

La Paradoja Institucional: Producir Conocimiento sin un Ecosistema de Investigación

The Institutional Paradox: Producing Knowledge without a Research Ecosystem

Arturo Silva-Rodríguez
Esperanza Guarneros-Reyes

Glosa editorial

Este capítulo examina con profundidad crítica la paradoja institucional que ha caracterizado el desarrollo de la investigación en la FES Iztacala: una institución capaz de producir conocimiento relevante, situado y socialmente comprometido, pero incapaz de consolidar un ecosistema de investigación que le otorgue continuidad, memoria y proyección colectiva. A partir de testimonios académicos, análisis documental y un diálogo riguroso con la literatura internacional sobre gobernanza universitaria, evaluación científica y ciencia abierta, el texto demuestra que el rezago institucional no es consecuencia de una falta de talento o productividad, sino de una cultura organizacional fragmentada, centralizada y desconectada de las transformaciones contemporáneas de la ciencia.

El capítulo reconstruye históricamente cómo la ausencia de políticas científicas estables, la erosión de la vida colegiada, la debilidad de los cuerpos académicos, la falta de repositorios y la adopción acrítica de modelos de evaluación individualizada con-

Palabras clave: paradoja institucional, ecosistema de investigación, rezago institucional, ciencia abierta, vida colegiada, gobernanza universitaria

Editorial Note

This chapter critically examines the institutional paradox that has shaped the development of research at FES Iztacala: an institution capable of producing relevant, situated, and socially engaged knowledge, yet unable to consolidate a research ecosystem that ensures continuity, institutional memory, and collective projection. Drawing on academic testimonies, documentary analysis, and sustained dialogue with international literature on university governance, research evaluation, and open science, the chapter demonstrates that institutional lag is not the result of a lack of talent or productivity, but rather of a fragmented and centralized organizational culture disconnected from contemporary transformations in science.

The chapter traces how the absence of stable research policies, the erosion of collegial life, the weakening of academic bodies, the lack of repositories, and the uncritical adoption of individualized evaluation models contributed to the progressive disarticulation

of research, teaching, and academic community. It further shows how these conditions generated a profound epistemological loss of opportunity, preventing locally produced knowledge from fully engaging with the open, collaborative, and digital epistemologies that define twenty-first-century science.

Rather than offering a static diagnosis, the chapter frames this paradox as a historical crossroads. In the context of the fiftieth anniversary, it argues that institutional lag should be understood not only as a legacy of structural deficiencies, but also as an opportunity to reconceptualize research as a collective institutional project. Open science emerges as a strategic compass for rebuilding the research ecosystem, revitalizing academic life, reintegrating students into authentic knowledge-production practices, and transforming dispersed individual efforts into an articulated scientific community with identity, memory, and a shared future.

Keywords: institutional paradox, research ecosystem, institutional lag, open science, collegial life, university governance

Índice de contenido

- 7.1 Introducción, 148
- 7.2 Investigación sin ecosistema: la ausencia estructural que define el rezago, 149
- 7.3 El rezago en la gestión de la investigación en la FES-Iztacala ante las transformaciones científicas, 151
- 7.4 El rezago como pérdida de oportunidad epistemológica, 153
- 7.5 Evaluación, competencia y desarticulación: cómo se produjo el rezago, 154
- 7.6 El rezago organizacional: estructuras debilitadas y vida colegiada erosionada, 156
- 7.7 Ciencia abierta: la brújula que la FES Iztacala aún no adopta, 157
- 7.8 ¿Reordenar o reinventar?, 159
- 7.9 Epílogo: La urgencia de reinventar la investigación, 159
- 7.10 Referencias, 160



Agradecimientos

Reconocemos profundamente a la DGAPA por el apoyo otorgado a través de los programas PAPIME y PAPIIT de la Universidad Nacional Autónoma de México, cuyo impulso a la educación, la investigación y la innovación académica hizo posible la realización de este volumen.



Como citar APA 7th

Silva-Rodríguez, A. y Guarneros-Reyes, E. (2026). La Paradoja Institucional: Producir Conocimiento sin un Ecosistema de Investigación. In A. Silva-Rodríguez, y E. Guarneros-Reyes (Ed.), *Investigación, genealogías, rupturas y refundaciones: Hacia un ecosistema de producción de conocimiento en la FES Iztacala*. (Vol. 8, pp. 1146–161). LEED editorial. <https://doi.org/10.22402/ed.leed.978.607.26779.5.1.c07>



Nota
Editorial

Prólogo

Colección

Encuadre

0

Parte I

Orígenes y procesos
de consolidación de la
investigación

1 2

Parte II

Rupturas, tensiones
y desarticulación
institucional

3 4 5 6

Parte III

Diagnóstico crítico y
horizonte de reinversión
institucional

7 8 9

Parte IV

Prácticas, trayectorias
y comunidad de
investigación

10 11 12

“Hay instituciones que avanzan con el mundo y otras que miran cómo el mundo se aleja.”

7.1 Introducción

Durante las últimas dos décadas, el mundo académico ha transitado hacia un nuevo paradigma en la producción de conocimiento. La investigación ha dejado de concebirse como un conjunto de esfuerzos individuales y aislados para entenderse, cada vez con mayor claridad, como un ecosistema complejo, interdependiente, abierto y tecnológicamente articulado. En este nuevo escenario, principios como la ciencia abierta, la evaluación responsable, la interoperabilidad de datos, la colaboración en red y el desarrollo de infraestructuras digitales compartidas han transformado de manera profunda las lógicas tradicionales de la investigación científica (DORA, 2012; Hicks et al., 2015; Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos [OCDE], 2021; UNESCO, 2021). La experiencia internacional muestra que las instituciones que no actualizan sus estructuras internas frente a este cambio quedan rápidamente rezagadas, no por falta de talento académico, sino por la ausencia de un ecosistema capaz de sostener, articular y proyectar colectivamente la investigación.

En este contexto global, la conmemoración del cincuentenario de la carrera de Psicología en la Facultad de Estudios Superiores Iztacala obliga a mirar de frente un hecho incómodo pero ineludible: la Facultad nunca ha logrado consolidar un ecosistema de investigación en sentido pleno. A lo largo de su historia, las prácticas académicas han sobrevivido gracias al compromiso de grupos, laboratorios y profesores, pero dichas iniciativas no han estado acompañadas por estructuras

organizacionales capaces de darles continuidad, articularlas entre sí y proyectarlas más allá de su espacio inmediato de origen.

Mientras el campo científico internacional avanzaba hacia modelos abiertos, colaborativos y sustentados en comunidades epistémicas amplias, el ecosistema interno de la FES Iztacala permaneció anclado en una arquitectura institucional heredada de finales del siglo XX. En lugar de evolucionar hacia sistemas interconectados y flexibles, la Facultad mantuvo un modelo centralizado que desvinculó a las carreras de la gestión científica, —véase el capítulo 3 de este volumen—, inhibió la continuidad de los proyectos, fragmentó las líneas de investigación y redujo la vida colegiada a prácticas mayormente formales y administrativas.

Para la carrera de Psicología, esta situación tuvo un impacto particularmente profundo, como se mostró en el capítulo anterior. Desde la década de los setenta, Psicología había construido una identidad académica basada en la metodología experimental —tanto con animales como con humanos—, el trabajo comunitario, los servicios psicológicos a la sociedad, la interdisciplinariedad y la investigación situada. Sin embargo, hacia la última década del siglo XX, esta energía formativa comenzó a erosionarse en un entorno institucional que no otorgó autonomía a la carrera, no fortaleció de manera sistemática sus cuerpos académicos, no otorgó relevancia a la conservación y gestión de los datos, no articuló los seminarios colegiados y, quizá lo más grave para la formación de futuros investigadores, no diseñó mecanismos curriculares que integraran

de forma orgánica la investigación con la docencia en los nuevos planes de estudio, un ejemplo de esta situación lo tenemos en el plan de estudios 2015—tema que se aborda en el volumen 1 capítulos 2 y 3, y en los diferentes capítulos del volumen 5 de esta colección—. En lugar de expandirse, el ecosistema de investigación se contrajo.

