

El relevo generacional como oportunidad para construir un ecosistema institucional de investigación.

Generational Renewal as an Opportunity to Build an Institutional Research Ecosystem

Arturo Silva-Rodríguez
Esperanza Guarneros-Reyes



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). El relevo generacional como oportunidad para construir un ecosistema institucional 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. VIII, pp. 178–197). LEED editorial. <https://doi.org/10.22402/ed.leed.978.607.26779.5.1.c09>

Glosa editorial

A cincuenta años de la fundación de la FES Iztacala, este capítulo plantea una pregunta que vincula la memoria científica con la responsabilidad institucional ante el porvenir: ¿cómo asegurar que el relevo de los profesores-investigadores contribuya a conservar, transformar y ampliar las capacidades de investigación de la Facultad? A partir de las experiencias documentadas en la carrera de Psicología, los autores recuperan un patrimonio que comprende no solo conocimientos y publicaciones, sino también comunidades académicas, prácticas formativas, infraestructura y espacios de reflexión colectiva. Desde esta perspectiva, la jubilación de un académico no equivale necesariamente a la pérdida de una capacidad científica, del mismo modo que la ocupación de una plaza no garantiza su continuidad.

El capítulo examina la distancia entre la administración de vacantes y la construcción de una política de desarrollo científico de largo plazo. Su argumento central sostiene que las decisiones sobre el destino académico de las plazas deben responder a un proyecto institucional explícito, sustentado en el conocimiento de las capacidades existentes, la deliberación colegiada y criterios

Palabras clave: relevo generacional, patrimonio científico, desarrollo científico institucional, asignación de plazas académicas, deliberación colegiada, responsabilidad institucional compartida, ecosistema institucional de investigación.

Editorial Note

Fifty years after the founding of FES Iztacala, this chapter raises a question that connects scientific memory with institutional responsibility for the future: how can generational renewal among faculty researchers help preserve, transform, and expand the Faculty's research capacities? Drawing on experiences documented in the Psychology program, the authors recover a scientific heritage that encompasses not only knowledge and publications, but also academic communities, educational practices, infrastructure, and spaces for collective reflection. From this perspective, a faculty member's retirement does not necessarily entail the loss of scientific capacity, just as filling an academic position does not, in itself, guarantee its continuity.

The chapter examines the distance between managing vacant positions and developing a long-term institutional policy for scientific advancement. Its central argument is that decisions about the academic allocation of positions should respond to an explicit institutional project, grounded in an understanding of existing research capacities, collegial deliberation, and transpa-

rent criteria. Without disregarding the responsibilities of university authorities or the distinctive characteristics of each discipline, it proposes that faculty renewal should no longer be understood as a succession of isolated appointments, but rather as a shared responsibility among research communities, collegial bodies, and university leadership.

The chapter concludes by outlining a pathway toward an institutional research ecosystem that connects generations, projects, resources, and research training. Its guidelines address the assessment of scientific capacities, the collegial establishment of priorities, the academic justification of new appointments, and the evaluation of their contributions across successive administrations. Within the commemorative context, the chapter thus shifts attention from recognizing past achievements to establishing the conditions that will enable future generations to formulate their own questions and explore scientific horizons not yet imagined. The scientific heritage of the first fifty years gains its significance as the starting point for a future that must be built collectively.

Keywords: generational renewal, scientific heritage, institutional scientific development, academic position allocation, collegial deliberation, shared institutional responsibility, institutional research ecosystem,

