

División de ciencias sociales y humanidades

Informe de la dirección

2014

Rodolfo R. Suárez

## I. Introducción

A diez años de la fundación de la Unidad Cuajimalpa el balance parece claramente positivo. En gran medida, ha sido el esfuerzo sostenido por la comunidad universitaria lo que ha permitido el cumplimiento de las funciones sustantivas en términos nada desdeñables. A pesar de las vicisitudes, muchas de ellas apenas imaginables, la comunidad ha afrontado las labores que a cada sector corresponde y, en más de una ocasión, ha dado muestras de su compromiso más allá de sus quehaceres específicos. Hoy es necesario reconocer el comprometido empeño que la mayoría ha puesto en el sostenimiento de este proyecto académico, cuya solidez ha sido puesta a prueba en las más diversas formas y en prácticamente todos los ámbitos de su incumbencia.

Ciertamente, los resultados aún distan de lo proyectado en los distintos documentos de planeación con que la Unidad cuenta, pero ni las condiciones han sido propicias para su cumplimiento, ni es del todo claro que la propia comunidad comparta plenamente los objetivos que allí se vislumbran o, cuando menos, la interpretación específica que se les ha dado. Decirlo así no resta la responsabilidad que cada uno podamos tener sobre el estado actual de la Unidad, pero sí obliga a una reflexión distinta en lo que respecta a este mismo estado. Por lo demás, tampoco es claro que los problemas fundamentales se expresen al nivel de los indicadores con que se mide su desarrollo. De hecho, hay indicios de que las problemáticas por las que la Unidad y, específicamente, la División de Ciencias

Sociales y Humanidades atraviesa, residen en ámbitos cuya naturaleza no es fácilmente mensurable.

En primera instancia, quizá sea momento de reconocer que la puesta en práctica del espíritu y los objetivos de la Unidad, ha implicado un cierto alejamiento de algunos elementos fundamentales de la institución a la que ésta pertenece. Muchas de estas medidas, es cierto, se han tomado de cara a problemas cuya solución desbordaba los mecanismos institucionales. Algunas otras se derivan de las diferencias entre los contextos en que la institución y la Unidad fueron creadas. Sin embargo, no todas las disonancias responden a ello. Ya sea por el ímpetu reformador que guió la fundación de la Unidad, o por la puesta a tiempo de la Institución, lo cierto es que hay prácticas específicas de la Unidad y, por supuesto, de la División, que en algo violentan los principios y la historia de la Universidad. Para muestra, baste con pensar en el reciente y todavía activo conflicto por el uso de instrumentos de evaluación externa y su posible confrontación con los acuerdos de Colegio Académico que, según ciertas interpretaciones, lo prohíben. Desde luego, no hay nada que obligue a que la balanza se incline por una de estas opciones, pero la discrepancia, si es que de eso se trata, rebasa con mucho a la vida interna de la División e, incluso, a la de la Unidad en su conjunto.

Amén de esta reflexión en torno al lugar que la Unidad ocupa en el contexto institucional, así como de la Universidad misma en sus primeros cuarenta años de vida, se ha ido haciendo cada vez más imperante la adecuación del proyecto académico a las condiciones materiales y humanas con que efectivamente se cuenta, así como la apertura de un proceso de acomodo que facilite la apropiación del proyecto por parte de la comunidad universitaria. Sin negar la viabilidad e importancia de los objetivos planteados, ni de la estructura institucional y académica con que se ha pretendido su consecución, es claro que hay algunas distancias que no quedan al nivel de las condiciones efectivamente alcanzadas, sino que igual abarcan la concepción académica e, incluso, el posicionamiento ideológico del alguna parte de esta comunidad. Así, es necesario facilitar un

proceso reflexivo y, allí donde sea necesario, la modificación de aquello que ha obstaculizado la apropiación y, por ende, la participación convencida de la comunidad. Pretender avanzar por la vía de la subordinación de los intereses de ésta última, únicamente puede conducir a la resistencia y a la generación de prácticas de simulación.

Este proceso reflexivo, empero, no sólo enfrenta hoy las dificultades inherentes a las diferencias académicas e ideológicas en que la Universidad se sustenta. Si hace un año reportábamos un importante decaimiento en el ánimo de la comunidad, las posibilidades para alcanzar un sólido consenso en torno al presente y futuro de la División se ven francamente limitadas por una serie de condiciones que han venido a sumarse a aquel estado. El recrudecimiento de algunos conflictos intestinos, el cansancio de buena parte de la comunidad académica provocado por las reiteradas inclemencias que han venido afrontándose y hasta la sensación una cierta injusticia en términos de la labor que algunos miembros de la comunidad han realizado para el mantenimiento de las funciones institucionales, son sólo algunas de las condiciones que hoy privan en la División, y a las que debe añadirse un progresivo distanciamiento entre los sectores que componen a la Universidad. No es difícil escuchar entre el sector de alumnos quejas por cierto tipo de violencia simbólica a la que creen estar sometidos por parte del profesorado, entre los profesores un descontento por el reducido esfuerzo del alumnado y por el alejamiento de los órganos personales a los que suponen defendiendo demandas institucionales que no pocas veces parecen contradictorias, en los administrativos una sensación de falta de reconocimiento de su trabajo y función en las labores institucionales, y en los órganos personales e instancias de apoyo una importante presión institucional y un cierto desamparo en las posibilidades de su cumplimiento. Más allá de lo razonable que puedan ser estas demandas, lo cierto es que este ánimo general ha exacerbado innecesariamente algunos conflictos y diferencias, y que la sectorización de la comunidad puede convertirse en un elemento que abone a las dificultades para encauzar los esfuerzos en las mismas direcciones.

Así como hay que reconocer el brío de la comunidad, tampoco puede pasarse por alto que las condiciones laborales, sin ser estrictamente óptimas, no sólo han mejorado sustancialmente sino que son claramente suficientes para el cumplimiento de las labores sustantivas. No obstante, sin dejar de reconocer que el trabajo que en esta dirección se ha realizado ha permitido que hoy contemos con una infraestructura superior a otras instituciones o instancias de la misma Universidad, también es claro que éstas son insuficientes para el desarrollo proyectado en los próximos años y que la desigualdad originaria respecto de la distribución de espacios en la sede definitiva pone a la División en una situación claramente desventajosa. Los espacios que la Rectoría de Unidad ha cedido a la División, así como la posible construcción de una nueva torre, aligeran en algo estas deficiencias; pero aún así es necesario analizar si las condiciones materiales y humanas serán suficientes para enfrentar el crecimiento programado para los años venideros. Por lo menos en lo que toca a la planta docente de la División, las medidas implementadas para el aumento de la capacidad de atención de alumnos llegará a los límites considerados como óptimos en los próximos años, por lo que será necesario adecuar el proyecto de crecimiento o bien contar con los insumos necesarios para enfrentarlo con la calidad y el respeto a los principios en que el proyecto académico se fundamenta.

Finalmente, debe notarse también que el accidentado proceso de fundación de la Unidad, tanto como la propia naturaleza de los distintos procesos académicos a los que la Universidad responde, han generado que hoy se observe una importante diferencia en el proceso de maduración de las actividades e instancias académicas. La coordinación de las funciones sustantivas, el reforzamiento de aquellas que hoy requieren un impulso adicional, así como la adecuación y renovación de otras tantas, son sólo algunas de las medidas que hoy parecen necesarias para la armonización de la vida académica de la DCSH.

