



## NUEVAS FORMAS DE TRABAJO ACADÉMICO

El Instituto de Ingeniería, a 56 años de su origen, mantiene su estructura académica sin cambios mayores. Dentro de su operación, la célula académico-administrativa del proyecto ha sido sin duda exitosa, y le ha permitido a nuestro Instituto atender una gran diversidad de convenios de investigación y de servicios de asesoría altamente especializada. Se puede decir que esta forma de organizar el trabajo académico es parte de nuestra cultura institucional, que, junto con la vinculación y la correspondiente captación de ingresos extraordinarios, nos lleva a diferenciarnos de otras entidades académicas de la UNAM.

Sin embargo, como ya ha sido expresado, la figura de jefe de proyecto, muy eficiente en el pasado y basado en liderazgos académicos, muestra signos de agotamiento. Es así que se identifica el individualismo en varias de las áreas que desarrolla el Instituto, con la consecuente falta de colaboración entre pares y de trabajo en grupo, y con ello la dispersión de esfuerzos. Se tiene así una organización que puede fomentar el desarrollo académico individual, mas no el de grupo y menos el de toda la entidad.

En este contexto se ubica el segundo de los 6 principales retos de la presente gestión, publicados en el número 77 (febrero de 2012) de esta gaceta: identificar y aplicar nuevas formas de trabajo académico que fomenten la colaboración entre pares, aspecto que representa un serio reto para modernizar nuestro Instituto y hacerlo más competitivo en el ámbito internacional. Al respecto, también he mencionado que el proyecto del Plan de Desarrollo 2008-2012 que presentó menor avance fue precisamente el llamado Forma de Trabajo.

La comunidad académica del Instituto de Ingeniería no tiene antecedentes claros de la realización de actividades de discusión para explorar formas de colaboración académica, ni para revisar la pertinencia de sus líneas de investigación con un enfoque prospectivo. Ante la ausencia de una cultura de colaboración entre investigadores que da como resultado una débil vida académica, es natural encontrar esta realidad, que tiene sus excepciones en los todavía limitados ejercicios de planeación que se han realizado en el pasado reciente.

Por lo tanto, deberemos romper inercias y costumbres con el fin de identificar los cambios y ajustes necesarios que nos lleven a modernizar el trabajo académico de nuestro Instituto, y así acompañar el cambio generacional que tenemos enfrente. Esta necesidad estratégica se incluye en un contexto nacional también de importantes decisiones que deberán tomarse, y que tendrán un impacto en el tipo de sociedad y de país que construiremos como nación en los próximos lustros.

La primera acción que propongo es organizar reuniones de discusión en las coordinaciones que manifiesten interés, para así identificar la forma de organización académica que mejor responda a sus características y a sus objetivos a largo plazo. En otras palabras, fomentaremos y apoyaremos las iniciativas en el seno de las coordinaciones para que, con base en un trabajo incluyente, se llegue a propuestas de reorganización académica. Estas propuestas pueden ser diferentes entre las coordinaciones, en el entendido de que desea explorarse en la práctica la aplicación de nuevos esquemas surgidos desde el consenso de los académicos.

Por lo anterior, podremos tener en corto plazo más de una forma de trabajo en aplicación, sustituyendo la tradicional basada en el sistema de coordinaciones. Se fijarían metas, indicadores, plazos y recursos para poder dar apoyo y seguimiento a estos experimentos de reorganización.

Con objeto de avanzar en este sentido, los invito a participar en el grupo de trabajo que revisa el proyecto Forma de Trabajo para ajustarlo e integrarlo al nuevo Plan de Desarrollo 2012-2016, tarea actualmente en curso. La Secretaría de Planeación y Desarrollo Académico podrá darles información e indicarles cómo sumarse a este esfuerzo, y de ahí programar los apoyos para realizar las reuniones de trabajo necesarias para avanzar en la búsqueda de formas alternas de organización académica adecuadas para los grupos interesados.

En todo ello, aparece entre líneas la necesidad de fomentar nuevos liderazgos académicos, acordes con el entorno global. El perfil del investigador líder académico que deberá favorecerse en el Instituto en los próximos años será aquel capaz de trabajar en forma colectiva y de adaptarse a los nuevos conocimientos, entrenado en ambientes competitivos, vinculado con pares del extranjero, con una carrera académica equilibrada y en constante superación, y que sea reconocido mundialmente en su línea de investigación.

La UNAM y el Instituto de Ingeniería se encuentran en la antesala de un importante cambio generacional, con sus riesgos y oportunidades. En la medida que trabajemos para preparar esa transición de la mejor manera y en el marco de las limitaciones actuales, podremos sortearla para salir con un instituto fortalecido y renovado, sobre la sólida base de su prestigio ganado en más de cinco décadas. Estamos a tiempo para lograrlo, con la participación de todos.

Involucrémonos con entusiasmo y responsabilidad en el diseño del Instituto de Ingeniería del siglo XXI.