera académica no se agota en el servicio a los estudiantes, sí ha de incluirlos como uno de sus elementos indispensables.

**b. Un proceso riguroso de evaluación de las condiciones para el trabajo académico, sus modos de regulación y los procedimientos establecidos a lo largo de la historia de la UAM**

Como hemos intentado mostrar, las modalidades de regulación de las trayectorias académicas en la universidad han sido muy variables. Es preciso que las instancias de dirección y coordinación académicas, y los propios académicos, se hagan cargo de este largo y sinuoso camino, con el fin de sentar las bases de una estrategia integral de reforma a la carrera académica. Es urgente, entonces, romper con el sentido común que no aprecia la diversidad de los modos de regulación establecidos y las consecuencias de su variación.

A su vez, es importante incluir en este punto la necesaria, y hoy ausente, evaluación de las instancias de evaluación con las que contamos y de los procedimientos establecidos para su operación. Es necesario insistir aquí en que *la forma es fondo*, por lo que

toda reforma debe ser extremadamente cuidadosa al establecer las normas y los procedimientos de conducción de la carrera académica, si no desea ver frustrado un buen proyecto debido a una deficiente implementación.

Será necesario esclarecer hasta dónde los problemas de los modos de regulación que han operado en la UAM, en cada periodo, se relacionan con deficiencias en el modelo y hasta dónde con descuidos en el diseño de su operación. Sólo con una evaluación permanente del modo de regulación de la carrera académica y sus procedimientos se podrá responder con eficacia y oportunidad a las condiciones cambiantes en las que se ubica la universidad, permitiendo reconducir a la carrera académica en contextos crecientemente inciertos y complejos.

### Condiciones básicas

#### **c. Tomar conciencia de la importancia de la carrera académica, su situación problemática para el futuro de la universidad y la necesidad de una reforma que se oriente al fortalecimiento de la UAM**

No es posible la reforma de la carrera académica si la comunidad universitaria ignora el problema que enfrentamos en esta materia. ¿Para qué reformar los términos en que se desarrolla la carrera académica en la actualidad, si se está satisfecho con la situación presente?

Es necesario mostrar los agudos problemas que ha suscitado y que no son, como hemos advertido, sólo o fundamentalmente financieros, sin que la cuestión presupuestal sea menor. Radican, más bien, en la falta de vínculos entre las actividades aisladas de los académicos y el desarrollo de la institución, conduciéndola a una fragilidad y fragmentación crecientes, cuestión que habría que documentar de manera precisa.

Para este propósito la universidad, a través de sus distintas instancias, debe establecer los referentes deseables a cumplir en la formación de sus estudiantes, sus procesos de investigación, divulgación, servicio y vinculación más allá de los indicadores convencionales con los que se pretende evaluar a las instituciones en nuestros días, tales como la eficiencia *terminal (sic)*, entendida como el egreso acelerado de los estudiantes sin pensar en su adecuada formación, la acumulación simple de publicaciones despreocupada de su impacto, originalidad y valor académico, o el costo por alumno sin atender a la diversidad institucional propia del sistema.

**d. Una definición, coherente con sus características institucionales y pensada a largo plazo, de los términos de la carrera académica que la universidad ofrece a los académicos que la integran**

A lo largo del documento, hemos insistido en que los términos de la carrera académica deben ser establecidos por la institución –entendida como la confluencia de autoridades y comunidad–, de tal suerte que hagan posibles las diversas trayectorias de su personal académico, de acuerdo con sus referentes disciplinarios y la etapa de la vida académica que están viviendo.

Una definición institucional de la carrera académica ha de considerar, por ende, las dimensiones contractual, organizacional y simbólica, teniendo en cuenta el eje disciplinario que las cruza y las etapas típicas que toda trayectoria académica lleva consigo, así como las políticas generales y su traducción operacional en las unidades, divisiones y departamentos.

Al establecerla, mediante el más amplio consenso posible pero con la necesaria conducción por parte de los órganos colegiados y personales con que cuenta la UAM, se podrían conseguir algunos cambios significativos: una evaluación de carácter no opcional de la trayectoria y el trabajo académicos en íntima relación con la planeación institucional –un plan de desarrollo estratégico– en la que los órganos de conducción de la universidad jueguen un papel responsable y claro.