Los elementos a que me he referido en los párrafos precedentes no pretenden la completitud de los problemas y retos a los que la División enfrentará en los próximos años, pero al menos dan una cierta idea de los procesos y medidas con que podría emprenderse la consolidación de la vida académica. A lo largo de esta década se han tomado decisiones e implementado medidas institucionales que respondían a condiciones coyunturales. Hoy es tiempo de analizar y reflexionar en torno a los resultados que cada una de ellas ha generado, así como de la conveniencia de su mantenimiento en las condiciones actuales y respecto a los objetivos que en cada caso se persiguen. De allí que, más que una apuesta por continuar el largo proceso de planeación que ha guiado el desarrollo de la Unidad y, con ella, el de la División, parece que es momento normalizar, consolidar y coordinar lo que hasta ahora se ha realizado.

## II. Planta académica

### II.1 Perfil

Durante 2014, los tres departamentos que conforman la División han avanzado sustancialmente en la definición de sus propios perfiles. La contratación de profesores por tiempo indeterminado y visitantes, así como el término del periodo de visitantes de algunos profesores cuyo perfil se decidió no convocar para contrataciones definitivas, da una idea cada vez más clara de la configuración que los departamentos tendrán al agotar sus recursos para nuevas contrataciones.

En términos generales, los profesores incorporados a los distintos departamentos, sea en calidad de visitantes o por tiempo indeterminado, poseen el nivel de habilitación necesario para su incorporación al Sistema Nacional de Investigadores y para obtener el reconocimiento a Perfil Deseable del PROMEP, por lo que es de esperarse que en un periodo corto de tiempo puedan lograr ambos nombramientos.

Finalmente, mediante el uso de la causal de la Dirección de la DCSH, se logró la incorporación del Dr. Claudio Lomnitz en calidad de profesor visitante, con la idea de que su incorporación a la planta docente permita poner en marcha una serie de proyectos académicos que, si bien están fuertemente vinculados al departamento en que su contratación reside, tienen un impacto sustantivo en las actividades académicas de los otros dos departamentos.

## II.2 Consolidación de la planta académica

Sin que haya llegado a niveles preocupantes, hay indicios de una ciertas dificultades en lo respecta a la pertenencia y avance en el Sistema Nacional de Investigadores y en el mantenimiento u obtención del Perfil deseable del PROMEP. Por lo que se refiere al SNI, un reducido número de profesores ha quedado fuera del sistema, mientras que la mayoría no ha subido su nivel en el mismo aunque cuente con la productividad académica necesaria para ello. En lo que toca al Perfil Deseable del PROMEP no se tiene información de que algún miembro de la Planta Docente de la DCSH haya recibido una evaluación negativa, pero existen casos de profesores que, pudiendo contar con este reconocimiento, no lo han renovado.

Las diferencias entre ambos sistemas de evaluación obligan al desarrollo de estrategias distintas en cada caso. Por lo que respecta al PROMEP, al no haber indicios de evaluaciones negativas, es probable que el problema radique sólo en la solicitud de dicho reconocimiento, por lo que se pondrá en marcha un sistema de información que permita alertar a la planta docente de la apertura de estas convocatorias. En el caso del Sistema Nacional de Investigadores, debe procurarse un conjunto de acciones estratégicas encaminadas a facilitar la reincorporación de los profesores que han salido del sistema y a impulsar la consolidación de la producción académica de quienes no han logrado subir de nivel. En primera instancia, es necesario identificar aquellos casos en los que pudiera haber una carga proporcionalmente excesiva de labores docentes o de

gestión, que pudiera estar impactando en la dinámica de las investigaciones individuales y colectivas. Aunado a ello, será importante analizar los dictámenes que se han obtenido, a fin de establecer con claridad el tipo de apoyos institucionales que se requieren para modificar la dinámica de la investigación y posibilitar la consolidación de la carrera académica. En este contexto, la División ha programado la operación de un programa de apoyo a la traducción de artículos cuyos objetivos apuntan a apoyar a los profesores para la publicación de sus resultados de investigación en revistas indizadas internacionales. Sin embargo, es claro que la estrategia no necesariamente es completa, y que tras el análisis podrían gestarse otro tipo de apoyos o bien re-direccionar algunos recursos a aquellas actividades en las que su impacto resulte más contundente.

A lo largo del 2014 y en lo que va del presente año, se registró también un sustancial incremento en el número de recursos de impugnación a las evaluaciones de las Comisiones Dictaminadoras de Área; incremento que viene acompañado de un descontento casi generalizado por los resultados obtenidos en las solicitudes de Beca a la Permanencia, Estímulo a la Trayectoria Académica Sobresaliente y Estímulo a la Docencia e Investigación, independientemente de si las becas y estímulos fueron obtenidos, o si el profesor presentó o no el recurso de impugnación. Con base en la información con la que se cuenta y en los dictámenes emitidos por la Comisión Dictaminadora de Recursos, la cuestión no parece circunscribirse a alguna comisión dictaminadora en específico, ni está tampoco asociada a un decremento de la producción académica, sino a un posible cambio en los criterios de evaluación y en el tipo de certificación que se requiere para validar los productos académicos. En este contexto, se ha iniciado ya un proceso que permita analizar con mayor detenimiento los resultados de la evaluación, a fin de diseñar las estrategias y, en su caso, tomar las medidas institucionales que resulten conducentes.

### II.3 Vida académica

El incremento en la matrícula de los distintos planes de estudio de la DCSH generará que en los próximos años la planta docente alcance los niveles de carga docente normales en la institución y los proyectados en los distintos planes de desarrollo de la Universidad.

En este sentido, es fundamental que las adecuaciones a los planes de estudio tomen en consideración esta limitante (sobre todo en lo que respecta los últimos trimestres de las licenciaturas y al proyecto para la reconstrucción del tronco divisional) y que la posible creación de líneas de formación en el posgrado no redunde en un grave aumento de la carga académica.

Aunado a ello, será de suma importancia fortalecer, allí donde sea posible, una asignación de carga académica que no se circunscriba a los Departamentos que de manera natural están vinculados con cada uno de los planes de estudio. Avanzar en este sentido, no sólo debe permitir una mejor distribución de las labores docentes, sino que igual enriquece la docencia al ampliar el número de profesores que participa en cada uno de los planes.

Una vez concluidos los procesos de adecuación de las licenciaturas y el posgrado, y teniendo en cuenta las posibilidades de participación del profesorado en los distintos planes de estudio, será posible tener la información necesaria para generar una demanda clara de recursos humanos en las áreas que sean primordiales para la docencia y a las que no pueda cubrirse con los medios disponibles. En este punto, la discusión de las necesidades anuales que cada uno de los departamentos presente en el próximo año será de suma relevancia.

Tras el periodo de acoplamiento a la sede definitiva, se ha visto una clara recuperación de la dinámica académica, misma que se evidencia en el hecho de que la producción alcanzada durante el 2014 no decayó respecto de los años

anteriores. En términos generales, no sólo no se aprecia una disminución en el número de productos académicos, sino que ha habido un incremento importante en las actividades académicas, artísticas y de difusión que la planta docente organiza o en la que participa.

Sin embargo, el sostenimiento de la actividad académica nos ha enfrentado con una tensión no prevista generada por la situación geográfica de la Unidad. Por un lado, las posibilidades de participación de profesores, alumnos y público en general en muchas de las actividades académicas obligan a que éstas se realicen en sedes alternas de la Universidad e, incluso, en instituciones distintas a la UAM. Por el otro, la realización de las actividades fuera de la Unidad genera un empobrecimiento de la vida académica en la sede definitiva, mismo que se incrementa por las deficiencias en la comunicación de estas actividades. Las medidas que ante ello se han tomado son claramente insuficientes. Si bien hace falta mejorar las estrategias de difusión y generar programas de actividades que enriquezcan la vida académica y cultural en la sede definitiva, hace falta también generar los mecanismos que permitan incrementar la participación de la comunidad en las actividades externas o, cuando menos, de asegurar que su realización tenga un mayor impacto en ella. La cuestión es, por supuesto, uno de los grandes pendientes y una deuda de la presente gestión.