El resultado de este proceso es un rezago que no puede reducirse a la falta de infraestructura tecnológica. Se trata de un problema estructural, cultural y epistemológico que atraviesa a toda la Facultad: la ausencia de condiciones sistémicas que permitan a la investigación tener continuidad, memoria institucional, valoración colectiva y sentido compartido. La brecha con el entorno científico contemporáneo no responde a una incapacidad académica, sino a un ecosistema de investigación disfuncional que nunca llegó a consolidarse.

La conmemoración del medio siglo hace visible esta paradoja con especial claridad. No basta con celebrar la producción acumulada ni con documentar el talento de profesores y estudiantes, como lo han hecho durante años los anuarios estadísticos de las autoridades que dirigen la FES Iztacala. El aniversario exige reconocer que, sin un ecosistema de investigación articulado, ninguna institución puede sostener su identidad científica ni responder de manera pertinente a los desafíos contemporáneos.

Este rezago no es coyuntural ni accidental:

- es el resultado de décadas sin una política científica estable,
- sin repositorios institucionales,—sin integración entre campos de conocimiento
- y sin un modelo organizacional que asuma a la investigación como eje estructurante de la vida académica.

Por ello, este capítulo no se limita a describir un pasado. Propone, de manera explícita, una reorientación profunda. Reconstruir el ecosistema de investigación implica revitalizar la vida colegiada, articular carreras y unidades de investigación, crear infraestructuras digitales propias, adoptar plenamente los principios de la ciencia abierta y restituir la investigación como fundamento de la identidad institucional.

En este sentido, el análisis que aquí se presenta cumple una doble función: operar como memoria crítica

7.2 Investigación sin ecosistema: la ausencia estructural que define el rezago

El rezago que enfrenta la FES Iztacala en materia de investigación no debe interpretarse, bajo ninguna circunstancia, como una carencia en la producción intelectual de sus investigadores ni como una debilidad en los proyectos que han desarrollado durante décadas. Por lo contrario, los testimonios, archivos y materiales recopilados para esta colección de libros conmemorativos muestran justamente lo contrario: tanto en la Facultad como en la carrera de Psicología existe una producción científica sólida, creativa, socialmente comprometida y metodológicamente diversa. Desde los estudios experimentales de la etapa fundacional hasta las investigaciones actuales en las carreras de biología, enfermería, medicina, odontología, optometría, psicología —en su modalidad escolarizada y a distancia, y más recientemente en la carrera de ecología la calidad del conocimiento generado es incuestionable. Esta riqueza coincide con lo que la UNESCO denomina “capacidad científica situada”, entendida como el potencial que emerge del trabajo cotidiano de los académicos más allá de los sistemas formales de gestión (Altbach & Salmi, 2011; UNESCO, 2021).

El problema no radica en lo que los investigadores hacen, sino en cómo la institución administra, organiza y sostiene la investigación. Lo que se encuentra rezagado —y es importante decirlo con precisión para evitar interpretaciones injustas— es la gestión institucional de la investigación, entendida como el conjunto de políticas, estructuras, protocolos, apoyos, acompañamientos y herramientas que deberían facilitar que la investigación circule, se fortalezca, acumule continuidad y se proyecte hacia dentro y fuera de la FES Iztacala, a través de un ecosistema de investigación diverso y consolidado. Este tipo de rezago ha sido documentado en múltiples análisis internacionales sobre universidades públicas, donde se señala que la falta de ecosistemas de apoyo adecuados constituye el principal obstáculo para el desarrollo científico, incluso en instituciones con alta producción académica (Altbach & Salmi, 2011; Hazelkorn, 2015; OCDE, 2021).

A este panorama se suma un elemento que los testimonios destacan de manera reiterada: la evidencia más temprana del rezago está vinculada a la cultura organizacional que regula la investigación en la FES Iztacala. No se trata de un fenómeno reciente, sino de una herencia estructural cuya configuración comenzó a gestarse desde finales del siglo pasado. Este patrón coincide con lo que Musselin (2018) denomina “trayectorias organizacionales rígidas”: culturas universitarias que se estabilizan en prácticas obsoletas y reproducen, por inercia, estilos de gestión que ya no responden a las exigencias contemporáneas. Se trata de una cultura marcada por:

- la centralización rígida,—la toma de decisiones vertical,
- la fragmentación entre áreas,—la ausencia de planeación estratégica,
- la falta de continuidad administrativa
- y la tendencia a convertir los procesos de investigación en trámites aislados sin sentido institucional.

Fenómenos similares han sido identificados por Whitchurch y Gordon (2010) en instituciones donde la gestión académica se burocratiza al punto de desconectarse de la vida intelectual.

Durante décadas, esta cultura dejó sin relevancia al trabajo colegiado, erosionó los espacios de deliberación académica entre grupos y equipos de investigación, y convirtió la gestión de la investigación en un conjunto de procedimientos burocráticos desvinculados de la vida científica real de la Facultad. La literatura describe este fenómeno como “academic drift” (Deem et al., 2007): una deriva administrativa que desplaza a la comunidad académica a los márgenes de la toma de decisiones.

En lugar de fortalecer a las carreras como nodos naturales de producción de conocimiento, esta cultura organizacional las redujo a unidades meramente administrativas, inhibiendo su capacidad de autogestión científica y anulando cualquier intento de construir un proyecto de investigación propio. Esto es coherente con el diagnóstico de van der Wende (2023) quien advierte que las organizaciones universitarias excesivamente centralizadas tienden a “congelar la creatividad académica” al impedir que las unidades disciplinares construyan sus propios modelos de desarrollo.

Lo que hoy observamos como rezago no es una crisis repentina, sino la consecuencia acumulada

de una cultura institucional que, durante más de treinta años, desincentivó la construcción de una comunidad académica crítica, articulada y capaz de proyectarse colectivamente hacia el futuro. Las universidades que operan bajo culturas fragmentadas y verticales terminan limitando la capacidad de innovación de sus facultades, incluso cuando sus académicos cuentan con excelente formación y productividad (Marginson, 2022).

A esta situación se suma una omisión estructural: la investigación quedó relegada a esfuerzos de grupos aislados y dependientes del interés personal de cada profesor. La institución nunca logró construir un “ecosistema” en sentido pleno: no hubo visión compartida, ni infraestructura común, ni arquitectura organizacional que convirtiera la investigación en un proyecto colectivo. La OCDE identifica este problema como “debilidad en los sistemas de gobernanza interna”, una de las causas principales de la pérdida de calidad y pertinencia en instituciones públicas (OCDE, 2024).

Aún más, la falta de una cultura organizacional orientada a la continuidad impactó de manera profunda en la capacidad de las áreas para consolidarse. Esta discontinuidad crónica impidió que la FES Iztacala desarrollara una política de investigación de largo plazo. No hubo acumulación institucional de experiencia, ni construcción de memoria organizacional, ni una progresión estratégica que permitiera aprender de cada ciclo administrativo. El fenómeno coincide con lo que Luo et al. (2024) y Tikhonova et al. (2023) describen como “ciclos de reinversión vacía”:

- momentos en los que cada administración anuncia nuevas prioridades o reconfigura las existentes, pero sin dar continuidad a lo previamente construido, reiniciando así procesos que ya habían sido iniciados, diagnosticados e incluso parcialmente desarrollados por gestiones anteriores.

