

Planta académica y renovación de la gestión universitaria en la Universidad Autónoma Metropolitana (UAM): Un testimonio

*Luis Porter**

Resumen

Este artículo aborda la situación actual de la planta académica en las universidades públicas mexicanas, utilizando como referencia el caso de la UAM. Al cumplirse 50 años de la apertura de las que en su momento fueron las nuevas universidades, se cumple un ciclo que anticipa al conjunto de la planta académica su inminente recambio que requiere una clara política de renovación. En ese sentido, se lleva a cabo un análisis que pone en contexto una serie de propuestas urgentes y necesarias para guiar a una planta conformada por una mayoría de profesores mayores a llevar a cabo una autoevaluación que le abra el camino hacia el ejercicio de un papel renovador y revolucionario que permita acceder a un período de retiro que haga honor a su carrera.

Palabras clave

Universidad pública 🔗 Planta docente 🔗 Jubilación 🔗 Gestión 🔗 Recambio generacional

Abstract

This article addresses the current situation of the academic staff in Mexican public universities, using the case of the UAM as a reference. On the 50th anniversary of the opening of what were at the time the new universities, a cycle is completed anticipating the eminent replacement of a majority of its staff, which requires a clear renewal policy. In this sense, an analysis is carried out that puts in context a series of urgent and necessary actions to guide the future of a community made up of a majority of elder professors. The article calls to carry out a process of “self-evaluation” that opens the way towards the exercise of a renewing and revolutionary role of those interested to live a retirement period that honors its career.

Key words

Public university 🔗 Faculty 🔗 Retirement 🔗 Management 🔗 Generational turnover

* Profesor jubilado SNI 2. Universidad Autónoma Metropolitana, Unidad Xochimilco (UAM-X). México (vlporter@yahoo.com)

INGRESAR Y formar parte de la institución universidad, en el papel que sea (estudiante, docente, administrativo), equivale en el México de hoy a lo que en otros tiempos fue poseer un título de nobleza. Comparar el ser universitario con la nobleza podría asociarse con la idea de una universidad de élites. No es esa la intención. Si bien actualmente la universidad sigue rechazando a una mayoría de los que se encuentran en edad de llevar dichos estudios, la universidad pública mexicana para responder a la demanda, está destinada a ser una universidad de masas, lo cual obliga a repensar de raíz el modelo prevaleciente que aún cargamos. La comparación con la nobleza, entonces, se refiere a la distinción, madurez y dignidad que debe significar ser universitario como parte de una comunidad que configura una clase poderosa. Sin embargo, la fuerza latente en las instituciones de educación superior no ha mantenido su capacidad ni su energía, al contrario, hoy nos encontramos con una universidad que vive una crisis de valores. Si admitimos que universitario es el que se está preparando para poder articular el “pensar bien” con el “vivir bien”, viviendo la culminación de un largo período de formación escolar, estaremos de acuerdo que su propia evolución no puede ser más que reflejo y a la vez causa de la renovación de la institución que lo está formando. Hablamos de un proceso de vida en el que cada individuo fortaleció su núcleo social y sus propios rasgos de carácter y personalidad, que contiene el germen de su sensibilidad artística, social y filosófica. Ser un universitario es entonces un proceso continuo de educación, evolución y sano crecimiento. Y al decir universitario no nos referimos solamente al estudiante, sino al conjunto de sus habitantes, la planta académica y todos los demás, administradores, autoridades y también sus familias.

En este artículo intentaré asociar las dos puntas de la trayectoria del universitario y sugerir acciones urgentes para que tanto la puerta de entrada como la de salida, tengan la misma importancia y magnitud: una amplia puerta de entrada y una digna e imaginativa puerta de salida que formen parte de un espacio en donde no hay “afuera” ni “adentro”, porque es un espacio de libertad abierta al tiempo. Para llegar al nivel macro que se ocupa de las políticas generales, partimos del nivel micro institucional del que formamos parte, buscando la transformación de nuestra institución y tomando en cuenta el contexto en el que se desarrolla, poniendo énfasis en la oposición a todo tipo de visión autoritaria, que deberá ser sustituida por una visión democrática, que se centra en la persona antes que en otra cosa.