Finalmente, hay que reconocer que la carga de actividades de gestión sigue siendo alta respecto de la proyectada en los planes de desarrollo. En buena medida, este exceso se genera no sólo por la estructura colegiada de la Universidad y las limitaciones de participación para algunos miembros de la comunidad establecidas en la legislación universitaria, sino por la gran cantidad de comisiones que los órganos personales y colegiados han gestado para la toma de decisiones y el desarrollo de proyectos académicos y administrativos.

En este caso, al igual que en el de la carga docente, se puede apreciar que la distribución de las labores no es plenamente equitativa entre el grosso de la

planta académica. Si bien es cierto que esta distribución está en muchos casos limitada por las condiciones migratorias de una parte del profesorado, también lo es que hay una cierta recurrencia en las participaciones en las distintas instancias y comisiones.

En este contexto, aunque se han venido realizando una serie de esfuerzos encaminados a equilibrar la distribución, deben tomarse algunas acciones que, sin violentar los derechos de participación política ni las labores de representación, permitan disminuir al máximo los trabajos que se deriven de comisiones distintas a las contempladas en la legislación. Para ello, se propondrán una serie de medidas que permitan incorporar a la comunidad en la toma de decisiones en formas más ligeras y expeditas, y que a la vez hagan del Consejo Divisional el principal espacio político de la DCSH. El aumento en el número de reuniones divisionales, la consulta directa y algunos otros mecanismos de participación, permitirían no sólo aligerar la carga que la gestión representa, sino que ofrecerían una mayor información a los representantes académicos, así como a los órganos colegiados en los que estos participan, respecto de la opinión que la comunidad tiene sobre asuntos torales. Como es evidente, la estrategia en cuestión no sólo está pensada para disminuir la carga que la gestión representa, sino que igual permite mejorar la comunicación que los representantes y los órganos colegiados y unipersonales mantienen con la comunidad, a fin de lograr que la resolución de ciertos conflictos, así como la toma de algunas decisiones sustantivas, pueda llevarse a cabo con una mayor claridad respecto del sentir de la comunidad que en cada caso esté involucrada.

### III. Docencia

Los estudios realizados por la Rectoría de Unidad y por la División en los años precedentes, permiten tener una idea más clara respecto del perfil de nuestros

alumnos y los problemas que éstos y la planta docente enfrentan en el proceso de enseñanza-aprendizaje.

Con la información disponible, se han tomado ya algunas medidas y se han diseñado estrategias y programas que permitan mejorar el desempeño académico del alumnado. Sin embargo, es claro que las medidas no son todavía las necesarias, que aún hay un importante número de problemas por atender y que éstos van más allá del desarrollo de sus trayectorias académicas en la universidad. Amén del rezago, de las deficiencias que se observan durante el proceso de enseñanza o de la carencia de ciertas habilidades básicas, es necesario atender los procesos de titulación, la incorporación al mercado laboral o el desarrollo de algunas habilidades prácticas.

A lo anterior, no sólo debe sumarse el reporte informal de supuestas prácticas inadecuadas de un número muy reducido de profesores, sino que empieza a haber indicios de que al menos una parte del alumnado interpreta algunas prácticas y actitudes de ciertos profesores como una especie violencia simbólica. Sin que haya ningún elemento que confirme ambas situaciones, es fundamental llevar a cabo un análisis que permita entender a fondo las razones por las que esto ocurre y, en su caso, establecer las responsabilidades a que haya lugar.

Finalmente, se necesita también abrir un proceso de análisis y discusión sobre la población que es objetivo de la División y la Unidad, de los perfiles de ingreso y las posibilidades que los planes de estudio tienen para el cabal cumplimiento de los perfiles de egreso.

### III.1 Licenciaturas

Sin lugar a dudas, el hecho más relevante en lo que a la actividad docente se refiere es el incremento en el ingreso a los tres planes de estudio de Licenciatura

convocados regularmente, así como la decisión de que dicho aumento se dividiera en dos procesos de selección.

Al punto, hay que empezar reconociendo que el proceso para la toma de estas decisiones fue equivocado pues, sin renunciar a las facultades que la dirección tiene, debieron haberse generado espacios que facilitaran la difusión de la información con base en la que estas decisiones fueron tomadas, así como una participación de la comunidad en la solución de estos problemas. A este respecto, no puedo más reconocer el error y ofrecer disculpas por ello.

Más allá del proceso que condujo a esta decisión, hay que aclarar también las implicaciones y especificidades de la misma. Según lo establecido en el Plan de Desarrollo de la Unidad, se esperaba que la llegada a la sede definitiva permitiera un sustancial incremento de la matrícula, mismo que no debería impactar al grado en que se rebasaran los límites de la carga docente establecidos en el mismo plan. En este contexto, se realizaron una serie de proyecciones respecto de distintos indicadores (específicamente, la matrícula esperada, el porcentaje en que ésta se dividiría en los planes de licenciatura y posgrado, y las capacidades de los recursos materiales y humanos para la atención de las mismas). Con base en ello, se realizaron distintos planes de crecimiento que implicaron la duplicación del ingreso a prácticamente todas las licenciaturas de la Unidad. La especificidad de este incremento en lo que respecta a la DCSH, radicó únicamente en la apertura de dos procesos de selección, frente al resto de la Unidad en el que la duplicación se realizó en un solo ingreso.

Ciertamente, la decisión opera en contra de que un profesor dicte la misma UEA a dos grupos distintos a lo largo del trimestre, pero permite, además de la alineación a los procesos de admisión que el resto de la Universidad tiene, ofrecer al alumno la posibilidad de regularizar su trayectoria académica en un periodo más breve, toda vez que las UEA no acreditadas se ofrecen al menos cada dos trimestres. Es así que hoy día no sólo se ha logrado iniciar un incremento

constante en la proporción Alumno-Profesor que la División tiene, sino que se ha logrado un gradual incremento en la regularización del alumnado sin la necesidad de abrir UEA especiales.

Aunque no puede asegurarse que exista alguna relación entre ambos eventos, la apertura de dos procesos de selección ha coincidido con un incremento del 30% en la demanda de ingreso a dos de los tres planes de estudio; número que es muy superior al que la Unidad registra en este periodo. Junto con la demanda, se ha incrementado también el porcentaje de aspirantes aceptados que concluyen el proceso de inscripción, así como los puntajes de corte en la mayoría de las licenciaturas. Sin embargo, estos últimos dos datos deben tomarse con cierta cautela, pues debido al número real de aspirantes bien podrían considerarse en términos casuísticos.

### III.2 Posgrado

Si bien en 2014 la demanda de ingreso al posgrado se mantuvo en los niveles acostumbrados, el proceso de admisión que aún está en curso ha presentado una pequeña pero no insensible disminución. Extrañamente, o quizá no tanto, la disminución coincide con la mudanza a la sede definitiva y con el desarrollo de una campaña de difusión diferenciada para las distintas áreas de conocimiento que el posgrado desarrolla.

En particular, los carteles y los procesos de difusión se realizaron de tal modo que, sin perder el carácter general de los planes de posgrado, se hacía un cierto énfasis en algunas de las líneas dependiendo de la población objetivo. La medida se tomó con la intención de incrementar la demanda en algunas de las áreas de conocimiento que usualmente tenían pocos candidatos. En breve, podremos saber si esta distinción permitió o no dicho incremento, y habremos de iniciar el análisis sobre las posibles causas de esta disminución.

Uno de los mayores problemas que el posgrado enfrenta ha sido el de los mecanismos de selección de sus aspirantes. En la convocatoria 2014, se registró un importante problema en la participación de la planta docente en las entrevistas con que concluye el proceso de selección. En la de 2015, hemos tenido que cancelar la realización del examen de conocimientos por la inconsistencia que ello suponía respecto de algunos acuerdos del Colegio Académico. En este contexto, será fundamental lograr definir el proceso de evaluación e incrementar el compromiso y la participación de una parte de la planta docente que en general se ha mantenido al margen de ello.