Esto haría posible, también, que las evaluaciones de la actividad académica superen la frontera de la simple acumulación de productos e indicadores y sean capaces de ponderar el valor agregado del trabajo y su impacto en el fortalecimiento de los diversos proyectos institucionales y, en consecuencia, su contribución a la sociedad.

Con una definición institucional como la que sugerimos, estaríamos en condiciones de no confundir la deshomologación de los ingresos con una estrategia de fondo para regular el trabajo académico diferenciando trayectorias y desempeños.

**El camino a la reforma**

**e. Diseñar un proceso de reforma que incluya y distinga, al menos, tres planos:**

**una estrategia específica para la planta académica actual;**

**otra para el proceso de su renovación paulatina y, en íntima relación con ello,**

**un programa innovador y enérgico de reclutamiento de jóvenes talentosos para ejercer la profesión académica en la UAM**

Es preciso distinguir las posibilidades de reforma en relación con la planta actual de académicos, muchos de los cuales han experimentado diversos cambios en las señales institucionales para conducir sus trayectorias, y entre los que se ubica un sector significativo y creciente que se acerca a las últimas etapas de su carrera.

Por otro lado, se requiere una estrategia institucional para su renovación, aspecto que se encuentra estrechamente relacionado con el diseño y operación de un programa de reclutamiento de jóvenes a los que resulte atractivo desarrollar su carrera como académicos en nuestra universidad. Se trata de *abrir nuestra casa al tiempo* mediante la búsqueda de nuevos académicos en donde quiera que estén, apoyándolos en sus procesos formativos previamente a su posible vinculación institucional.

#### **f. Un sistema de retiro digno para la planta académica**

Si no se cuenta, como es el caso, con un sistema de retiro digno, y suficiente, las posibilidades de renovación de la planta académica serán pocas y no se retribuirá de manera adecuada a los académicos que con su esfuerzo han construido, construyen y construirán a la institución.

Este aspecto, central en la agenda, debe ser abordado, en primera instancia, por un equipo conformado por expertos en la materia, al que se sumen académicos que representen la diversidad de puntos de vista y la pluralidad disciplinaria que caracteriza a la institución, para encuadrarlo de manera suficiente y orientar a la universidad en sus propuestas y acuerdos.

Urge, sobremanera, atender en esta materia al sector de la planta actual, con larga trayectoria en la institución, que cursa ya los últimos tramos de su carrera, ayunos de la certeza que debe acompañar el cierre digno de su vida académica.

#### **g. Toda estrategia de reforma implica la revisión integral de las normas, condiciones de evaluación y remuneración que operan actualmente, y con ellas el examen detallado de la pertinencia y efectividad de sus procedimientos**

A diferencia de otras miradas, que conciben a la carrera académica delimitada por el estrecho margen del RIPPPA y el TIPPA, consideramos imprescindible comprender que su reforma implica una revisión, de nuevo integral, del marco normativo que se ha dado la universidad: esto conduce a advertir el impacto del Reglamento Orgánico, las Políticas Generales y sus derivados, así como el de la ausencia inexplicable de un Reglamento Interior de Trabajo. No hay que dejar de lado, por supuesto, al RIPPPA y al



TIPPA, pero es necesario considerarlos en el conjunto del marco normativo y, sobre todo, realizar una revisión profunda de las instancias de evaluación del trabajo académico en sus diversas facetas, así como su forma de integración y la pertinencia y efectividad de los procedimientos utilizados para llevar a cabo sus funciones.

#### **h. Infraestructura adecuada para el desempeño de la actividad académica**

La reforma a la carrera académica que precisa la UAM no puede dejar de lado el problema de la infraestructura para el buen desempeño de las actividades académicas. Temas tales como la revisión del funcionamiento de las bibliotecas, la dotación de espacios adecuados y suficientes para el trabajo individual y colegiado (cubículos, salas de reunión entre colegas y con estudiantes) y la inversión en adquisición y mantenimiento de equipos o laboratorios, son indispensables y urgentes.