Cuando se forma parte de la universidad pública, cada etapa, cada período trae nuevos desafíos. Por un lado, hay que conocer y respetar tanto las reglas de juego explícitas como las tácitas que se imponen sobre nuestra voluntad, a veces a nuestro pesar, otras estimulándonos. En estos tiempos se ha hecho crítica y urgente la

necesidad para el conjunto de profesores y profesoras, de ponerse al día en las concepciones actuales de identidad, sexualidad, otras opciones, y nuevas libertades que corresponden a nuevas puertas y nuevos derroteros. Una prueba de estos cambios es la expresión de rebeldía que actualmente se vive en la UAM, a partir del problema de género. ¿Existen las condiciones necesarias para que las autoridades lleguen a optar por respuestas fundamentales que convengan tanto al estudiantado como al profesorado? Es evidente que no. Esto es importante, porque nos advierte que las crisis cíclicas irán en aumento al estar generadas por un modelo de inequitativa distribución del poder que ha sido abandonado a su propia inercia y afecta tanto a los docentes como a los estudiantes. Para que exista democracia debe existir vida política, y eso se ha extinguido hace tiempo en una universidad donde el organigrama es un esqueleto que no parece corresponder a su anatomía. La universidad ha sido intervenida durante los últimos sexenios por políticas intrusivas que la han ido maniatando, y orillando hacia lo “políticamente correcto”, una universidad de papel privada de libertad, obligada a funcionar siguiendo consignas, sustituyendo con retóricos “planes de desarrollo” el que fue un verdadero proyecto educativo que le dio dirección y contenido. Poco a poco la entidad se ha ido durmiendo sobre su inercia, mientras en su contexto los derechos humanos y la voluntad de transformación y bienestar han ido adquiriendo fuerza. Hoy nos sorprende la conciencia que manifiestan ciertos sectores, como el de las mujeres que, con toda razón y justificada ira, reclaman sus derechos. Sin embargo, la universidad no parece estar preparada para responder. ¿Por qué?

El problema no es exclusivo de la UAM, si bien la tomamos como referencia la escala de este análisis se hace extensiva al sistema entero. A nivel país ha prevalecido un modelo educativo tradicional, caracterizado por su autoritarismo, mismo que contribuye a agudizar los estallidos que ocurren como resultado de conductas que niegan la probidad con que debería funcionar la institución. La vigencia de un modelo de universidad arcaica se ilustra con el diseño del salón de clases o aula, donde hileras de pupitres, se alinean frente a un estrado, con escritorio y pizarrón, la viva metáfora de la educación bancaria a la que Freire se refería. Esa distribución lo dice todo. El desafío se hace más agudo y mayúsculo en una universidad pública cuya planta académica y administrativa rebasa con creces los límites de la edad adulta, llevando a la institución a ser una institución cuya planta académica rebasa los 60 años de edad, un problema general, que en el caso de la Unidad Xochimilco, en 2022 mostraba la siguiente fisonomía:

De 937 profesores/as que componen la planta,
239 son mayores de 70 años de edad,

339 están en la década de los 60 años,
189 en la década de los 50 años,
139 en la década de los 40 años
31 en la década de los 30 años.