Índice de contenido

- 9.1 Introducción, 180
- 9.2 Cincuenta años de investigación: el patrimonio científico como punto de partida, 181
- 9.3 El relevo generacional como escenario de oportunidad: continuidad, renovación y nuevos horizontes, 183
- 9.4 El relevo generacional como oportunidad para articular capacidades y desarrollo científico, 184
- 9.5 Aprovechar el relevo generacional: criterios académicos, transparencia y deliberación colegiada, 188
- 9.6 Conservar, transformar y ampliar: tres formas de aprovechar la oportunidad generacional, 190
- 9.7 Lineamientos para convertir el relevo generacional en una oportunidad de construcción del ecosistema institucional de investigación, 192
- 9.8 De la oportunidad generacional a una ruta institucional para construir el ecosistema de investigación, 194
- 9.9 Epílogo: El relevo generacional como oportunidad histórica para construir el futuro, 195
- 9.10 Referencias, 196



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

El futuro científico de la FES Iztacala no se encuentra determinado únicamente por la herencia que ha recibido, sino también por las decisiones institucionales mediante las cuales sus comunidades académicas y autoridades contribuyan a convertir esa herencia en nuevas posibilidades de conocimiento.

9.1 Introducción

A cincuenta años de la fundación de la FES Iztacala, la conmemoración de su historia científica permite mirar el relevo generacional no solo como una transición inevitable de la planta académica, sino como un escenario de oportunidad institucional. La renovación de generaciones puede convertirse en un momento privilegiado para reconocer el conocimiento acumulado, fortalecer las comunidades existentes, abrir nuevas posibilidades de formación y articular capacidades que hasta ahora han permanecido dispersas.

El relevo de académicos-investigadores articula dos procesos relacionados que, cuando se planean conjuntamente, pueden convertirse en una palanca de desarrollo científico.

- 1. La *continuidad administrativa* comprende vacantes y procedimientos de incorporación;
- 2. La *continuidad científica* depende de que persistan y se renueven las condiciones para investigar, formar nuevas generaciones y abrir problemas de conocimiento.

La oportunidad institucional surge precisamente de vincular ambos procesos dentro de una estrategia compartida.

La jubilación de un académico-investigador no implica, por sí misma, la desaparición de una capacidad científica, del mismo modo que una nueva incorporación no garantiza automáticamente su continuidad. Sin embargo,

ambos acontecimientos pueden convertirse en oportunidades para revisar lo construido, reconocer capacidades que requieren fortalecimiento y generar nuevas articulaciones entre comunidades, recursos y proyectos.

La herencia científica reúne resultados, métodos, infraestructura, espacios de diálogo y prácticas de colaboración. Su valor no reside en reproducir indefinidamente las agendas precedentes, sino en ofrecer una base desde la cual las nuevas generaciones puedan formular preguntas propias. En este sentido, cada proceso de renovación académica puede funcionar como: *– una ocasión para enlazar el patrimonio recibido, las decisiones presentes* *– y las posibilidades de investigación que todavía no han sido desarrolladas.*

Aprovechar esta oportunidad no exige reconstruir jubilación por jubilación ni asociar mecánicamente cada vacante con una trayectoria individual. Exige, más bien, construir una lectura institucional de las capacidades existentes, de las relaciones que las sostienen y de los horizontes que podrían abrirse mediante la renovación generacional.

La trayectoria documentada en el volumen conmemorativo de Psicología ofrece antecedentes para esta reflexión, pero no representa exhaustivamente a toda la Facultad. Las otras carreras, unidades de investigación y programas de posgrado tienen condiciones y necesidades que requieren documentación y deliberación propias. Extender el horizonte institucional no autoriza a atribuirles la historia particular de Psicología; obliga, más bien, a reconocer su diversidad antes de formular prioridades comunes.

La revisión del apartado de investigación del Plan de Desarrollo Institucional 2024-2028 (Facultad de Estudios Superiores Iztacala [FES Iztacala], 2024) identificó acciones de consolidación científica, publicaciones y divulgación, sin localizar en los contenidos examinados una formulación específica que convierta el relevo generacional en una estrategia explícita de articulación entre patrimonio científico, nuevas incorporaciones y desarrollo de capacidades. Esta observación no implica que las decisiones carezcan de criterios ni desconoce las atribuciones directivas. Señala, más bien, una oportunidad institucional: incorporar de manera deliberada la dimensión generacional a la planeación de largo plazo y vincular mecanismos como el [Subprograma de Incorporación de Jóvenes Académicos de Carrera \(SIJA\)](#) con la construcción del ecosistema de investigación (Dirección General de Asuntos del Personal Académico [DGAPA], s. f.).