En la FES Iztacala, esta lógica se evidencia con especial claridad al revisar los planes de desarrollo de las cuatro últimas administraciones. En materia de investigación, los documentos presentan prácticamente los mismos problemas estructurales:

- debilidad en la articulación entre campos de conocimiento,
- necesidad de fortalecer los cuerpos académicos,
- baja visibilidad científica

y formulan, una y otra vez, objetivos prácticamente idénticos:

- promover y fortalecer el desarrollo de la investigación,
- fortalecer la producción científica,
- vincular la investigación y la docencia,
- promover la formación de cuerpos académicos,
- impulsar el ingreso de los investigadores al SNI,
- etcétera.

Las variaciones entre los planes son mínimas, más estilísticas que sustantivas. Ninguno establece mecanismos de continuidad, indicadores verificables, líneas de acción sostenidas ni estructuras que permitan acumular lo trabajado previamente. Así, cada administración vuelve a prometer “impulsar la investigación” o “fortalecer los cuerpos académicos”, pero al no existir políticas que trasciendan el ciclo administrativo, estas declaraciones permanecen en el terreno del enunciado y no llegan a convertirse en acciones sostenidas. De este modo, la institución regresa una y otra vez al punto de partida:

- se elabora un nuevo plan que, en esencia, repite el mismo diagnóstico y la misma lista de aspiraciones que nunca llegaron a materializarse.

El resultado es un ciclo institucional que se reinicia cada cuatro años, sin continuidad, sin acumulación y sin capacidad real de transformación.

Esta falta de continuidad no solo ha limitado la capacidad organizacional de la Facultad, sino que ha generado efectos simbólicos igualmente profundos: erosionó el sentido de pertenencia a una comunidad investigadora. En estudios recientes sobre cultura académica, se ha documentado que la pérdida de comunidad es uno de los indicadores más claros de crisis organizacional (Kezar & Holcombe, 2017). Con el paso de los años, la investigación se volvió una actividad periférica, sostenida por esfuerzos personales. En este ambiente, la colaboración se debilitó, la mentoría intergeneracional perdió fuerza y la formación de nuevos investigadores quedó gravemente afectada. La cultura organizacional dejó de estimular el encuentro intelectual entre pares; en su lugar, privilegió la resolución de trámites, la supervivencia administrativa y las iniciativas aisladas. Lo que pudo haber sido una cultura basada en la creatividad, el debate y la construcción colectiva se transformó en una cultura de fragmentación, silencios y esfuerzos solitarios.

En conjunto, estos elementos permiten comprender que el rezago de la Facultad no se explica por falta de talento o producción científica, sino por una cultura organizacional históricamente disfuncional, incapaz de dar soporte, continuidad y horizonte a la investigación. Este diagnóstico coincide con estudios recientes sobre gobernanza universitaria, que señalan que el fortalecimiento de comunidades de investigación es clave para el desarrollo institucional sostenible (Bennetot Pruvot et al., 2025; Fochler et al., 2026; Matveeva, 2025). Reconocerlo es el primer paso para reconstruir aquello que durante años se debilitó: una verdadera comunidad académica, articulada, deliberativa y orientada al bien público. La tarea del próximo ciclo institucional —y uno de los desafíos más importantes que revela este cincuentenario— consiste precisamente en recuperar esa cultura, transformarla y proyectarla hacia un modelo de investigación que honre la tradición de la Facultad y de la carrera de Psicología y responda al mundo que la rodea.

7.3 El rezago en la gestión de la investigación en la FES-Iztacala ante las transformaciones científicas

Desde inicios del siglo XXI, la FES Iztacala configuró un modelo organizacional donde las carreras quedaron formalmente excluidas de la gestión, conducción y planeación de la investigación, en consonancia con la idea de que esta era una función exclusiva de la División de Investigación y Posgrado. Este principio —expresado con claridad en la negativa de 2004 a permitir la presentación del Plan Estratégico para la Reorganización de la Investigación en Psicología —aspecto abordado en el capítulo 3 de este volumen—, se convirtió en un eje rector de la política institucional.

Mientras estas tensiones internas marcaban la vida cotidiana de la FES Iztacala, el mundo científico experimentaba una transformación sin precedentes. Las políticas de ciencia abierta, la digitalización del conocimiento, la evaluación responsable y la colaboración global no eran simples tecnicismos burocráticos: estaban redefiniendo las fibras más profundas de la actividad científica. Organismos como la UNESCO (2021), la OCDE (2021) y la European Commission (2020), junto con iniciativas como GO FAIR (GO FAIR Initiative, s. f.), impulsaban una visión completamente distinta de lo que significa investigar en el siglo XXI.

Paradójicamente, esta avalancha de cambios ocurría al mismo tiempo que muchos de los testimonios de los integrantes de la carrera de psicología —los de los pioneros, los de la generación intermedia y los de quienes hoy se integran como jóvenes académicos, véase en volume 3 de esta colección— narran una institución que permanecía atrapada en otra temporalidad. Una FES Iztacala que:

- *avanzaba, pero avanzaba con lentitud;*
- *que escuchaba, pero escuchaba tarde;*
- *que veía el mundo moverse, pero no siempre sabía cómo moverse con él.*

Los testimonios de Laura Palomino, Lina, Carmen Yoselin, Eddie Guzmán, Nadia Beltrán, Juan Manuel Mancilla, Rubén, Mike, y tantos otros, dan cuenta de esa tensión entre un afuera que se acelera y un adentro que permanece detenido. Mientras la ciencia global abandonaba la cultura del secreto y exigía apertura, replicabilidad y transparencia (Nosek et al., 2018; UNESCO, 2021), en la FES Iztacala continuaban prácticas heredadas del siglo XX:

- *datos guardados en cuadernos personales y archivos digitales cuidados celosamente y disponibles sólo para el investigador en jefe,*
- *resultados sin repositorio,*
- *proyectos aislados,*
- *líneas de investigación que no lograban consolidarse*
- *y esfuerzos colectivos que dependían más de la voluntad de individuos que de la política institucional.*

Muchos testimonios lo vivieron desde las aulas y laboratorios. Gerardo Álvarez, bioterista formado en el trabajo cotidiano con ratas y pichones, recuerda un ecosistema donde la investigación se sostenía artesanalmente, sin apoyo tecnológico ni infraestructura digital, muy distante de los estándares que en ese mismo momento establecían organismos internacionales para el manejo de datos conforme a los principios FAIR (Wilkinson et al., 2016).

Otros, como Rosalva, formada en los años del auge conductual, narran cómo el proyecto experimental de los 70 y 80 —en su momento innovador y riguroso— se fue debilitando al no actualizarse epistemológicamente. Mientras afuera emergían la ciencia de datos, los métodos mixtos, la neurociencia computacional y los análisis intensivos de información (Kitchin, 2014; Salganik, 2018), adentro se seguían repitiendo esquemas que no dialogaban con estas nuevas herramientas.

En los testimonios de la generación pionera —Laura Edna, Yolanda, Zardel— aparece otra dimensión del rezago: la fragmentación institucional. Ellas describen cómo los cuerpos académicos pasaron lentamente de ser espacios de discusión viva a convertirse en reuniones formales sin fuerza epistemológica; cómo los seminarios colegiados se burocratizaron; cómo la vida académica se fue erosionando en medio de sobrecargas, improvisación y falta de una política integradora. Este deterioro coincide con lo que la literatura internacional identifica como los efectos del productivismo académico: más presión individual, menos comunidad; más trámites, menos investigación formativa.

Mientras tanto, afuera, el mundo científico se articulaba a través de nuevas prácticas:

1. la evaluación responsable frente a la tiranía de los indicadores (DORA, 2012; Kitchin, 2014);
2. los repositorios y las publicaciones abiertas que democratizan el acceso al conocimiento (UNESCO, 2021);
3. las plataformas de preprints que eliminan las esperas interminables (“Science in the Time of Coronavirus,” 2020);
4. la co-creación con comunidades, particularmente en investigación social y de salud (Bartling & Friesike, 2014);
5. la conformación de redes internacionales con infraestructura compartida (OCDE, 2021).