Hablamos de instituciones donde ser octogenario y seguir dando clase, ya no impresiona a nadie. En el caso Xochimilco, de 937 individuos que componen la planta, 578, o sea, mucho más de la mitad, tienen más de 60 años. Tener un profesor o profesora “treintañera”, es una poco común y rara excepción. Si bien podemos asociar vejez con experiencia, experiencia con madurez y en algunos casos, con sabiduría, en el caso de las IES (Instituciones de Educación Superior), que incluye a Xochimilco, esta realidad debemos asociarla con la falta de opciones de salida digna más la carencia de políticas de renovación, sujetas a una negligencia que debe de tildarse como irresponsable y escandalosa. No es fácil lograr una justa y honorable salida, ni se han buscado procedimientos democráticos justos, que garanticen una renovación racional de la planta. Los profesores/as de hoy enfrentan abismales dilemas sin que las instituciones hagan algo para advertirlos y prepararlos.

No sorprende entonces que la planta se resista a jubilarse, de la misma manera que después de la pandemia, se resistió a regresar a sus labores. Ello pone en evidencia una grave carencia en las formas de comunicación, que refleja la desequilibrada distribución del poder. Para revalorizar y promover otra forma de usar el lenguaje u otros lenguajes, y abrir nuevas vías de comunicación, es necesario un acercamiento que supere la fragmentación que vive la universidad, y exista mayor inclusión donde se abandone la arrogancia propia de las autoridades, para mostrar modestia y confianza, lo que requiere mayor autocrítica y autoreflexión que lleve al diálogo consensual y concertador. La actual situación que hoy vive la UAM, motivada por problemas serios de conducta ante la diferencia de género, pone en evidencia la necesidad de reconstruir condiciones para que se den diálogos igualitarios en aras de relaciones sociales portadoras de significados colectivos. Los caminos hacia soluciones no van por la vía de la aplicación de un plan normativo, ya que la capacidad de planear está muy limitada en las universidades, sino que será, como está siendo ya, imposición de la propia inercia que vaticinamos buscará caminos alternativos, desde abajo hacia arriba, con la colaboración de aquellos docentes guías comprometidos con el cambio.

En una sociedad multitudinaria como la de México, donde para responder a la demanda, como dijimos, se requiere masificar las instituciones, podemos tomar ejemplo de otras universidades que funcionan con grandes contingentes de estudiantes. El papel protagónico de los estudiantes se ha dado en universidades

públicas, como la de Buenos Aires (UBA) que siendo paradójicamente un país poco poblado, hace tiempo que ha asumido su carácter de “universidad de masas” al admitir a todos/todas los que solicitan ingreso sin rechazar a ninguno/a. Esto no ha sido consecuencia de la demografía sino de la historia de extrema violencia que la universidad argentina ha sufrido, misma que llevó a que fuera políticamente imposible rechazar candidatos. Se decidió así aceptar a todo aquel que cumpliera con las condiciones escolares reglamentarias, y de esa manera se hizo común trabajar con grupos grandes que muchas veces rebasan los 100 estudiantes. El manejo de estos grupos se resolvió con una estrategia colectiva, variada, que recurre a la colaboración de aquellos estudiantes que muestran esa capacidad de liderazgo, con interés en servir como asistentes de los profesores/as, aplicando estrategias didácticas ingeniosas e inteligentes. En otras palabras, los estudiantes trabajan hombro a hombro con sus docentes hasta que actualmente ese *modus vivendi* ya forma parte de los usos y costumbres cotidianos. La participación activa de los estudiantes, llevó a cambiar la distribución de poder dentro del “aula” y el aula misma cambió de forma y naturaleza (ya no hileras de pupitres, estrados, cátedras, pizarrones y dictados). Imaginemos al estudiante que llega a la universidad a incorporarse a una comunidad, organizada alrededor de cambios internos creados con todo propósito. Ya no llega pensando en conocer su horario y sus docentes para seguir instrucciones. Ahora llegan sabiendo que serán asociados de sus profesores y profesoras, en su capacidad de colaboradores. Es decir, se van cambiando los papeles tradicionales y los estudiantes paulatinamente, en diferentes ritmos, se articulan y emparejan con sus docentes.