La tesis de este capítulo es que el relevo generacional constituye un escenario de oportunidad para crear y fortalecer un ecosistema institucional de investigación. Su potencial rebasa la sustitución de personal:

- *puede utilizarse para conservar capacidades valiosas,*
- *transformar aquellas que requieren actualización,*
- *abrir campos emergentes*
- *y fortalecer las relaciones entre investigación, docencia y formación de nuevas generaciones.*

Este horizonte supone un ecosistema institucional que articule capacidades, comunidades, recursos y procesos formativos sin uniformar las agendas ni sustituir la autonomía intelectual. Para aprovechar la oportunidad generacional se requieren criterios transparentes, deliberación colegiada, responsabilidades diferenciadas entre comunidades, órganos colegiados y autoridades, así como acuerdos revisables que trasciendan los periodos directivos.

La pregunta que articula estas páginas es, entonces, cómo convertir el relevo generacional en una oportunidad estratégica para construir un ecosistema institucional de investigación a partir del patrimonio científico acumulado durante cincuenta años. Interesa reconocer qué capacidades pueden conservarse, cuáles conviene transformar, qué nuevas posibilidades deben abrirse y bajo qué condiciones las nuevas generaciones podrán apropiarse críticamente de esa herencia y ampliarla. Las plazas y los mecanismos de

incorporación forman parte de esta estrategia, pero adquieren sentido en la medida en que se articulan con un proyecto científico institucional de largo plazo.

9.2 Cincuenta años de investigación: el patrimonio científico como punto de partida

El patrimonio científico no se limita a publicaciones, tesis o proyectos: comprende competencias metodológicas, recursos, prácticas de formación y relaciones que hacen posible producir nuevos conocimientos. La reconstrucción de la transformación de Escuela a Facultad muestra, en Tirado-Segura (2026), que el fortalecimiento de la planta académica y de las condiciones para investigar formó parte de una orientación institucional de desarrollo. Ese antecedente no determina las decisiones actuales, pero permite examinar su dimensión de largo plazo.

9.2.1 La herencia científica como construcción colectiva

Una comunidad conserva capacidades cuando las nuevas generaciones pueden acceder críticamente a métodos, conocimientos y experiencias compartidos. Preservar documentos y equipos es importante, aunque insuficiente si faltan oportunidades para investigar y colaborar. Por ello, la herencia científica debe reconocerse como una construcción colectiva, susceptible de continuidad y revisión, y no como la propiedad de una trayectoria personal ni como un inventario estático de productos.

9.2.2 Investigar para formar: el patrimonio científico como experiencia intergeneracional

El Proyecto Troncal permite reconocer un patrimonio formativo: investigar podía formar parte del aprendizaje disciplinario y no solo constituir su resultado posterior. En la reconstrucción de Silva-Rodríguez y Guarneros-Reyes (2026a), su relevancia reside en la vinculación entre producción de conocimiento y formación de estudiantes capaces de preguntar, contrastar e interpretar. La transmisión intergeneracional no exige repetir intactos los métodos recibidos, sino disponer de condiciones para revisarlos y transformarlos.

Otras experiencias amplían esa relación entre formación y continuidad. El Proyecto de Investigación en Aprendizaje Humano transitó hacia el Grupo de Investigación en Aprendizaje Humano (GIAH), trayectoria en la que Moreno-Rodríguez y Cortés-Moreno (2026) rela-

cionan investigación, docencia y colaboración sostenidas durante cuatro décadas. En el Laboratorio SICODIME, la experiencia que reconstruye Camacho-Miranda (2026) enlaza análisis conductual aplicado, simulación de liderazgo y trabajo en equipo, formación y trabajo comunitario mediante el Taller ENLACE. Ambas muestran que el patrimonio también vive en prácticas colectivas que pueden evolucionar con sus integrantes.