Esta distancia entre un afuera dinámico y un adentro detenido aparece de manera reiterada en las voces del libro. Eddie Guzmán, formado en el nuevo plan de estudios, lo expresa con claridad: los estudiantes tienen interés en investigar, pero no encuentran un equipo que los sostenga. Carmen Yoselin lo vive en la transición al posgrado: las herramientas metodológicas se quedan cortas frente a lo que exige la investigación de frontera. Lina, desde su experiencia en Ciencias Básicas, lamenta cómo se desvanecieron los espacios experimentales que antes nutrían a la carrera.

Incluso quienes vivieron la etapa fundacional —Lina, Mancilla, Laura Palomino— recuerdan que la investigación alguna vez fue un acto colectivo, riguroso, con identidad teórica clara y con una fuerte orientación social. Contrasta profundamente con el presente que describen los testimonios actuales:

- *carreras sin autonomía para planear su propia investigación,*

- *decisiones centralizadas,*
- *cuerpos académicos debilitados*
- *y una vida colegiada erosionada.*

La FES Iztacala, así, permaneció bajo un modelo organizacional vertical, centralizado y rígido. Las carreras —incluida Psicología— no solo fueron marginadas de la planeación científica, sino que tampoco contaron con las estructuras internas necesarias para adaptarse a las nuevas tendencias. El mundo caminaba hacia ecosistemas de colaboración distribuida, mientras en la institución persistía una lógica administrativa que veía la investigación como un proceso ajeno a las comunidades académicas.

Lo que muestran los testimonios es que este rezago no fue abstracto: tuvo efectos concretos en la formación de estudiantes, en la continuidad de los proyectos, en la vitalidad de las áreas, en la identidad profesional y en la capacidad de la carrera para dialogar con la ciencia contemporánea.

En la voz plural de quienes integran este libro se revela una verdad incómoda:

- ***mientras afuera la ciencia se reinventaba, adentro la investigación en Psicología y en la FES Iztacala se iba quedando sin brújula, sin política y sin comunidad.***

7.4 El rezago como pérdida de oportunidad epistemológica

La segunda dimensión crítica del rezago institucional en la FES Iztacala se manifiesta en el terreno epistemológico, es decir, en la manera en que la institución produce, valida y comparte el conocimiento. Este fenómeno adquiere especial relevancia en el marco del 50 aniversario de la FES Iztacala y de la carrera de Psicología, un momento que no solo invita a celebrar su historia, sino a revisar con honestidad la trayectoria de su investigación. El medio siglo de existencia de nuestra Facultad revela una paradoja:

- *mientras las áreas disciplinares han generado conocimiento valioso y situado a lo largo de cinco décadas,*
- *la institución como conjunto no ha construido las condiciones para que ese conocimiento se articule con las epistemologías contemporáneas ni con los circuitos globales de producción científica.*

Este rezago no afecta únicamente a Psicología; atravesó a Biología, Enfermería, Optometría, Medicina, Odontología y, más recientemente, Ecología. Todas estas disciplinas han aportado investigaciones relevantes, muchas de ellas pioneras en sus campos, pero lo han hecho dentro de un ecosistema que no logró actualizar sus estructuras epistémicas y organizacionales.

En el mundo, las formas contemporáneas de investigar han cambiado de raíz. La apertura de datos, la reproducibilidad, la investigación colaborativa, los repositorios interoperables y la transparencia se han convertido en signos fundamentales de validez científica (Dominik et al., 2022; Fecher & Friesike, 2014; UNESCO, 2021). La ciencia del siglo XXI exige procesos verificables, compartibles y sostenidos por infraestructuras digitales que permitan que los hallazgos dialoguen con múltiples comunidades epistémicas.

Pero mientras este cambio se consolidaba en el ámbito internacional, en la FES Iztacala —durante los mismos cincuenta años que hoy conmemoramos— el desarrollo de la investigación permaneció anclado en estructuras que no acompañaron esas transformaciones. La actividad científica continúa organizada, en buena medida, alrededor de proyectos individuales y de alcance limitado, sin mecanismos institucionales suficientemente desarrollados para favorecer la apertura de datos, la colaboración entre carreras, la articulación con las propias unidades de investigación de la Facultad y, menos aún, la participación sistemática en redes nacionales e internacionales de producción de conocimiento.

Los testimonios recogidos para esta obra muestran esta realidad. Una profesora de Psicología Experimental, recuerda: *“Nosotros produjamos datos valiosos, pero no había dónde ponerlos, ni quién los integrara, ni con quién dialogarlos... todo se quedaba en los archivos como prácticas de laboratorio.”* Un profesor de Biología expresa una inquietud semejante: *“Tenemos treinta años de trabajo de campo, pero no existen repositorios que permitan construir series históricas de datos.”* En Medicina, otro académico señala: *“Sí hacemos investigación, pero no existe un sistema que nos articule. Cada profesor trabaja por su cuenta, sin continuidad, sin coordinación y sin una estructura institucional que dé sentido colectivo a lo que producimos.”*

Estas voces aparecen no solo en entrevistas formales. Son comentarios que se escuchan cotidianamente en los pasillos de la FES Iztacala, donde académicos-investigadores comparten la percepción de que sus proyectos avanzan a pesar de —y no gracias a— las estructuras institucionales. Y lo más revelador: las unidades de investigación tampoco están ajenas a estos señalamientos. Varios testimonios coinciden en que, incluso dentro de espacios que fueron creados explícitamente para fortalecer la actividad científica, persisten los mismos problemas que aquejan a las carreras: débil articulación, ausencia de repositorios funcionales, aislamiento entre equipos y escasa colaboración real. Las unidades de investigación se han convertido, así, en un reflejo ampliado de las carencias estructurales que atraviesan a toda la Facultad.

Esta situación es especialmente significativa a medio siglo de historia. El cincuentenario debería marcar el momento en que la institución consolidara su identidad científica; sin embargo, las evidencias muestran que la investigación ha caminado más por voluntad disciplinar que por una estrategia institucional. Esa falta de acompañamiento explica por qué la tradición científica de cada área —y en la que se incluye por supuesto Psicología— no se ha proyectado con la fuerza que podría tener.

La pérdida de interlocución científica es evidente. La producción académica circula poco en repositorios de acceso abierto; la participación en redes internacionales es mínima; las prácticas de datos abiertos son casi inexistentes; y el diálogo interdisciplinario ocurre por afinidad personal, no por diseño institucional. Como sostienen Wilkinson et al. (2016) y Nosek et al. (2018), estos elementos no son accesorios: son condiciones esenciales para que la investigación cuente, permanezca y dialogue en el siglo XXI.

Un académico de Odontología lo resume con precisión: “Aquí no falta investigación, falta sistema.” Y una profesora de Enfermería confirma: “El problema no es producir datos, es que nadie sabe qué hacer con ellos una vez que se generan y se publican los hallazgos.”

Así, el cincuentenario deja ver que el rezago no es únicamente técnico o administrativo, sino profundamente intelectual. El desfase se expresa en la incapacidad institucional para articular una comunidad epistémica

viva, abierta y en diálogo con otras instituciones y disciplinas. Marginson (2022) lo plantea con claridad: — *las universidades que no logran integrar sus tradiciones con las epistemologías colaborativas actuales pierden su capacidad de generar transformación intelectual.*

La pérdida de oportunidad epistemológica consiste precisamente en esta desconexión: — *la que existe entre un legado de cincuenta años valioso, situado, comunitario, comprometido —y las infraestructuras contemporáneas que permitirían proyectarlo al mundo.*

No se trata de sustituir la tradición, sino de articularla con los modos actuales de apertura, colaboración y circulación científica.