Lo anterior lleva a una larga lista de acciones necesarias que como la gota que rebasa el vaso, lleva a cambios drásticos no comunes en la paquidérmica institución que es la universidad pública. Una importante diferencia está en que el cambio no se da desde arriba, como iniciativa generada en un órgano colegiado, por un “comité de expertos”, cuyas acciones basadas en el decreto informado o legitimado, nunca han sido benéficas para la institución. Durante los últimos sexenios hemos trabajado bajo un modelo que parte de la aplicación indiscriminada de políticas globales, como lo fue el Programa Institucional de Formación de Investigadores (PIFI), en materia de planeación, o los tabuladores en materia de evaluación.

Los programas de cambio surgen de concertaciones que responden a la verdadera política, donde cada grupo o comunidad, propone sus puntos de vista y discute. Esto obliga a preparar programas de cambio desde la base, y al debate y concertación en espacios democráticos difundidos por investigadores que llevan la palabra a congresos, publican, contribuyen constantemente con nuevas ideas, y nuevas propuestas que surgen de todas las instancias en que la universidad está

organizada, asumiéndonos todos y cada uno, como “representantes” de la institución a la que estemos afiliados. Mejorar la planeación educativa mediante la investigación es la manera de enriquecer a las futuras autoridades con estrategias prácticas para apoyar cambios generados en la base, implica abandonar el modelo de planeación normativa y adoptar un abordaje situacional. En el caso Xochimilco, también se requiere seguir explorando y enriqueciendo la epistemología y metodología de su innovador sistema educativo, que fue su filosofía inicial, buscando inspirar a los ejecutores de las nuevas políticas el espíritu innovador que sigue nuevos conocimientos acerca de la función directiva, tomando en cuenta las influencias culturales y sociales locales.

En los últimos sexenios el devenir de los profesores y profesoras en la universidad ha estado sujeto a marcos jurídicos incompletos en donde aspectos fundamentales han sido dejados a un lado, la renovación de la planta académica es uno, que va de la mano con la etapa de cierre de ciclo propio de una planta académica avejentada, cuya realidad ha sido ignorada y dejada en el vacío de las inercias. El profesor o profesora tiene que definir por sí mismo hasta cuando continuará con su compromiso, en qué momento tendrá que ponerle punto final a la responsabilidad que le dieron y que estructuró su carrera (que muchas veces equivale a su vida). Ese momento no planeado por las autoridades, dejado a las circunstancias por el sistema, no es otro que el momento del retiro, el momento simbólico y ultra delicado de la jubilación. Es un tema central, porque la universidad no cambiará si no rejuvenece, y eso no se logra sustituyendo plazas en huecos fatales, sino a partir de que cada individuo que conforma a la universidad, se replantee a sí mismo, o a sí misma.

La universidad requiere de una o más revoluciones. Es obvio y hasta ingenuo decir que la universidad actual que heredamos ya no es la que fundó Justo Sierra, o que no es la que conocimos cuando por decreto y decisiones políticas en el sexenio de Luis Echeverría, proliferaron las nuevas universidades públicas y se creó la nuestra. Actualmente el modelo de la UAM, que contribuyó con innovaciones como su modelo colegiado y en el caso de Xochimilco, un método pedagógico innovador y alternativo, hoy después de 50 años, requiere de una urgente renovación. La división de la comunidad entre seguir una carrera política o una carrera académica tuvo malas consecuencias. Llevó a la fragmentación de su planta, en una diversidad de grupos, que no han encontrado punto de colaboración y conciliación. Tanto unos como otros se concentraron en consolidar espacios, o se refugiaron en sus propios círculos y cerraron filas. A falta de vida política y de vida académica, la universidad se fue silenciando en el debate inteligente y reducido a discutir asuntos de tipo burocrático administrativo. La situación actual es una prueba que marca

que es tiempo de integrar lo político y lo académico en un solo proyecto, que afecte y transforme a cada individuo.