La política de relevo puede aprovecharse para sostener proyectos, tutorías, recursos y espacios donde el aprendizaje científico continúe antes y después de las jubilaciones. Cada incorporación representa una oportunidad para conectar capacidades cognoscitivas, metodológicas, formativas y organizativas, de modo que las nuevas generaciones puedan investigar con autonomía y, al mismo tiempo, participar en comunidades capaces de aprender de su propia trayectoria.

El punto común de estas trayectorias no consiste en que hayan empleado los mismos procedimientos. Cada una articula formación y producción científica de manera distinta y permite distinguir lo transmisible de lo que debe revisarse según los nuevos problemas. Una política institucional debe reconocer esa variedad: sostener capacidades no significa uniformar las experiencias formativas ni obligar a que un programa se perpetúe bajo el nombre y la organización de sus primeras etapas. Significa evitar que la formación dependa exclusivamente de quienes iniciaron una experiencia.

9.2.3 Las comunidades de pensamiento: la herencia intelectual que se construye mediante el diálogo

Los espacios colectivos de discusión constituyen una forma de patrimonio menos visible en los indicadores de productividad. El Seminario de Epistemología de la Psicología, reconstruido por González-Vera et al. (2026), ilustra la continuidad de una comunidad que examina supuestos, criterios de evidencia y límites explicativos mediante lectura y diálogo. Su legado no consiste en conservar inalteradas las discusiones iniciales, sino en mantener abiertas las condiciones para que otras generaciones las cuestionen.

Las posibilidades de participación no son iguales para todos los investigadores: las desigualdades en capacidad científica estudiadas por Goyes y Skilbrei (2024) invitan a considerar qué apoyos permiten sostener comunidades de pensamiento. Reconocer seminarios y otros espacios críticos dentro del ecosistema exige cuidar su

autonomía intelectual, su apertura formativa y la disponibilidad de tiempo y condiciones para deliberar.

9.2.4 La diversidad del patrimonio científico: trayectorias, capacidades y posibilidades de transformación

El patrimonio de Psicología es plural. La reconstrucción de Silva-Rodríguez y Guarneros-Reyes (2026b) reúne investigación básica, educación, salud y bienestar social, gestión organizacional, psicometría, psicología digital, ética y ciencia abierta, entre otros campos. La enumeración no demuestra que todas las líneas hayan disfrutado de igual continuidad o apoyo; muestra que ninguna tradición particular agota la historia científica de la carrera.

La cultura de investigación se cultiva y renueva, como examina Fussy (2026); reconocer una herencia implica, por tanto, distinguir las capacidades que conviene sostener, las que requieren transformación y las preguntas que todavía no cuentan con condiciones suficientes para desarrollarse. Este horizonte dinámico debe construirse con evidencia específica de cada carrera, unidad y posgrado: la historia documentada de Psicología ofrece un punto de partida, no un diagnóstico general de toda la FES Iztacala.

Una política de continuidad no puede inferir la pertinencia científica de una línea únicamente por su antigüedad ni descartar la memoria de un campo por haber cambiado sus condiciones de trabajo. El examen de capacidades debe reconocer qué preguntas siguen abiertas, qué recursos pueden reutilizarse y qué competencias podrían aportar a problemas distintos. Este criterio evita que la historia funcione como un mandato de reproducción o que la innovación se convierta en un argumento para desatender los aprendizajes acumulados.