#### **Resultados de mediano y largo plazos**

#### **i. El papel de la conducción institucional de la carrera académica, sustentada en el ejercicio responsable y legítimo de la autoridad, ha de ser considerado como elemento central**

Para dotar de fuerza y direccionalidad a la reforma de la carrera académica, es necesario revisar el perfil y papel de los distintos órganos, colegiados y personales, en la conducción de las trayectorias académicas.

Sin un replanteamiento institucional de los requisitos académicos y de trayectoria previa para ocupar los puestos de dirección y coordinación institucional, y aquellos propios de las instancias colegiadas de decisión y evaluación de pares, la reforma correría el riesgo de provocar nuevamente efectos no deseados por una estructura de autoridad poco eficaz. Es necesario, además, generar un sistema para evaluar oportunamente el desempeño de estas instancias de gobierno de la institución.

#### **j. Elaboración de un código de ética del trabajo académico y su evaluación**

Aunque al final de nuestra propuesta de agenda, la construcción colectiva de un código de ética para los académicos y sus instancias de evaluación podría ser resultado de la reflexión integral de la carrera académica en la UAM. A este código se podría añadir otro más general referido al comportamiento universitario, abarcando a estudiantes, académicos, trabajadores y órganos de gobierno de la universidad.

Estos marcos referenciales asociados a los valores compartidos por la comunidad deberán ser acompañados por una instancia de defensoría de los derechos universitarios, con la finalidad de regular con transparencia y equidad las disputas entre los miembros de la universidad al desempeñar sus funciones.

No hay que olvidar que un código de ética general para la institución ha de tomar en cuenta la diversidad disciplinaria y organizacional que constituye a la UAM, de tal manera que mediante un consenso amplio se puedan advertir los aspectos generales, los acuerdos y normas básicos que forman parte del denominador común de los valores en los que se sustenta la actividad académica.

Se trata de expresar en normas claras y breves las pautas de la responsabilidad académica y la convivencia universitaria plural, enriquecida por su diversidad.

En síntesis, proponemos una agenda que incluya:

#### **Como insumos:**

Un sistema de información adecuado.  
Un esfuerzo institucional por reconocer su pasado, en esta materia, de manera tal que sea suficiente para extender entre la comunidad académica la conciencia de la necesidad de su reforma.

#### **Como condiciones básicas:**

La toma de conciencia del problema.  
Una definición institucional de carrera académica en concordancia con las características de la UAM.

#### **El camino a la reforma:**

Distinguir lo conducente a la planta actual, su renovación y un programa de reclutamiento de nuevos académicos.  
El estudio detenido e informado de las posibilidades de mejorar (o integrar) sistemas de retiro para la planta académica.  
La revisión integral de la pertinencia y eficacia de las normas y procedimientos actualmente en vigor.  
El fortalecimiento de las condiciones de infraestructura para el trabajo académico.

#### **Como resultados a mediano y largo plazos:**

El fortalecimiento de la estructura de conducción de la institución sobre la base de su integración eficaz y legítima.

La elaboración de un código de ética general y otro referido específicamente al trabajo académico, que expresen las definiciones y acuerdos alcanzados por la comunidad universitaria.

Estas cuestiones han de ser consideradas de manera conjunta, pues no se trata de aspectos aislados o inconexos sino de elementos ordenados y destacados, para su consideración puntual, en un esfuerzo general de reforma a las condiciones institucionales para el desempeño responsable del trabajo académico.

Además de la propuesta de una agenda en la discusión de la carrera académica en la universidad, el grupo consideró necesario realizar, como cierre de sus trabajos, un paso más: el enunciado de los criterios generales que podrían emplearse en la conducción de la reforma a la carrera académica.

<sup>14</sup> Por investigación *institucional* entendemos un trabajo de elaboración y análisis de información, confiable y válido, que le permita a la comunidad universitaria pensar sus problemas cruciales. Es distinta, por estos objetivos, a la que se produce en los espacios de investigación propiamente académicos que toman a las universidades o a la educación superior como objeto de estudio, aunque pueden establecerse entre ellas diversas relaciones de colaboración y beneficio mutuo, sin confundirlas.

---