No se trata de ponernos de acuerdo para imaginar una nueva universidad. Lo que resulta necesario es que cada miembro de la planta imagine su propia universidad ideal. Nada se pone en marcha si no nace desde dentro nuestro y desde la base. Las autoridades ya no tienen esa autoridad. Para promover esta capacidad y concebir una filosofía creativa, una nueva insignia, nuevos lemas, deberíamos de conocer la labor individual, la trayectoria de cada profesor y profesora, esos mismos que ya enumeramos más arriba en las estadísticas. Conocernos es una labor artesanal, políticamente plausible si se recurre a la huella documental que cada elemento va dejando atrás en su itinerario, plagado de reportes y de productos de su trabajo, tanto docente, a través de la evaluación de sus alumnos como de su estatus como investigador. Sin embargo, conocer el derrotero y la labor de cada uno de los miembros de la comunidad de investigadores/docentes, es una tarea compleja. Lo que sí es posible y necesario es sustituir las políticas actuales de evaluación que se traducen en puntos, por una única forma de evaluación que se concentre en lo que podríamos llamar “autoevaluación asistida”. Legalmente existe un conjunto de niveles y categorías de contratación del personal académico, no obstante, no hay definición y reconocimiento de la diversidad de trayectorias académicas que se vincule con reconocimientos externos, temas o proyectos, formen parte de cuerpos académicos, se sepa si son docentes frente a grupo, y/o investigadores trabajando en tal tema, cuerpo académico, etc., o elementos que han sabido conjugar ambas actividades, investigación y docencia. En suma, todo profesor/profesora podría ser identificado en función de su perfil, descrito como sus temáticas, líneas de investigación, problemáticas que atienden, generalmente como parte de su proyecto personal (Plan B) articulado al proyecto institucional. Para adelantarnos a los cambios que vienen, el estudiante trabajando con su docente en colaboración igualitaria, y el profesor mayor decidiendo sobre su retiro o jubilación, se requieren mecanismos de apoyo que son tan factibles como prácticos. Cada profesor o profesora, a su vez investigador puede, si así lo decide, autoevaluarse, y hacer evidente su perfil, su contribución, que podríamos entender como su proyecto de vida, que contiene su Plan B, que le ayuda a decidir sobre su futuro y, por tanto, su presente.

Ante sus 50 años de vida, la Universidad, nuestra universidad, vive un momento de decisiones, no solo por el contexto político que vivimos, que sirve de trasfondo a este artículo, sino porque es el momento de nuestro otoño/primavera en el que la universidad se deshoja, para volver a florecer. Este cambio del otoño a la nueva primavera debe de ser cuidado, como lo cuidaría un jardinero o un paisajista. Cada uno de los que compartimos el ser empleado de la UAM, hemos vivido nuestra

evolución interna personal que tuvo, y sigue teniendo, el potencial de involucrarnos en un proceso de cambio. La rectoría y las autoridades hacen un llamado para que el que así lo desee enfrente un proceso de autoevaluación, basado en la documentación que ha generado y, si lo siente necesario, por una instancia de apoyo que podrá estar sentada en su propio departamento o carrera. La autoevaluación genera un movimiento colectivo que busca discutir con el profesor o profesora los pasos a dar, su Plan B, si tomamos en cuenta que el Plan A es el institucional, es decir, el sistema modular y su labor dentro de ella. Se busca que en función de su trayectoria se oriente hacia una salida que decidirá asesorado, con conocimiento de sus alternativas. Puede culminar en una permanencia con conciencia de cambio, o en un retiro sin que necesariamente implique una salida total o definitiva de la institución o en una salida digna. La institución debería asumir como obligatorio el asignarle al que se jubila determinado estatus diferente al de “ex-profesor/a”, que es casi ofensivo. De esta manera el profesor/a puede visualizar futuros posibles, que incluye enriquecer su labor docente, asociarse con sus estudiantes o todo aquello generador de una nueva dinámica universitaria, de otra vida académica, de cuerpos académicos activos que tanto necesitamos, o de una comunidad de jubilados que guardan aprecio y agradecimiento a su institución, porque no se han desvinculado de ella.