A pesar de estos problemas, el posgrado mantiene la robustez y calidad que ha tenido desde su apertura. Salvo en el caso de la primera generación de doctorantes (en el que se aprecia un cierto rezago en la terminación de las tesis) y de una generación de estudiantes de maestría cuya conclusión de estudios coincidió con la mudanza a la sede definitiva y se vio por ello retrasada en un promedio de cuatro meses, la tasa de egreso mantiene niveles por encima de los requeridos por el CONACYT.

En razón de los anterior, quizá sea momento de pensar en algunas medidas que permitan avanzar en la consolidación del posgrado. En específico, debería abrirse la discusión sobre un aumento en la matrícula con miras a mejorar el desarrollo de las trayectorias académicas de los alumnos, así como la posibilidad de regularizarlas mediante el establecimiento líneas de formación. En términos generales, un incremento de esta naturaleza sólo traería consigo algunas repercusiones al nivel de la dirección de ICR y Tesis, sin provocar mayores impactos en la carga docente.

### III.3 Evaluaciones

En lo que las evaluaciones de los planes respecta los resultados han sido los esperados. En el caso del posgrado, se llevó a cabo el proceso de evaluación de

la maestría y se mantuvo el registro en el PNP en calidad de posgrado en consolidación. Por lo que respecta a las licenciaturas, se avanzó sustancialmente en las revisiones de los resultados de las evaluaciones por parte de los CIEES, y se tienen ya muchos de los elementos necesarios para seguir con el proceso.

Para el presente año, se debe realizar la evaluación del Doctorado por parte del CONACYT y la terminación de los procesos de auto evaluación de los CIEES. Para hacer frente a ello, no sólo se cuenta con el soporte de la Oficina de Apoyo a la Docencia, cuyo trabajo ha sido fundamental en los resultados obtenidos en 2014, sino que se ha iniciado la adquisición de un sistema de información que permitirá tener un mejor y más actualizado diagnóstico de las trayectorias académicas del alumnado. Dicho sistema se espera que esté implementado en el presente trimestre.

Finalmente, hay una discusión que debe abrirse respecto de los proceso de evaluación. En el caso de las otras dos divisiones que componen a la Unidad, las direcciones han decidido no seguir las evaluaciones por parte de los CIEES y someter a los planes de licenciatura a la certificación de COPAES. En lo personal, empero, creo que es importante terminar el primero de los procesos y conocer los resultados que de ello se deriven, antes de tomar la decisión de iniciar un proceso de certificación. Aunado a ello, es necesario también que, independientemente del organismo en cuestión, se logre una mayor participación de los coordinadores de todas las áreas involucradas, a fin de que las medidas de mejora que en cada caso se tomen resulten consistentes y realizables.

#### III.4 Adecuaciones y nuevos planes

Durante 2014 se continuó con los trabajos de adecuación de las licenciaturas y, de hecho, una de las comisiones académicas presentó ya el documento de adecuación a la comisión de Planes y programas del Consejo Divisional. Los

resultados no sólo son de muy alta calidad académica, sino que permiten una mejor relación entre el perfil de ingreso y el del egreso.

Aunado a los trabajos de adecuación de los tres planes de estudio de las licenciaturas que venía ofertando la DCSH, se terminó también el documento de adecuación de la Licenciatura en Derecho, cuyo ingreso se ofertará en la siguiente convocatoria. Para este proceso se utilizó un mecanismo que quizá resulta interesante para los próximos procesos de adecuación. En primera instancia, se realizaron una serie de eventos en los que connotados académicos y profesionales del área marcaron algunas directrices respecto de las necesidades y tendencias actuales en diversos campos. En un segundo momento, se convocó a un grupo de especialistas y expertos que participaron en la adecuación del plan y en el desarrollo de los programas de las UEA, y que posibilitaron una serie de convenios y acuerdos con distintos agentes a fin de generar una red que permitiera darle viabilidad al proyecto. Si bien es cierto que no en todas las áreas y disciplinas puede ser necesario seguir un esquema idéntico, sí parecería que haciendo las modificaciones que resulten pertinentes, la estrategia podría enriquecer con mucho los trabajos de las comisiones académicas encargadas de las adecuaciones de los planes.

Por muy diversas razones, los distintos procesos de adecuación que han venido realizándose en los Planes de estudio de Licenciatura, han desdibujado y adelgazado el tronco divisional hasta reducirlo prácticamente a su mínima expresión. Ha sido una decisión permitir que las comisiones terminen este proceso a fin de que cada una de las comunidades académicas pueda definir cuáles son las necesidades de formación en las distintas áreas y tener clara la amplitud que el tronco divisional puede tener. Es así que, tan pronto como se terminen estos trabajos, se presentará un proyecto de tronco divisional que, sin incrementar en demasía los créditos académicos, permita encauzar alguna parte de la formación hacia ciertos intereses compartidos. En particular, se pretende que el nuevo tronco divisional atienda al menos cuatro aspectos: desarrollo de habilidades básicas,

uso del capital cultural de los alumnos, vinculación con el entorno y el estudio de problemas prioritarios y socialmente relevantes.

El desarrollo de este proyecto utilizará una metodología similar a la que se implementó para el caso de la licenciatura en derecho y tendrá asociados una serie de convenios de colaboración en los que se ha venido trabajando con la finalidad de potencializar los resultados académicos, sociales y culturales del periodo de movilidad.

Distintos grupos de profesores han mostrado su interés por generar líneas de formación más específicas en el posgrado e, incluso, nuevos planes de posgrados. Si bien las condiciones actuales de la División y, en general, de la Unidad, no permiten dar salida a esta última demanda, se está trabajando en una propuesta de estructura y en una serie de lineamientos que permitan que los grupos de investigación más consolidados puedan proponer al Comité de posgrado y al Consejo Divisional la creación de un área de formación al interior del plan existente. La propuesta, no sólo tiene por finalidad dar salida a una serie de intereses legítimos y académicamente pertinentes, sino que pretende tener un impacto favorable en los procesos de formación del alumnado, permitiendo la generación de grupos de alumnos con intereses similares, favoreciendo la relación entre la investigación y la docencia, así como la vinculación con los grupos de investigación más consolidados.

### III.5 Actividades extracurriculares

La mudanza a la sede definitiva de la Unidad tuvo un impacto sumamente negativo en algunas de las actividades extracurriculares que se ofrecen a los alumnos. Específicamente, generó una desestructuración de la llamada Escuela de Artes y Oficios, cuyas actividades se vieron prácticamente suspendidas.

Amén de la necesidad de reestructurar y reabrir este programa, se llevaron a cabo una serie de actividades con la intención de enriquecer la formación de las licenciaturas y se destinaron recursos adicionales a las coordinaciones (equivalentes al doble de su presupuesto corriente) con la idea de que cada coordinador pudiera sostener aquellos proyectos que resultaran más adecuados a cada una de ellas.

En este sentido, en conjunto con las jefaturas de departamento, se continuó con algunos talleres en las áreas de la Escuela de Artes y Oficios, se siguió desarrollando el proyecto de desarrollo de colecciones especiales y acervos especializados, se abrieron una serie de cursos de oratoria, se apoyó la formación y participación de un grupo de estudiantes en el esquema de la ONU en que participan distintas universidades y se establecieron distintos talleres para el apoyo a los proyectos de investigación de los alumnos.

Durante el presente año la estrategia estará encaminada a la definición de proyectos extracurriculares que puedan estructurarse y mantenerse durante periodos de tiempo más largos, y que resulten relevantes para la mejora del proceso de enseñanza aprendizaje o para la completitud del perfil de egreso y la facilitación de la incorporación al mercado laboral.