Por ello, a medio siglo de la fundación de la FES Iztacala y de la carrera de Psicología, el desafío es claro: — *transformar este rezago en una oportunidad para reconstruir el diálogo con el mundo, revitalizar la investigación institucional y convertir los próximos cincuenta años en un periodo de crecimiento epistémico, no de aislamiento.*

7.5 Evaluación,competenciaydesarticulación:cómo se produjo el rezago

Una parte importante del desfase institucional que atraviesa la FES Iztacala tiene su origen en la manera en que la carrera —y en general la Facultad— respondió a la consolidación del Sistema Nacional de Investigadores (SNI) y al modelo de evaluación tecnocrática que se instaló en México desde finales del siglo XX. Este modelo, como han documentado Mills (2025) y Drolet y Makhoul (2021), no solo transformó las formas de medir la productividad científica, sino que modificó profundamente las culturas de trabajo académico, privilegiando indicadores cuantitativos, productividad individual y ritmos de publicación acelerados. Mientras varias universidades en el mundo comenzaron a reconocer los efectos adversos del productivismo académico y migraron hacia sistemas de evaluación más integrales, colaborativos y responsables —una tendencia particularmente visible en Europa, Canadá y Oceanía—, la FES Iztacala adoptó ese paradigma de manera parcial, tardía y defensiva.

El problema central no fue la llegada de los criterios de evaluación, sino la ausencia de una política institucional capaz de traducirlos en estructuras de apoyo colectivo. Se exigió productividad individual, pero no se construyeron seminarios sólidos, cuerpos académicos colegiados, programas de tutoría científica, mecanismos de formación de nuevos investigadores ni infraestructuras que facilitaran la apertura de datos, la replicación de estudios o el intercambio metodológico. El resultado fue una paradoja institucional que varios testimonios recogidos para este libro describen con notable claridad: “se pide hacer ciencia del siglo XXI con estructuras de los años noventa”, afirma un académico con tres décadas de experiencia; otro señala: “nos evaluaban como si fuéramos un instituto, pero trabajábamos como si fuéramos un conjunto de materias”.

Este desfase no es un fenómeno aislado. Beigel (2021) lo conceptualiza como “*modelos híbridos disfuncionales*”, una suerte de tierra de nadie en la que conviven prácticas del pasado, exigencias del presente y carencias organizacionales que impiden la consolidación de un ecosistema coherente. En la FES Iztacala, esta condición híbrida se volvió evidente cuando la adopción del SNI no vino acompañada de políticas internas que articularan la investigación como un proyecto institucional.—Los académicos-investigadores debían cumplir métricas individuales, pero carecían de apoyos para hacerlo; — *las carreras eran evaluadas por su producción científica, pero se les negaba formalmente la capacidad de planear y gestionar esa misma investigación;* — *los estudiantes querían formarse, pero no encontraban espacios donde integrarse.*

Esta paradoja produjo efectos profundos. Los seminarios colegiados comenzaron a debilitarse hasta volverse espacios administrativos en lugar de núcleos epistemológicos. La reflexión metodológica —que había sido central en los años fundacionales— perdió presencia en la vida académica cotidiana. Los profesores-investigadores empezaron a trabajar en aislamiento, más preocupados por cumplir indicadores que por participar en comunidades de intercambio intelectual. Las líneas de investigación históricas, que durante décadas habían conectado a generaciones de académicos, se fragmentaron o quedaron suspendidas por falta de

continuidad institucional. Los vínculos entre áreas, antes frecuentes e incluso naturales, se diluyeron ante la ausencia de proyectos transversales y mecanismos de coordinación.

Este deterioro afectó también un elemento crucial: la formación investigativa del estudiantado. Aquellos momentos en los que los estudiantes se integraban a equipos de trabajo, aprendían de sus profesores en laboratorio o en campo, participaban en seminarios metodológicos o colaboraban en proyectos interdisciplinarios se volvieron cada vez menos frecuentes. Sin estructuras que permitieran sostener estas prácticas, la incorporación de los estudiantes a la investigación se volvió esporádica, dependiente de afinidades personales más que de políticas institucionales.

Y sin embargo, a pesar de estas dificultades, la investigación en la FES Iztacala nunca dejó de existir. Lo que faltó no fue producción científica, sino un ecosistema que la integrara, la fortaleciera y la proyectara. La evidencia recogida en testimonios de Biología, Optometría, Medicina, Odontología, Enfermería, Psicología y Ecología confirma que los académicos siguieron investigando —muchas veces en condiciones adversas—, pero sin un marco institucional que les permitiera hacerlo colectivamente. Esta es la razón por la que, como afirman Drolet y Makhoul (2021), los sistemas de evaluación tecnocráticos pueden erosionar el tejido comunitario cuando se imponen sin estructuras de acompañamiento.

En este sentido, la FES Iztacala vivió, durante casi tres décadas, un proceso de “desincronización epistemológica”: mientras las epistemologías globales se movían hacia la apertura, la colaboración, la reproducibilidad y la infraestructura digital (UNESCO, 2021; Wilkinson et al., 2016), la institución permanecía atrapada entre prácticas individuales, fragmentación interna y ausencia de mecanismos colectivos. La evaluación individualizada se convirtió en un fin en sí mismo, desplazando la construcción de comunidades científicas, debilitando el intercambio intelectual y reduciendo la investigación a una suma de esfuerzos aislados.

Todo lo anterior conduce naturalmente al siguiente eje crítico del capítulo: el rezago organizacional. El desfase epistemológico no puede entenderse sin el deterioro paralelo de las estructuras que deberían sostener la investigación.

Mientras algunas universidades replanteaban sus sistemas internos para adaptarse a las exigencias del siglo XXI —creando oficinas de ciencia abierta, programas de mentoría, redes de colaboración interdisciplinaria o repositorios institucionales—, la FES Iztacala mantuvo una estructura vertical, fragmentada y centrada en procesos administrativos que raramente se vincularon con la vida científica. Como veremos en el apartado siguiente, esta debilidad organizacional no solo profundizó el rezago epistemológico, sino que terminó configurando un ecosistema que dificultó aún más la producción, la visibilidad y la continuidad de la investigación en la Facultad.

Lo que sigue, entonces, es analizar cómo este modelo organizacional debilitado —estructuras fragmentadas, ausencia de articulación, pérdida de vida colegiada, discontinuidad administrativa y escasas políticas de apoyo— terminó incubando un rezago que no es solo epistémico, sino institucional.

7.6 El rezago organizacional: estructuras debilitadas y vida colegiada erosionada

Si el rezago epistemológico describe la desconexión entre la producción de conocimiento en la FES Iztacala y las epistemologías contemporáneas, el rezago organizacional muestra las condiciones estructurales que hicieron posible esa desconexión. Ambos procesos avanzaron de manera paralela durante décadas: sin estructuras organizacionales capaces de sostener la investigación, la institución quedó sin mecanismos para articular lo que producía; y sin comunidades epistémicas vivas, esas mismas estructuras fueron perdiendo sentido. El resultado fue un ecosistema debilitado y fragmentado, incapaz de generar continuidad, interlocución y visión estratégica.

El diagnóstico aparece con claridad en los testimonios recabados para este libro conmemorativo. Profesores con trayectorias de treinta o cuarenta años señalan que “cada administración vuelve a empezar desde cero”, evidenciando la ausencia de una memoria organizacional, concepto ampliamente discutido en estudios de educación superior (Clark, 2003). La falta de continuidad impidió que los esfuerzos académicos se acumularan, maduraran y se transformaran en proyectos institucionales de largo plazo.