Al entender el proceso de autoevaluación como una manera de compartir con sus colegas y con las autoridades pasos hacia una etapa de recompensa, atendiendo su trayectoria, se encontrarán coincidencias y fortalecimientos en el marco de la renovación, de manera que lo que vayamos construyendo, nos de claridad, y nos estimule. El propósito es conocer a la mayoría de esos 937 integrantes de la planta académica buscando una aportación y acción que contribuya a que la institución vuelva a cumplir con sus funciones. Hacer claro que la tarea del profesor mayor es la de crear o reconocer su ya potencial o creado Plan B, que complementa, se suma, o equilibra al Plan A, que es el de la institución. El profesor o profesora con proyecto personal, es el que encontrará continuidad si decide jubilarse o renovación si decide trabajar hombro con hombro, junto a su estudiante, su colega, o una gama de posiciones intermedias, en las que en ningún momento se sentirá desplazado o ignorado. Hay otras razones que considerar. Una que muestra la otra cara de la moneda, es la de la ausencia de Plan B debido a que el profesor/a ha vivido aislado utilizando a la universidad como su refugio, de manera que ahora ya no sabe qué pueda hacer fuera de la universidad. Es una situación comprensible, en la medida en que la universidad funciona como una “torre de marfil” que provoca incertidumbre sobre una articulación armónica a ese espacio que, en estos casos, no formó parte de la institución. Al dejar la UAM estas personas que no tienen otra

pasión, otra inclinación extrauniversitaria, deberán reconstruir su rutina de trabajo. Algo que la edad debería haberlos obligado a hacer, pero ¿qué tan fácil es asumir nuestra edad, creer que cumplimos los años que cumplimos? El momento llega y es sensato convocar a aquellos que deberían considerar su jubilación e invitarlos a reflexionar, como una forma de autoevaluación que será iluminadora. Puedo referirme a mi propio caso, cuando se me postuló para el premio ANUIES en 2018, me vi obligado a presentar una “carta de méritos” que serviría de material para el juicio posterior. No la hubiera podido integrar sin el apoyo y asistencia de mi departamento. Ese compendio, me permitió tener una visión general de mi trayectoria, elemento invaluable para ubicarme en mi momento, y decidir jubilarme. Lo mismo me hubiera gustado tener, la misma asistencia, para entender los múltiples pasos del proceso de jubilación, para el que no existe asistencia alguna. Es muy importante aquí que la universidad aclare en términos concretos qué implica, en sentido de trámites, la jubilación, incluyendo las cuestiones económicas, el finiquito, los ahorros que serán depositados en una cuenta, qué implica ser pensionado, y poder desglosar en términos reales su panorama financiero. Esta información es de gran ayuda para decidir jubilarse. Aunque el mayor aliciente tiene que ver con la forma en que la universidad concibe el vínculo a futuro con el profesor/a jubilado. Este es un punto crucial, no atendido que puede provocar en el que se retira un amargo resentimiento. Ninguna universidad necesita retirados que no guarden afecto y agradecimiento a su institución, listos para apoyarla y hablar bien de ella cuando sea oportuno.

El Plan B es fundamental para retirarse a disfrutar lo ganado, o para que el o la que opta por permanecer, sienta una revitalización en su carrera que equivale a rejuvenecer junto a sus alumnos. El convocar a la autoevaluación asistida, es decir, un documento que genera cada individuo, al que se le apoya con respeto y consideración, es fundamental para encauzar y encauzarse correcta y creativamente de la mano de su institución, hacia su emancipación y madurez, así como aportar a la institución, con un trabajo que vaya acorde con los tiempos. Esta es la tarea relevante y de la más alta responsabilidad, que hoy toca a ese conglomerado de personas que entran en una etapa avanzada de su vida, que debe ser la de mayor confort y satisfacción.