### III.6 programas de apoyo

Históricamente, la DCSH había mantenido el sistema de monitorias mediante la participación de alumnos de licenciatura. Tras una evaluación de los resultados del programa, no sólo se hizo evidente la escasa demanda de asesorías, sino que se consideró pertinente que éste fuera sostenido por los alumnos del posgrado que quisieran participar en él. La convocatoria fue emitida y sólo se recibieron dos solicitudes, mismas que fueron retiradas antes de su formalización. En razón de ello y de la casi nula demanda por parte del alumnado, se decidió la cancelación

temporal del programa y la reasignación de los recursos a otros cursos y talleres cuyos resultados han sido sustancialmente mejores.

Junto con los cursos y talleres extracurriculares, se han desarrollado una serie de programas de apoyo para los alumnos que participan en los distintos planes de estudio. Por un lado, se emitió la convocatoria y se establecieron los lineamientos para la publicación de tesis doctorales en calidad de libros electrónicos. Se obtuvieron los recursos necesarios y se desarrolló el proyecto para la creación de un anuario en el que puedan publicarse los mejores trabajos de licenciatura, así como artículos derivados de las ICR de la maestría, y se tienen también los recursos para sostener la revista de alumnos cuya publicación no había podido realizarse por cuestiones ajenas a la División.

Además de estos apoyos a la publicación de resultados, se desarrolló un programa de estudiantes asociados, cuya convocatoria aparecerá publicada en los siguientes días, con la idea de mejorar las condiciones de estudio de los alumnos de licenciatura y promover su estancia en la sede. El programa pretende ofrecer a los alumnos un espacio de trabajo, una serie de apoyos en especie, así como actividades académicas y culturales que sean relevantes para su formación. Salvo por el espacio de trabajo y estudio (cuya construcción ha sido recientemente negociada con la Rectoría de Unidad), se tienen todos los elementos necesarios para poner en marcha el programa.

#### IV. Investigación

Sin desvirtuar las líneas generales del proyecto académico, lo largo de los últimos años ha habido un avance considerable en el proceso de apropiación de las actividades de investigación por parte de la planta docente. Los cuerpos académicos y los proyectos de investigación que se han gestado responden cada vez con mayor naturalidad a las trayectorias académicas e intereses de los profesores, y en muchos casos han encontrado un acoplamiento más sólido con

las labores de docencia (particularmente en el posgrado) y preservación y difusión de la cultura. En este sentido, es claro que la dinámica de las labores de investigación sigue siendo una de las más importantes fortalezas de la DCSH, y que el personal académico ha sido capaz de mantenerla a pesar de las dificultades que la transición a la nueva sede implicó y de las altas cargas de gestión que una buena parte ha tenido que realizar.

En este contexto, sigue siendo un pendiente estimular la capacidad de atracción de recursos externos que permitan el sostenimiento de las actividades académicas. En términos generales, el presupuesto institucional ha sido suficiente para mantener la dinámica y el ritmo de la producción académica. Sin embargo, no sólo existen indicios de que el presupuesto institucional pudiera sufrir una merma considerable en los próximos años, sino que hoy día ya presenta limitantes para dar salida a algunos productos académicos, particularmente en el rubro de la producción editorial.

Por otro lado, quizá sea momento de iniciar un análisis respecto de la conveniencia de transitar de la organización en Cuerpos académicos a la de áreas de investigación, pues si bien es cierto que existen elementos suficientes para pensar que la estructura actual ha sido beneficiosa, también lo es que la inexistencia de áreas implica un desfase que trastoca en algo la gestión universitaria en el sentido en que ésta está prevista por la legislación.

#### IV.1 CA y proyectos de investigación

Durante el 2014 se pudieron observar los primeros resultados de la consolidación de un buen número de Cuerpos Académicos y proyectos de investigación. Más allá de los productos académicos que cada uno de ellos haya generado, lo más relevante de esta maduración ha sido la capacidad de atracción de los seminarios y las actividades académicas organizadas por estos grupos de investigadores, y la consecuente visibilidad que la División ha logrado por estos medios; misma que,

según parece, empieza a tener importantes resonancias en la demanda de los planes de posgrado.

Este proceso de consolidación, se vio acompañado e incluso favorecido por la especificidad que los departamentos han ido logrando en la presentes gestiones. Sin lugar a dudas, los departamentos tienen hoy un sello distintivo que se evidencia en la fortaleza de algunos de sus cuerpos y proyectos académicos. Esto último, empero, ha traído también una serie de consecuencias que implicarán un cierto acomodo en las estructuras departamentales. Por un lado, se ha hecho cada vez más evidente que varios cuerpos académicos, algunos de ellos con cierto nivel de consolidación, no necesariamente respondían a un proyecto de investigación sólido y sustentable en las trayectorias e intereses de los profesores que los componen. En razón de ello, será necesario valorar su posible cancelación o, cuando menos, su modificación y recomposición mediante la asociación de profesores que no necesariamente pertenecen al mismo departamento. Esta última posibilidad, si bien parece académicamente interesante, traerá consigo una serie de problemas al nivel de la gestión, a los que difícilmente puede hacerse frente con las estructuras institucionales actuales.

Profundamente vinculado a lo anterior, es claro también que hay número no menor de profesores que difícilmente encontrarán acomodo en los grupos y proyectos que resulten de ambos procesos, y que la carencia de nuevas plazas, así como la conveniencia destinar los pocos recursos que puedan obtenerse al fortalecimiento de los cuerpos y proyectos más consolidados, implicará una necesaria reconsideración respecto de la relación entre la investigación colectiva e individual. Mantener la presión respecto de que los profesores participen en grupos de investigación internos, no sólo genera el descontento entre quienes tienen que negociar los intereses y objetivos académicos para los que se han formado, sino que potencia el sostenimiento de algunas prácticas de simulación a las que no hemos sido ajenos. Al punto, me parece que debe considerarse que las relaciones que cada uno de estos profesores puedan establecer con

investigadores y grupos de investigación externos, en realidad enriquece las funciones de investigación y docencia.

Ante la escasas plazas con que cada uno de los departamentos cuenta, resulta un tanto paradójico el limitado uso que se ha hecho de otro tipo de recursos que pudieran beneficiar a las labores de investigación y a la consolidación de los departamentos. Las becas para estancia posdoctoral, las cátedras divisionales y las causales de los órganos personales de la División, son sólo algunos de los recursos que claramente favorecerían estos procesos y que históricamente se han mantenido hasta cierto punto subutilizadas. Incentivar su uso constante y estratégico, es uno de los más importantes pendientes sobre los que deberemos avanzar en los próximos años.

#### IV.2 Laboratorios

Los laboratorios tuvieron un cierto descenso en sus actividades generado por el proceso de puesta en marcha en la nueva sede. Una vez instalados correctamente, se recuperaron los proyectos de docencia e investigación que venían realizándose, aunque sigue habiendo algunos pendientes en lo que respecta a la adecuación de espacios físicos y a su infraestructura.

Con todo, LAST y BEST generaron una serie de productos para diversos proyectos de investigación, mantuvieron actividad en la impartición de cursos, diplomados, asesorías y eventos académicos. El TASC, por su parte, siguió apoyando las actividades de investigación del Departamento de Humanidades, el registro de actividades académicas organizadas por el mismo departamento, la edición de la revista Trashumante, el proyecto de investigación que la División ha desarrollado junto con la biblioteca de la Unidad y el Concurso de historias de pueblos, colonias y barrios organizado por el Departamento de Humanidades.