Este fenómeno afectó directamente a los seminarios colegiados, que durante los primeros años de la FES Iztacala habían sido auténticos núcleos de pensamiento. Los fundadores los describen como espacios donde se discutía metodología, se analizaban diseños experimentales, se organizaban trabajos de campo y se generaban criterios compartidos de investigación. Con el paso del tiempo, sin embargo, estos seminarios se transformaron en reuniones administrativas, vacías de contenido epistemológico y sin impacto formativo. Un profesor de larga trayectoria sintetiza esta transformación con crudeza: “Los seminarios dejaron de ser lugares para pensar juntos.”

La debilidad organizacional también se expresó en la ausencia de cuerpos académicos sólidos. Aunque existieron grupos de investigación activos en varias áreas —particularmente en Psicología, Biología, Odontología, Medicina y Enfermería—, pocos lograron consolidarse como comunidades sostenidas por políticas estables de apoyo, financiamiento o planificación estratégica. La creación de cuerpos académicos formales se intentó en varios momentos, pero su continuidad fue interrumpida por cambios administrativos, falta de reconocimiento institucional o ausencia de mecanismos que garantizaran su permanencia.

Este debilitamiento se agravó por la fragmentación inter-campos de conocimiento. En los años setenta y ochenta, Iztacala era un espacio donde las fronteras entre disciplinas eran porosas: psicólogos, biólogos, enfermeras, odontólogos y médicos trabajaban juntos en proyectos comunitarios, de salud pública, de educación y de experimentación. Esa cultura interdisciplinaria —coherente con lo que Clark (1998), denomina una “*universidad integrada*”— se fue diluyendo a medida que la institución avanzaba hacia modelos administrativos centralizados que privilegiaron las divisiones burocráticas sobre las afinidades académicas.

La falta de una política robusta de investigación también generó un aislamiento académico significativo. En lugar de comunidades articuladas, surgieron islas de investigación —algunas muy productivas, otras emergentes— que operaron de manera casi autónoma. Como relata una profesora de Psicología: “*Investigamos, pero nadie sabe qué están haciendo los demás; cada quien trabaja en su propio mundo.*” Este aislamiento no solo afectó la colaboración interna, sino que debilitó la capacidad institucional para construir proyectos co-

lectivos, indispensables en las dinámicas científicas contemporáneas (Kezar & Holcombe, 2017).

Un elemento crítico del rezago organizacional fue la discontinuidad administrativa. La ausencia de planes estratégicos de largo aliento o planes de investigación que nunca se les dio seguimiento y la tendencia a reiniciar programas sin evaluar los anteriores crearon un ambiente de inestabilidad que afectó directamente a la investigación. No hubo procesos de transición definidos, tampoco mecanismos para conservar experiencias exitosas ni estructuras para dar seguimiento a iniciativas prometedoras. Esta falta de continuidad, que algunos académicos denominan “cultura del borrón y cuenta nueva”, impidió que la investigación se consolidara como proyecto institucional.

En este contexto, también se debilitó la articulación con las unidades de investigación, espacios originalmente creados para impulsar la vida científica de la Facultad. En teoría, estas unidades debían funcionar como plataformas de apoyo para las carreras, con infraestructura, repositorios, asesoría metodológica y programas de colaboración. Sin embargo, varios testimonios coinciden en que estas unidades terminaron replicando los mismos problemas de las carreras: falta de continuidad, débil articulación, ausencia de repositorios funcionales, aislamiento entre equipos y escasas líneas estratégicas de desarrollo. Como expresó un académico de biología: “Ni en las unidades ni en las carreras hay un sistema que amarre la investigación; todo está suelto.”

Otro síntoma del rezago organizacional fue la erosión de la formación investigativa estudiantil. En las primeras décadas, los estudiantes eran parte activa de los equipos de investigación: participaban en trabajo de campo, colaboraban en laboratorios, asistían a seminarios metodológicos y se insertaban en comunidades disciplinarias. Con el debilitamiento de los cuerpos académicos y la desaparición de los seminarios colegiados, estas oportunidades se volvieron esporádicas. La formación dejó de estar anclada en un ecosistema vivo y se convirtió en experiencias aisladas dependientes de la iniciativa personal de algunos profesores.

Este rezago organizacional no puede entenderse únicamente como un problema administrativo: es un fenómeno estructural que afecta la identidad académica misma de la FES Iztacala. Marginson (2022) señala

que las instituciones que no logran construir estructuras internas que articulen su investigación pierden, con el tiempo, su capacidad para innovar, para formar comunidades epistémicas y para dialogar con el mundo. La FES Iztacala es un ejemplo claro de esta advertencia:

— *cuenta con talento, con tradición, con experiencia, pero carece de las estructuras que permitan convertir esas fortalezas en un proyecto científico institucional.*

A medio siglo de su fundación, la FES Iztacala enfrenta un desafío crucial: reconstruir, casi desde cero, un ecosistema organizacional que dé soporte a la investigación. Esto implica articular estructuras colegiadas, revitalizar seminarios, consolidar cuerpos académicos, fortalecer la continuidad administrativa, establecer repositorios institucionales, diseñar políticas internas de ciencia abierta y, sobre todo, reconstruir la confianza en que la investigación puede —y debe— ser un proyecto colectivo.

Pero para comprender hacia dónde se puede avanzar, es necesario mirar el horizonte que hoy guía la transformación científica global: la ciencia abierta. Ese será el tema del siguiente apartado, donde se examina cómo la FES Iztacala puede recuperar su vocación científica alineándose con los principios de transparencia, colaboración, corresponsabilidad y compromiso social que definen a la ciencia del siglo XXI.

7.7 Ciencia abierta: la brújula que la FES Iztacala aún no adopta

Si el rezago epistemológico muestra la desconexión de la FES Iztacala con las formas contemporáneas de producir conocimiento y el rezago organizacional evidencia la debilidad de las estructuras internas para sostener la investigación, la ausencia de una política institucional de ciencia abierta sintetiza ambos problemas y revela el horizonte hacia el cual la Facultad podría avanzar. La ciencia abierta —lejos de ser una moda administrativa o un discurso normativo— constituye hoy la arquitectura fundamental de la investigación global. En ella confluyen principios de transparencia, colaboración, ética, accesibilidad y participación social que redefinen lo que significa producir conocimiento en el siglo XXI (UNESCO, 2021).

La ciencia abierta implica una transformación profunda. No se limita a liberar artículos: exige repositorios interoperables, políticas de datos FAIR (Wilkinson et al., 2016), mecanismos de revisión abierta, infraestructuras digitales, procesos de ciencia ciudadana, colaboración en red, trazabilidad de datos, licencias abiertas, integración con bases internacionales y culturas institucionales que valoren la construcción colectiva del conocimiento. Como señala Fecher y Friesike (2014), más que una práctica técnica, la ciencia abierta es una “visión epistémica” que reconfigura el ecosistema completo de la investigación.

Sin embargo, en la FES Iztacala esta transición prácticamente no ha comenzado. Pese a ser una institución con una tradición importante de investigación situada, comunitaria y socialmente comprometida —lo que la convertiría en un terreno fértil para la ciencia abierta—, la Facultad no ha desarrollado repositorios institucionales, ni políticas de datos, ni mecanismos de interoperabilidad, ni estrategias de colaboración sistemática entre campos de conocimiento. La producción científica circula poco, se archiva de manera fragmentada y rara vez se integra en plataformas internacionales, lo que limita su visibilidad, su impacto y su potencial de articulación.

Los testimonios de los académicos muestran con claridad esta carencia. Una profesora de Psicología comunitaria afirma: “Hacemos investigación directamente con las comunidades, pero no existe un sistema para compartir datos, aprendizajes o metodologías; cada proyecto se queda aislado.” Un profesor de Biología señala: “Durante treinta años hemos generado bases de datos biológicos, pero no tenemos un repositorio institucional donde puedan preservarse y usarse para investigación futura.” Y un académico de Medicina sintetiza el problema: “Aquí la información se produce, pero no circula y al paso del tiempo queda en archivo muerto.”