¿Qué ocurre con los nuevos que sustituirán a los que se van? La concepción de una nueva universidad va de la mano con las políticas de recambio y rejuvenecimiento de la planta, es decir, de programas relacionados con la jubilación. El concepto de “rejuvenecer” no se refiere a tiempos cronológicos. Si la universidad, por medio de sus instancias, sus departamentos y áreas, define sus necesidades y defiende procesos democráticos y justos, pondrá en evidencia sus fortalezas, y

su vigencia, incorporándolo dentro de una nueva dinámica. La renovación del personal es una condición para la renovación de la misión pedagógica que enfrente los desafíos y demandas que la situación actual ha hecho evidentes. Las condiciones actuales demandan acciones con visión y de largo alcance. Hay que evitar hablar de cambio y mantener usos, costumbres dentro de formatos como si la inercia pudiera más que la urgente transformación. No hemos hablado aquí del papel que juega la tecnología sino del eje central del problema que radica en el estancamiento de un sistema educativo obsoleto que continúa funcionando por inercia. Lo que preocupa es el sentido de la institución, que no permanezca ajeno o en camino paralelo al de la realidad. Plantear la consolidación y la renovación de la planta académica implica rehacer la identidad universitaria, y hacer un llamado a la autoevaluación como un esfuerzo por volver a vincular la acción y presencia de los diversos sujetos excluidos y autoexcluidos. Es tiempo de revalorizar y promover la diversidad de lenguajes, de vías de comunicación. Parte de la fragmentación que vive la universidad proviene de la falta de inclusión desde actitudes de mayor modestia, de mayor confianza, que surjan de la autoreflexión y el diálogo consensual, concertador. Una meta es la construcción de condiciones para diálogos igualitarios en aras de relaciones sociales portadoras de significados colectivos. Es imprescindible abrir foros donde los profesores de mayor antigüedad puedan recibir el apoyo, tanto administrativo, técnico, procedimental, como académico, ver opciones de salida, incluyendo los aspectos psicológicos. Se trata de ayudar a que un sector de la planta académica se disponga a completar su ciclo académico, su carrera académica, convencidos de que lo que les espera es un período de cosecha, de mayor libertad, y con la posibilidad de ayudar a otros y a la institución, dejando que se expresen y se escuche dicha multitud de voces.

Es obvio que se requiere un replanteamiento del retiro, igual que se requiere de procesos transparentes y democráticos para la cosecha de aquellos egresados con o sin posgrado, listos para formar parte de la institución. ¿Pero quién dará cuenta de la probidad del aspirante a ingresar a la universidad? Posiblemente los “mayores”, por lo que el retiro no debería implicar una salida definitiva por parte del académico de la institución a la que le ha dedicado su vida. El síndrome de la vejez y la jubilación es un tema histórico, estudiado por las ciencias y la filosofía, por lo que estas políticas deberían formularse por personas especializadas en este crucial tema, que le otorgue la trascendencia que tiene la intención humanamente legítima de terminar bien.

Cuando pensamos en el futuro, es de gran utilidad identificar en el candidato/a a una plaza, su proyecto personal académico, es decir, evaluar no simplemente en función de determinado grado (maestría/doctorado, etc.) sino que se hayan

comprometido, (eso se puede ver en sus trabajos de tesis, o avalados por sus profesores/as) con determinado tema o problemática, que permita saber si son compatibles con los proyectos institucionales, y si los empuja determinado interés lo que significa identificar su Plan B. El camino hacia una nueva plaza debe de ser transparente y sin vicios, independiente. El papel de los departamentos es fundamental en este proceso, pues allí es donde se diseñan los perfiles, función que debería responder al proyecto departamental, divisional y de la Unidad; en síntesis, al proyecto universitario.