En el mismo periodo, fueron aprobados por el Consejo Divisional dos proyectos de investigación presentados por la planta docente del Departamento de Estudios Institucionales, mismos que dieron pie a la fundación del Laboratorio de Análisis Institucional y Organizacional. Para su puesta en marcha se llevaron a cabo una serie de gestiones mediante las que se consiguió un espacio físico y cierta infraestructura que permitirá iniciar sus actividades académicas en breve. Ciertamente, los espacios y la infraestructura del nuevo laboratorio, así como la de los que ya venían funcionando en la División, es todavía precaria y limita su alcance y posibilidades de crecimiento.

Un pendiente importante en este tema es la discusión del carácter divisional de los Laboratorios con los que cada uno de los departamentos cuenta. En lo personal, no creo necesario que los laboratorios se definan como estrictamente departamentales o divisionales. Perfectamente, dicha definición podría responder a los proyectos y no a la estructura misma del laboratorio, dependiendo del tipo de actividades y del impacto que las mismas tengan en cada caso. Generar un proyecto claro en el que se contemplen las posibles vinculaciones entre los distintos laboratorios, así como distintos proyectos de investigación cuyo impacto en las labores de docencia, investigación y preservación y difusión de la cultura atañe a las actividades y proyectos divisionales, podría ser una primera vía para el incremento de la participación de la DCSH en su sostenimiento y ampliación.

#### IV.3 Publicaciones académicas

Las revistas *Espacialidades* y *Trashumante* han mantenido su excelente nivel de actividad y calidad académicas. A lo largo de este periodo, se observa un claro aumento en su impacto, tanto al nivel de la lectura como en términos de las propuestas de artículos que cada una de ellas recibe. El desarrollo de sus procesos de incorporación a los distintos índices y padrones sigue generando resultados satisfactorios, y es de esperarse que en el corto plazo logren el reconocimiento por parte del CONACYT.

Como parte del desarrollo de las revistas, deben explorarse las posibilidades de ampliar su impacto y presencia mediante su vinculación al proyecto editorial de la DCSH. En este sentido, podría pensarse en la conveniencia de generar una publicación física que compile algunos de los mejores resultados de cada una de ellas, así como su posible participación como un sello editorial que co-edite algunas de las producciones de la División.

Además del apoyo que la División ofrece a las revistas *Espacialidades* y *Trashumante*, y el sostenimiento del proyecto editorial de la División, en 2014 se definió, diseñó y desarrolló la colección que será el sello editorial de la DCSH. Tras un análisis de la producción editorial que ha venido realizándose desde la fundación de la Unidad, se evidenció que esta misma padece de una serie de problemas que era necesario atender. Si bien es cierto que la producción por la vía de coediciones permitió un mejor proceso de distribución y, por ende, una mucho mayor presencia e impacto de los productos académicos, también lo es que esta estrategia tiene una serie de costos ocultos cuyo impacto empezaba a hacer inviable su sostenimiento. Por un lado, la sustancial alza en los costos de producción había venido generando que las coediciones se realizaran con sellos cada vez más débiles. Por el otro lado, los contratos de coedición no sólo imponen una importante serie de limitaciones en lo que respecta a las posibilidades que la Universidad tiene para distribuir los ejemplares que le corresponden, sino que elevan sustancialmente el costo de venta de los libros al grado en que los producidos por la DCSH se cuentan entre los más caros del mercado del libro universitario.

Con la finalidad de impactar directamente en el costo por ejemplar, se decidió generar una colección propia en la que se dará salida a la mayor parte de los productos académicos que la División publica. Con esta estrategia, no sólo se logra reducir en más de un 40% el precio de los ejemplares y se abren muchos canales de distribución con los que la Universidad cuenta, sino que se ha podido

contratar los servicios de distribución como parte del contrato para la producción de los libros. A lo largo del presente año se tendrán mejores elementos para evaluar la estrategia que se ha desarrollado y, en su caso, realizar los ajustes que sean necesarios.

A la par del desarrollo de la colección, se avanzó también en el convenio para la publicación de una colección de traducciones comentadas de obras clásicas en ciencias sociales y humanidades que será publicada en coedición con el sello editorial Cal y Arena, y con el apoyo de la revista Nexos en lo que a su difusión se refiere.

El proyecto editorial de la DCSH presenta ya una serie de problemas que requieren una importante atención. Por un lado, los recursos con que la División cuenta para su sostenimiento difícilmente podrán hacer frente a los niveles de producción de la planta académica, por lo que irá incrementándose el número de libros pendientes de publicación. Más allá de los esfuerzos que hoy se realizan para la obtención de recursos adicionales, es necesario lograr que los profesores cuenten con proyectos de investigación financiados que permitan disminuir el presupuesto institucional invertido, así como diseñar lineamientos que privilegien la publicación de los textos que resulten de mayor impacto en la consolidación de las trayectorias académicas de la planta docente. Aunado a ello, es necesario separar los procesos académicos de los procesos técnicos involucrados en la producción editorial, por lo que en breve se presentará al Consejo Divisional un proyecto para la creación de un comité y lineamientos técnicos que dirijan esta parte del proceso, a fin de mantener la independencia y especificidad de los procesos de evaluación y planeación estrictamente académica del proyecto editorial.

## V. Difusión y vinculación con la sociedad

Tanto por la mudanza a la sede definitiva, como por la propia dinámica de la investigación, en 2014 hubo un importante decremento en las actividades artísticas organizadas por los departamentos y la DCSH; especialmente las vinculadas al proyecto Des/Montar la Re/Presentación. Aún así, se realizaron algunos eventos de relativa trascendencia y están planeadas varias presentaciones y actividades que tendrán lugar en la sede y en espacios externos a la universidad, en las que el departamento de Humanidades y la DCSH participan en como organizadores.

Más allá de ello, hay una gran cantidad de actividades de difusión cuyo impacto ha sido sobresaliente. El *Diplomado en inteligencia territorial* organizado por el Departamento de Ciencias Sociales, así como el Primer concurso de *Historias de pueblos, colonias y barrios del poniente de la ciudad* convocado por el Departamento de humanidades, han logrado éxitos importantes en lo que respecta a su calidad académica, capacidad de convocatoria y vinculación con sectores externos a la universidad y con la sociedad misma. Por otra parte, las *Jornadas jurídicas* organizadas por el Departamento de Estudios Institucionales, las conferencias y actividades académicas que han tenido lugar en el marco de distintos proyectos de investigación o los seminarios convocados por varios Cuerpos Académicos, han conseguido atraer a distinguidos académicos y profesionales y han mantenido un promedio de asistencia muy superior al que se tenía en años anteriores. Lo anterior, no sólo es muestra de la consolidación de muchos de estos proyectos, sino de su relevancia social y académica.

No obstante su éxito, tal y como lo hemos señalado anteriormente, sus posibilidades de avanzar en su consolidación, así como el incremento de su impacto social y académico, enfrentan una limitación importante derivada de las dificultades de acceso por la situación geográfica de la sede. En este punto, será fundamental generar una dinámica que permita resolver la tensión que se genera

entre la necesidad de utilizar espacios alternativos para mantener las capacidades de atracción y convocatoria, y el impacto de estas actividades en la vida académica de la sede.

Por lo que ha la División respecta, se han llevado a cabo una serie de programas y actividades asociadas al proyecto de difusión. En primera instancia, se inició con la publicación digital de la agenda cultural y académica *Torre tres*, misma que ha permitido una sustancial mejora en la difusión de las actividades y publicaciones de la DCSH, así como de actividades y convocatorias externas relevantes para la comunidad universitaria.