Este aislamiento no es solo técnico: es epistemológico. Marginson (2022) sostiene que las universidades que no se integran a la conversación global mediante sistemas abiertos no solo pierden visibilidad, sino la posibilidad de influir en la agenda científica de su campo. Es lo que ha ocurrido en la FES Iztacala: la investigación se produce, pero no dialoga; existe, pero no se proyecta; aporta, pero no se registra en los circuitos que hoy definen el avance científico.

Además, la ciencia abierta requiere infraestructura digital, un elemento prácticamente ausente en la Facultad. Mientras instituciones de América Latina, Europa y Asia han construido repositorios robustos, sistemas de preservación digital, plataformas de acceso a datos, oficinas de gestión de la información y políticas de curación documental (Chan, 2018; Chan & Mounier, 2019), la FES Iztacala opera con archivos dispersos, almacenamiento individual y tecnologías que dependen del esfuerzo de cada académico. Las unidades de investigación, que en teoría deberían liderar esta transición, reproducen los mismos problemas: falta de continuidad, ausencia de criterios de interoperabilidad, escasa vinculación con las carreras y ningún soporte técnico para la gestión de datos. Como señala un investigador de Odontología: “No tenemos donde depositar ni siquiera una base de datos de seguimiento clínico; todo queda en computadoras personales.”

La ciencia abierta también exige una cultura institucional que valore la colaboración sobre el aislamiento, la construcción de datos sobre la acumulación de productos, la ética del conocimiento público por encima de la productividad individual. Mills (2025) advierte que sin esta transformación cultural, las universidades quedan atrapadas en un modelo productivista que desgasta a los investigadores y erosiona la vida académica. La FES Iztacala es un ejemplo claro: prevalece la lógica individualizada del SNI, sin estructuras que promuevan la cooperación ni mecanismos que permitan compartir información, metodologías o resultados.

La ausencia de ciencia abierta tiene implicaciones directas en la formación de los estudiantes. En los modelos contemporáneos, los estudiantes participan desde etapas tempranas en repositorios, proyectos colaborativos, bases de datos abiertas, entornos digitales de investigación y redes globales (Wierenga et al., 2025). En la FES Iztacala, por el contrario, el estudiantado se integra poco a dinámicas de producción de conocimiento, y cuando lo hace, rara vez participa en procesos donde su trabajo se visibiliza o se comparte más allá de la asignatura o la práctica que cursan.

La falta de ciencia abierta también ha limitado la capacidad de la Facultad para articular una identidad científica institucional, un elemento crucial en universidades que buscan consolidar su posición académica. Sin repositorios, sin bases de datos, sin preservación digital, sin visibilidad internacional y sin mecanismos

de intercambio interno, la investigación queda dispersa, desarticulada, sin dejar huella institucional. Lo que podría convertirse en patrimonio científico de la Facultad —bases de datos, archivos históricos, series longitudinales, diagnósticos comunitarios, estudios clínicos, colecciones biológicas, registros de campo, corpus pedagógicos— se diluye en la fragmentación.

Por todo ello, la ciencia abierta se convierte en una brújula necesaria para los próximos cincuenta años de la FES Iztacala. No se trata únicamente de adoptar repositorios o liberar artículos, sino de reconstruir el ecosistema completo de la investigación: revitalizar seminarios colegiados, articular cuerpos académicos, desarrollar una política institucional de datos, fortalecer la infraestructura tecnológica, fomentar la colaboración entre campos de conocimiento, preservar los archivos y repositorios históricos, y formar a los estudiantes en ambientes de investigación reales. Como advierte Chan y Mounier (2019), la ciencia abierta no es un destino, sino una “arquitectura institucional del futuro”, y su ausencia deja a las universidades atrapadas en la obsolescencia.

La ausencia de una política institucional de ciencia abierta, sumada al rezago organizacional y a la desconexión epistemológica acumulada durante décadas, sitúa a la FES Iztacala en un punto que no puede ser entendido únicamente como un estado de atraso, sino como una encrucijada histórica. A medio siglo de su fundación, la Facultad tiene frente a sí dos caminos profundamente distintos: continuar administrando la investigación como una constelación de esfuerzos dispersos, fragmentados e invisibles, o bien emprender un proceso serio de transformación institucional que permita reconstruir el ecosistema científico desde sus fundamentos. La ciencia abierta, lejos de ser un complemento, se convierte aquí en el criterio que diferencia ambas vías: puede ser la herramienta para reordenar lo existente o la arquitectura para reinventarlo todo. En ese punto preciso comienza el último apartado.

7.8 ¿Reordenar o reinventar?

El diagnóstico desarrollado hasta aquí permite distinguir entre dos niveles de transformación. Reordenar significaría corregir disfunciones dentro de las estructuras existentes: mejorar coordinaciones, recuperar espacios académicos y fortalecer mecanismos actual-

mente debilitados. Reinventar supone una operación de mayor alcance: revisar las relaciones mediante las cuales la Facultad organiza la producción, circulación, preservación y renovación del conocimiento.

La evidencia examinada sugiere que el problema no puede reducirse a fallas aisladas. La fragmentación de las comunidades, la discontinuidad de las políticas, la débil articulación entre docencia e investigación y la ausencia de una infraestructura institucional de memoria forman parte de una misma arquitectura. Por ello, cualquier transformación sostenible deberá actuar sobre sus relaciones y no solamente sobre cada componente por separado.

Este capítulo no pretende desarrollar todavía esa arquitectura. Su función ha sido establecer por qué resulta necesaria. El capítulo siguiente desplazará deliberadamente la mirada del diagnóstico hacia la construcción de las condiciones institucionales que permitirían convertir la investigación dispersa en un ecosistema.

7.9 Epílogo: La urgencia de reinventar la investigación

Cincuenta años de investigación permiten reconocer una paradoja institucional: la FES Iztacala ha sido capaz de producir conocimiento, formar investigadores y desarrollar experiencias científicas relevantes sin haber construido, con igual consistencia, las condiciones institucionales que permitan articularlas, preservarlas y proyectarlas como una capacidad colectiva.

El problema documentado en este capítulo no radica, por tanto, en la ausencia de investigación, sino en la distancia entre la vitalidad científica de sus comunidades y la arquitectura institucional encargada de sostenerla. Esa distancia ayuda a comprender la fragmentación de proyectos, la pérdida de continuidad, el debilitamiento de la vida colegiada y la dificultad para transformar la producción acumulada en memoria científica compartida.

Reconocer esta paradoja modifica la pregunta. Ya no basta con preguntarse cuánto se investiga, sino qué condiciones hacen posible que lo producido permanezca, se relacione, forme nuevas generaciones y pueda transformarse en proyectos de largo alcance.

Con esta pregunta concluye el diagnóstico. El capítulo siguiente abordará el movimiento complementario: pa-

sar de reconocer las rupturas a pensar las condiciones institucionales necesarias para construir un ecosistema de investigación.