Otro tema que es necesario mencionar es el que se refiere al Plan A, es decir, al proyecto institucional, que sirve de marco a los proyectos divisionales y, por ende, departamentales. La falta de proyecto real (no retórico, no de papel) es un problema álgido en las universidades. La falta de liderazgos forma parte de las causas de proyectos institucionales. Para que la identificación de un candidato pueda evaluarse como conveniente o no para la institución, es necesario que exista en la unidad, en cada división y en cada departamento, un plan o proyecto institucional. El proyecto de un candidato a una plaza carecería de referentes si no existe en forma explícita un proyecto concreto en cada instancia. Estos proyectos conforman un conglomerado de líneas de acción, cuyo sentido y contenido depende del proyecto institucional (mismo que debería inscribirse en el proyecto nacional de educación superior). Tomando en cuenta este panorama, la decisión para llenar una plaza, no será arbitraria, aleatoria, azarosa o casual, en la medida en que existan proyectos concebidos colectivamente, democráticamente, en una institución que mantiene un modelo colegiado, y que preserva la democracia. El gobierno colegiado solo tiene sentido si hay proyectos y debates, es decir, si hay vida política y vida académica.

Para que haya buenos renacimientos o nuevos comienzos es imprescindible que haya buenos finales. Terminar bien es renacer y dedicarse a lo que llamamos Plan B, es decir, el gusto y la pasión, el interés y la inclinación, la fortaleza del o de la docente que, junto al de la institución, le dan sentido al presente, porque de eso se hacen los días del jubilado o del que se apresta al retiro: el presente. Podemos afirmar que si se ejercen previsiones para el capital de inteligencia y talento que constituye una planta añosa, y se piensa en procesos de transición donde el nuevo docente tome la estafeta del que está listo para transferirla, en forma de continuidad, se irá concibiendo una universidad nueva, porque es desde ese capital que ya posee, que se renovará la universidad. Pensemos en una comitiva de acompañamiento, con consideraciones especiales, trato de emérito, como estímulo para la nueva etapa a vivir, así sea afuera o adentro de la universidad. Buscar formas por división, por departamento, por área, de canalizar a los más comprometidos y talentosos, a los

que han hecho una tarea más puntual, más discreta, porque son todos, la inmensa mayoría, que ha dedicado su vida a la universidad, o están dispuestos a ofrecerla, es decir, a los que tantos años han fortalecido en su conocimiento y pueden ayudar a la institución de muchas y nuevas maneras.

Se trata de vínculos que pueden tener muchas modalidades, y ser de gran utilidad a la universidad. La gestión educativa está evolucionando hacia modelos cada día más adaptables. El tipo de gestión educativa que emplee una institución tendrá repercusiones en el modo que se desarrollen los aspectos del proceso enseñanza-aprendizaje, pues dependerá de su enfoque de plan y gobierno. La universidad no necesita agregar a las quejas justificadas que todos tenemos, producir resentidos, dejados a su suerte en una etapa que debería ser de alegría y satisfacción por lo hecho. Inexorablemente, repetimos, la universidad se apresta a vivir cambios radicales. Requiere de su inteligencia que reside en su planta académica y administrativa, no en la política. La universidad no debe de cerrarle las puertas al que tiene una larga trayectoria. Por el contrario, debe aprovechar al profesor/a mayor para que, en la última etapa de su vida, sea una etapa donde la cosecha no desplace o inhíba su potencial siembra. La vejez es un desafío que requiere sabiduría, pero no solo por parte del jubilado, también de la institución que por décadas lo cobijó. La universidad será eternamente joven solo si renace desde sus viejos, como nosotros hemos renacido del ejemplo de nuestros abuelos. En suma, que la universidad sea para todas las edades, y no solamente para los jóvenes. Una universidad que recoge los frutos de la trayectoria de su planta académica, una universidad que no los deja partir sin reconocer su trayectoria y su prestigio, y los invita a quedarse para guiar al estudiante que será el que sostenga con su energía nueva, el prestigio de su universidad, porque reconoce que en ese prestigio está en juego nada menos que su propio prestigio.