Aunado a ello, se organizaron un par de eventos para participar de manera remota en la Lectura Continuada del Quijote, organizada por el Círculo de Bellas Artes de Madrid. En un marco muy similar, con motivo de la celebración del día del libro y en honor a Cortázar, se publicaron también un par de colecciones de postales que en conjunto forman una especie de libro fragmentario. El éxito que éstas han tenido entre la comunidad no sólo generó la reedición de una de estas colecciones, sino que ha dado pie a considerar la posibilidad de establecer el proyecto como un programa permanente. Como parte de la promoción de la producción editorial de la DCSH, se inició un programa de presentaciones denominado “Pregúntale al autor”. Los resultados del mismo, si bien han sido dispares en lo que a la convocatoria de cada presentación se refiere, son mucho mejores de los proyectados.

Entre 2014 y 2015 se llevó a cabo también el rediseño, lanzamiento y actualización de la página WEB de la División. Amén del cambio en la imagen, la nueva página pretende reducir y simplificar la información que allí se ofrece, y presentarla de forma diferenciada en función del tipo de usuario que la consulta. Durante el presente año, se continuará con el desarrollo de la página para completar la sección de transparencia y para incorporar a la misma una intranet institucional.

Finalmente, no pueden pasarse por alto el conjunto de actividades que se llevaron a cabo, sea en la sede o en espacios externos a la Unidad, como parte de la protesta por la desaparición y matanza de los normalistas de Ayotzinapa. Amén de las acciones específicas (Pase de lista, Siluetazo, publicación de mantas y comunicados en la prensa escrita, etc.), los hechos provocaron una inédita compenetración de la comunidad frente problemas sociales ante los que la Universidad no puede mantenerse al margen, e incluso derivaron en la organización de una red de profesores cuyos objetivos académicos y políticos son de primordial importancia para la vida social de la institución. A sabiendas de que la institucionalización de esta iniciativa es contranatural a la misma, debe quedar claro que han estado y seguirán estando disponibles los apoyos que la División pueda ofrecer y que la comunidad misma consideren necesarios y pertinentes para el desarrollo y mantenimiento de esta red y de las acciones e iniciativas que de su trabajo se desprendan.

## VI. Gestión

Desde el inicio de la presente gestión, se tomaron una serie de medidas con la intención de profesionalizar la estructura administrativa y optimizar los recursos materiales y humanos de áreas estratégicas para la División. Fue así que se tomó la decisión de crear la Oficina de Apoyo a la Docencia con la idea de contar con una estructura en la que se centralizara la asistencia administrativa de las coordinaciones y que pudiera hacer frente a los distintos procesos y necesidades de información que la gestión de la docencia requiere.

Antes de la adecuación en la estructura administrativa, el Posgrado contaba con el soporte de una plaza de Jefe de proyecto y dos apoyos sostenidos por honorarios, la coordinación de las Licenciatura en Administración y Derecho estaba apoyada por una contratación por honorarios, mientras que las

coordinaciones de Estudios socio territoriales y Humanidades compartían un solo apoyo también contratado por honorarios.

Dicha estructura tenía sentido en un contexto específico: la puesta en marcha del Posgrado y sus primeros procesos de evaluación ante el CONACYT y el doble ingreso que la Licenciatura en Administración tuvo en sus primeros años (valga notar que si bien es cierto que la coordinación de la Licenciatura en Administración funge también como coordinación de la Licenciatura en Derecho, las labores que de esta última se derivaban eran por demás reducidas debido a que no se publicaron convocatorias de ingreso después de su primera generación).

Una vez puesto en marcha el Posgrado divisional y ante el ingreso de un solo grupo a la Licenciatura en Administración, la estructura administrativa no sólo perdió buena parte de su sustento, sino que empezó a dar signos inequívocos de ineficiencia. Únicamente para ejemplificar, los procesos de evaluación de los CIEES a las licenciaturas en Estudios Socio territoriales y Humanidades se llevaron a cabo paralelamente, lo que generó que uno solo de los apoyos contratados tuviera que atender a ambos procesos. La consiguiente saturación obligó a la contratación de personal de apoyo extra en un momento en que la carga de trabajo en las otras coordinaciones, particularmente la de Posgrado, era proporcionalmente baja. Aunado a ello, la estructura había generado también una serie de prácticas informales que, resultaban insostenibles por la estructura administrativa e, incluso, contrarias a la legislación universitaria. Finalmente, la dinámica laboral generada por la relación directa entre las coordinaciones y sus apoyos, así como las prácticas informales recién referidas, impactaban en la posibilidad de contar con sistemas de información y estudios de la docencia a nivel divisional. Y es que, más allá de la esporádica y, a veces, desigual concentración de trabajo en cada una de las coordinaciones, la estructura generaba una importante parcialización de la información y la atención a alumnos y profesores.

Ante este panorama, se decidió agrupar los apoyos con que las coordinaciones contaban y destinar la plaza de Jefatura de proyecto asociada al Posgrado a la coordinación del Proyecto de apoyo a la docencia. El principal objetivo en la creación de esta área es optimizar la distribución de la carga de trabajo, al permitir que los distintos procesos administrativos puedan ser apoyados por el personal que cada uno de ellos requiere. Pero también se busca con ello la generación de una estructura que permita centralizar la información de los programas docentes y generar estudios más comprehensivos sobre el estado de los Planes de estudio de la DCSH. Por último, la centralización del personal permite también contar con una oficina de apoyo cuyo horario de atención sea más amplio que el que pueden tener los apoyos aislados.

Sabemos perfectamente que el proceso de puesta en marcha de esta oficina trajo consigo una cierta molestia entre el personal docente de la DCSH. Y es que, con la idea de afianzar su funcionamiento y generar los procesos y programas prioritarios de la oficina, se dejaron de atender algunas de las funciones que los apoyos a las coordinaciones realizaban en la estructura anterior.

Su estado actual, empero, permite ya reconsiderar algunas de estas funciones y ampliar la cobertura del apoyo que la oficina puede hacer. Es así que, tras un análisis de su funcionamiento, se dará inicio a una segunda etapa en la concepción y estructuración de la oficina, con la idea de que ésta pueda ir definiendo el papel que jugará en la gestión y apoyo a las labores docentes y a los distintos procesos de evaluación y análisis de las mismas. Para avanzar en esta dirección, se dotará a la oficina de un sistema de información que monitorea las trayectorias académicas y el desempeño de los alumnos, se apoyará a su profesionalización y especialización, y se ampliarán sus capacidades mediante la incorporación de servicios sociales que puedan coadyuvar en el análisis de la información sobre las funciones docentes. Aunado a ello, se lanzará en breve una encuesta sobre el funcionamiento de la oficina y sobre los apoyos que ésta y otras áreas ofrecen a la docencia. Con base en la información que de ello se derive, se

realizarán los ajustes y ampliaciones que correspondan a la Oficina de apoyo, y se canalizarán aquellas demandas que correspondan a otras áreas de la DCSH, de la Unidad o de la Universidad en general. Finalmente, se ampliarán también los trabajos de la oficina para que, en conjunto con otras áreas de la DCSH y de Unidad, puedan generar una estrategia de difusión de los planes de Estudio.

Junto con la creación del Proyecto de apoyo a la docencia, se llevó a cabo la contratación del Mtro. Carlos Gallardo para ponerlo al frente del Proyecto de Difusión y del programa editorial de la DCSH. Con su llegada, el proyecto ha ganado especificidad y concreción en sus labores y funcionamiento. Durante este periodo, el proyecto no sólo se ha ocupado de apoyar y dar seguimiento a los procesos editoriales o a la creación de la colección de la DCSH. Junto con ello, se ordenó y actualizó el stock y el inventario de las publicaciones de la División, se llevó a cabo un análisis de los contratos en que se ampara toda la producción editorial hasta ahora realizada y se diseñaron una serie de estrategias para apoyar su distribución y venta.