7.10 Referencias

Altbach, P. G., & Salmi, J. (Eds.). (2011). *The road to academic excellence: The making of world-class research universities*. The World Bank. <https://doi.org/10.1596/978-0-8213-8805-1>

Bartling, S., & Friesike, S. (Eds.). (2014). *Opening science: The evolving guide on how the Internet is changing research, collaboration and scholarly publishing*. Springer. <https://doi.org/10.1007/978-3-319-00026-8>

Beigel, F. (2021). A multi-scale perspective for assessing publishing circuits in non-hegemonic countries. *Tapuya: Latin American Science, Technology and Society*, 4(1), Article 1845923. <https://doi.org/10.1080/25729861.2020.1845923>

Bennetot Pruvot, E., Estermann, T., & Popkhadze, N. (2025). *Financially sustainable universities: State of play and strategies for future resilience*. European University Association. <https://www.eua.eu/publications/briefings/financially-sustainable-universities-state-of-play-and-strategies-for-future-resilience.html>

Chan, L. (2018, 3 de septiembre). SciELO, open infrastructure and independence. *SciELO in Perspective*. <https://blog.scielo.org/en/2018/09/03/scielo-open-infrastructure-and-independence/>

Chan, L., & Mounier, P. (Eds.). (2019). *Connecting the knowledge commons—From projects to sustainable infrastructure: The 22nd International Conference on Electronic Publishing—Revised selected papers*. OpenEdition Press. <https://doi.org/10.4000/books.oep.8999>

Clark, B. R. (1998). *Creating entrepreneurial universities: Organizational pathways of transformation*. IAU Press/Pergamon Press.

Clark, B. R. (2003). Sustaining change in universities: Continuities in case studies and concepts. *Tertiary Education and Management*, 9(2), 99–116. <https://doi.org/10.1080/13583883.2003.9967096>

Deem, R., Hillyard, S., & Reed, M. (2007). *Knowledge, higher education, and the new managerialism: The changing management of UK universities*. Oxford University Press. <https://doi.org/10.1093/acprof:oso/9780199265909.001.0001>

Dominik, M., Nzweundji, J., Ahmed, N., Carnicelli-Filho, S., Fernandez Rivas, D., Narita, V., & Rios Rojas, C. (2022). Open science—for whom? *Data Science Journal*, 21, 1–8. <https://doi.org/10.5334/dsj-2022-001>

DORA. (2012). *San Francisco Declaration on Research Assessment*. <https://sfdora.org/read/>

Drolet, B. C., & Makhoul, A. T. (2021). Author impact factor: A framework for evaluating authorship and scientific contribution. *Biostatistics Research*, 1(1), 11–17. <https://doi.org/10.37256/bsr.1120231114>

European Commission. (2020). *Progress on open science: Towards a shared research knowledge system—Final report of the Open Science Policy Platform*. Publications Office of the European Union. <https://doi.org/10.2777/00139>

Fecher, B., & Friesike, S. (2014). Open science: One term, five schools of thought. In S. Bartling & S. Friesike (Eds.), *Opening science: The evolving guide on how the Internet is changing research, collaboration and scholarly publishing* (pp. 17–47). Springer. https://doi.org/10.1007/978-3-319-00026-8_2

Fochler, M., Janger, J., Stampfer, M., Strassnig, M., Benner, M., Charos, A., Ferent, L., & Unterlass, F. (2026). Just following the money? How research funding shapes the governance of university research. *Science and Public Policy*, 53(4), 576–591. <https://doi.org/10.1093/scipol/scaf056>

GO FAIR Initiative. (s. f.). *GO FAIR Initiative*. Recuperado el 30 de septiembre de 2026, de <https://www.go-fair.org/go-fair-initiative/>

Gordon, G., & Whitchurch, C. (Eds.). (2010). *Academic and professional identities in higher education: The challenges of a diversifying workforce*. Routledge. <https://doi.org/10.4324/9780203865255>

Hazelkorn, E. (2015). *Rankings and the reshaping of higher education: The battle for world-class excellence* (2nd ed.). Palgrave Macmillan. <https://doi.org/10.1057/9781137446671>

Hicks, D., Wouters, P., Waltman, L., de Rijcke, S., & Rafols, I. (2015). Bibliometrics: The Leiden Manifesto for research metrics. *Nature*, 520(7548), 429–431. <https://doi.org/10.1038/520429a>

Kezar, A. J., & Holcombe, E. M. (2017). *Shared leadership in higher education: Important lessons from research and practice*. American Council on Education. <https://www.acenet.edu/Documents/Shared-Leadership-in-Higher-Education.pdf>

Kitchin, R. (2014). *The data revolution: Big data, open data, data infrastructures & their consequences*. SAGE. <https://doi.org/10.4135/9781473909472>

Luo, Z., Ma, J., Abbasi, B. N., & Li, Z. (2024). Institutional structure and governance capability in universities: An empirical study from the perspectives of time, space, and quantity dimensions. *Humanities and Social Sciences Communications*, 11, Article 1035. <https://doi.org/10.1057/s41599-024-03558-5>

Marginson, S. (2022). What is global higher education? *Oxford Review of Education*, 48(4), 492–517. <https://doi.org/10.1080/03054985.2022.2061438>

Matveeva, A. (2025). Performance-based funding in higher education: A meta-narrative review and renewed research agenda proposal. *Tertiary Education and Management*, 31(1), 21–44. <https://doi.org/10.1007/s11233-025-09151-y>

Mills, D. (2025). One index, two publishers and the global research economy. *Oxford Review of Education*, 51(4), 545–560. <https://doi.org/10.1080/03054985.2024.2348448>

Musselin, C. (2018). New forms of competition in higher education. *Socio-Economic Review*, 16(3), 657–683. <https://doi.org/10.1093/ser/mwy033>

Nosek, B. A., Ebersole, C. R., DeHaven, A. C., & Mellor, D. T. (2018). The preregistration revolution. *Proceedings of the National Academy of Sciences*, 115(11), 2600–2606. <https://doi.org/10.1073/pnas.1708274114>

Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos. (2021). *OECD science, technology and innovation outlook 2021: Times of crisis and opportunity*. <https://doi.org/10.1787/75f79015-en>

Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos. (2024). *The state of academic careers in OECD countries: An evidence review* (OECD Education Policy Perspectives No. 91). <https://doi.org/10.1787/ea9d3108-en>

Salganik, M. J. (2018). *Bit by bit: Social research in the digital age*. Princeton University Press.

Science in the time of coronavirus. (2020). *Nature Methods*, 17(4), 355. <https://doi.org/10.1038/s41592-020-0807-y>

Tikhonova, E., Kosycheva, M., & Kasatkin, P. (2023). Exploring academic culture: Unpacking its definition and structure (A systematic scoping review). *Journal of Language and Education*, 9(4), 151–168. <https://doi.org/10.17323/jle.2023.18491>

UNESCO. (2021). *Recommendation on open science*. <https://doi.org/10.54677/MNMMH8546>

van der Wende, M. (2023). Opportunities and challenges for open higher education systems in global context. In S. Marginson, B. Cantwell, D. Platonova, & A. Smolentseva (Eds.), *Assessing the contributions of higher education: Knowledge for a disordered world* (pp. 111–129). Edward Elgar Publishing. <https://doi.org/10.4337/9781035307173.00015>

Wierenga, M., Heucher, K., Chen, S., Grewatsch, S., & Montgomery, A. W. (2025). Communities for impact: Empowering early-career researchers in the pursuit of impact. *Strategic Organization*, 23(1), 19–30. <https://doi.org/10.1177/14761270241274038>

Wilkinson, M. D., Dumontier, M., Aalbersberg, I. J., Appleton, G., Axton, M., Baak, A., Blomberg, N., Boiten, J.-W., da Silva Santos, L. B., Bourne, P. E., Bouwman, J., Brookes, A. J., Clark, T., Crosas, M., Dillo, I., Dumon, O., Edmunds, S., Evelo, C. T., Finkers, R., . . . Mons, B. (2016). The FAIR Guiding Principles for scientific data management and stewardship. *Scientific Data*, 3,



Nota
Editorial

Colección

Prólogo

Encuadre
0

Parte I
Orígenes y procesos
de consolidación de la
investigación

1 2

Parte II
Rupturas, tensiones
y desarticulación
institucional

3 4 5 6

Parte III
Diagnóstico crítico y
horizonte de reinversión
institucional

7 8 9

Parte IV
Prácticas, trayectorias
y comunidad de
investigación

10 11 12