A la par, el proyecto generó también una serie de iniciativas en materia de difusión y preservación de la cultura: la gaceta Torre tres, la participación en la Lectura Continuada del Quijote organizada por el Círculo de Bellas Artes de Madrid o la publicación de las postales Libro tránsito y en honor a Cortázar, son sólo algunas de las iniciativas llevadas a cabo desde este proyecto. Para el presente año, el proyecto continuará con estos programas y organizará la primera feria del libro de la DCSH. Dicho evento contará con la participación de diez sellos editoriales cuyos catálogos se incorporarán a la Biblioteca de la Unidad para formar un fondo reservado de editoriales independientes. En el marco del mismo, se llevarán a cabo una serie de actividades académicas y talleres en torno a la producción editorial, y se publicará un Mapa sentimental de las librerías de viejo realizado en conjunto con el LAST.

Una de las principales preocupaciones de la gestión ha sido la de generar convenios de colaboración que ofrezcan más y mejores posibilidades a los alumnos para realizar sus periodos de movilidad, así como a los profesores que quieran realizar estancias de investigación o intercambios académicos. Durante el 2014, se concretaron o iniciaron las gestiones para la firma de convenios con las siguientes instituciones:

- Universitat de Salzburg (Austria)
- Fundación Ortega Marañón (España)
- Pontificia Universidad Católica del Perú (Perú)
- Universidad Nacional Mayor de San Marcos (Perú)
- Universidad Francisco Gavidia (El Salvador)
- Universidad Tecnológica de El Salvador (El Salvador)
- El Colegio de México (México)
- Instituto Nacional Electoral (México)
- Instituto Nacional de Ciencias Penales (México)
- Centro Nacional de Investigación, Documentación e Información Musical "Carlos Chávez"-INBA/Conaculta (México)

Para el presente año, se han puesto en marcha algunas estrategias y se han realizado ya los primeros contactos con la idea de ampliar sustantivamente al catálogo de instituciones con las que la División tiene convenios específicos. La idea, empero, no es sólo la de aumentar cuantitativamente este catálogo, sino la de definir una serie de objetivos que permitan encauzar la colaboración hacia necesidades e intereses que sean primordiales para el desarrollo de las funciones sustantivas. En este contexto y más allá de las estrategias que se puedan implementar desde la División, será fundamental que los convenios recuperen las relaciones informales que los profesores gestan en el desarrollo de sus propias actividades.

Como parte de las labores del Consejo Divisional, se avanzó sustantivamente en la generación de lineamientos y procesos que requerían adecuarse e, incluso, normalizarse respecto a la estructura y legislación universitaria. La representación anterior del Consejo pudo generar los acuerdos necesarios para la formulación y aprobación de Lineamientos particulares para la contratación de Profesores visitantes, de las Modalidades para el otorgamiento del premio a la docencia o los Criterios para el reconocimiento de horas frente a grupo. Junto con estas labores, la Oficina Técnica del Consejo ha realizado un importante análisis de los lineamientos y criterios con que cuentan otras divisiones de la Universidad, con la finalidad de desarrollar y presentar a esta representación una serie de propuestas que nos permitan contar con un marco institucional cada vez más completo y adecuado a las distintas funciones y procesos regidos por el Consejo Divisional.

En este mismo sentido, en el último año se avanzó sustancialmente en la actualización del Plan de Desarrollo Académico de la DCSH, cuyos primeros elementos han sido presentados y aprobado por el Consejo Divisional. El nuevo documento presenta una serie de cambios en distintos niveles. Por una parte, supone una cierta simplificación de los elementos y relaciones que lo componen. Por la otra, el nuevo plan de desarrollo enfatiza una serie de valores y principios que, si bien están contemplados en el plan anterior, requerían de su puesta en relieve.

El ejercicio presupuestal del periodo presenta pocas variaciones respecto del proyecto aprobado por el Consejo Divisional. Si bien es cierto que la política institucional de reducción de transferencias ha generado que los gastos no siempre se ejerzan desde el proyecto al que la actividad responde, la mayoría de las partidas presupuestales presentan variaciones mínimas. Las más significativas se concentran en un aumento el rubro de honorarios, publicaciones y colaboración para eventos, así como en la disminución de gastos en las partidas de viajes, viáticos, papelería e invitados.

La razón de estos cambios responde a la reasignación de recursos destinados originalmente al apoyo a los proyectos de investigación seleccionados en las convocatorias emitidas por la Dirección de la División a inicios de año. Los coordinadores de ambos proyectos solicitaron una prórroga para el ejercicio de los recursos asignados por lo que, a fin de evitar un subejercicio, se destinó este presupuesto al diseño de la colección editorial, al proyecto de desarrollo de fondos reservados que la División ha generado en conjunto con la biblioteca de la Unidad y el TASC, así como al incremento en el presupuesto de publicaciones. Aunque en números reales el monto de las transferencias parecería ser mayor, el total de adecuaciones presupuestales representa una variación del 10% respecto del proyecto aprobado. Esta diferencia entre ambos conceptos, se explica por el alto monto de las transferencias realizadas a la partida destinada al pago de IVA de bienes y servicios.

Pese al cuidadoso control que se ha mantenido sobre el ejercicio presupuestal hay elementos que dificultan su correcto apego a la planeación del mismo. Por un lado, las modificaciones realizadas al Reglamento para Adjudicación de Obras, Bienes y Servicios han complejizado con mucho el proceso administrativo, generando un innecesario letargo en el proceso de gasto. Por el otro, cada vez es más claro que la planeación periodizada del gasto es ajena e, incluso, contraria a la dinámica de ejercicio presupuestal que las funciones sustantivas requieren. Es por ello que, sin obrar en contra de la transparencia y optimización de recursos, es necesario analizar las dinámicas del ejercicio presupuestal y generar sistemas de asignación y control de recursos que sean adecuadas a la lógica institucional y a las funciones a las que ésta responde.

A lo anterior reflexión, deben sumarse algunos temas cuya importancia será central en el corto plazo. Por un lado, es claro que hace falta impulsar la obtención de recursos externos, pero hace falta también mejorar los mecanismos y procedimientos de gestión de los mismos, pues no pocas veces las dificultades

para su ejercicio se derivan de arbitrarias restricciones que la oficina institucional impone por encima de las reglas establecidas en los convenios. Limitantes de este tipo sólo desincentivan a la comunidad académica para la búsqueda de presupuestos adicionales, debido a las innecesarias dificultades que después se imponen para su gasto. Por el otro, no sólo se puede vislumbrar un posible recorte al presupuesto institucional, sino que la exigencia federal de presentar para el próximo periodo un presupuesto base cero obligará a la reflexión respecto de ciertas inercias en la dinámica de los ejercicios.

## VII. conclusiones

Sin dejar de reconocer la cantidad y relevancia de los problemas cuya atención es todavía un pendiente, hay elementos suficientes para suponer que se ha avanzado sustancialmente en la mejora de la vida institucional y en la del ejercicio de las funciones a las que ésta se debe. Los logros sólo pueden ser resultado del esfuerzo que la comunidad universitaria ha mantenido y que deben hoy ser reconocidos.

Dos son quizá los asuntos de mayor relevancia a los que la División enfrentará el presente año. Por un lado, el fortalecimiento de las instancias y mecanismos institucionales, así como de los canales de comunicación entre la comunidad y los órganos colegiados y personales. Por el otro, será igualmente fundamental llevar a cabo un análisis detallado de las distintas iniciativas, proyectos y estrategias que a lo largo de estos diez años se han puesto en marcha para hacer frente a problemas que se desarrollaron en condiciones por demás disímiles. Esto último, no sólo con la idea de que estas acciones y programas encuentren acomodo en una estructura más eficiente y acorde a las condiciones reales de la Unidad, sino con la de generar una vida académica más plena. Ambos elementos, creo, abonarán con mucho a la fundamentación y a la certeza en las decisiones, a la confianza en las instancias en que éstas se resuelven y a la apropiación del proyecto académico al que todos hemos apostado.