9.2.5 De la trayectoria de Psicología a la responsabilidad institucional

Las experiencias descritas revelan un patrimonio con dimensiones institucionales, formativas, reflexivas y disciplinarias. Las decisiones reconstruidas por Tirado-Segura (2026) ayudan a pensar las condiciones de producción; la relación entre aprendizaje e investigación descrita por Silva-Rodríguez y Guarneros-Reyes (2026a) muestra su continuidad formativa; el seminario documentado por González-Vera et al. (2026) recupera la discusión crítica, mientras la diversidad examinada por Silva-Rodríguez y Guarneros-Reyes (2026b) impide re-

ducir la herencia a una sola línea. A estas experiencias se suman las trayectorias del aprendizaje humano y de la investigación vinculada con la comunidad.

Las actividades formales e informales de intercambio de conocimiento pueden interactuar, según el análisis universitario de Zhou y Baines (2024), pero esa comparación no autoriza a generalizar automáticamente el caso de Psicología al conjunto de Iztacala. La responsabilidad compartida comienza por reconocer, con fuentes propias, las capacidades de cada comunidad y las posibilidades que abre su renovación. Una vacante puede ser el detonante administrativo de una incorporación; el verdadero potencial del relevo reside en convertir esa coyuntura en una oportunidad para fortalecer relaciones, proyectos y capacidades institucionales.

9.3 El relevo generacional como escenario de oportunidad: continuidad, renovación y nuevos horizontes

La jubilación pone fin a una relación laboral; el relevo científico, en cambio, abre un proceso de continuidad, transformación y creación de conocimientos, proyectos y comunidades. No existe una correspondencia necesaria entre la persona que se retira, una plaza futura y una capacidad supuestamente perdida. Precisamente por ello, el relevo puede entenderse como una oportunidad para examinar qué capacidades dependen de comunidades consolidadas, cuáles requieren apoyo y qué nuevos vínculos conviene construir. Los problemas contemporáneos de supervisión doctoral estudiados por Thomas et al. (2024) permiten distinguir las relaciones formativas concretas de una simple sucesión de puestos.

9.3.1 La jubilación como transición laboral y el relevo como oportunidad científica

Una comunidad con investigadores, recursos y proyectos compartidos puede mantener sus actividades tras una jubilación; otra, cuyo trabajo dependa de conocimientos concentrados en una sola persona, puede necesitar apoyo especial. Las prácticas de mentoría relacionadas con los resultados de estudiantes doctorales, examinadas por Debray et al. (2024), refuerzan la importancia de atender esas diferencias. Desde esta perspectiva, cada transición puede utilizarse para re-

conocer fortalezas, anticipar riesgos de continuidad y diseñar nuevas formas de colaboración y formación.

Planear el relevo antes de que se concrete una jubilación permite reconocer proyectos en curso, responsabilidades compartidas y necesidades de formación. Esa planificación debe respetar los tiempos y derechos de los académicos-investigadores, además de las condiciones normativas de cada incorporación. Su propósito es aprovechar la transición para construir conocimiento institucional sobre las capacidades existentes y convertirlo en insumo de decisiones prospectivas.

9.3.2 Continuidad científica y formación de nuevas generaciones

La continuidad científica se prepara mediante la formación sostenida de investigadores. La experiencia del Proyecto Troncal, presentada por Silva-Rodríguez y Guarneros-Reyes (2026a), y el diálogo crítico recuperado en el Seminario de Epistemología por González-Vera et al. (2026) muestran dos dimensiones complementarias:

- aprender a investigar
- y examinar los fundamentos del conocimiento.

El relevo generacional ofrece la oportunidad de enlazar estas experiencias con nuevas trayectorias antes de que cualquier transición laboral obligue a improvisar soluciones.

Un modelo de sucesión académica como el de López Hernández (2024) permite pensar la planificación del relevo sin identificarla con la reproducción de perfiles. En la formación doctoral, Wang et al. (2023) distinguen el apoyo de supervisores y pares, relaciones que se concretan en tesis, proyectos compartidos y tutorías. El reto institucional consiste en convertir esas relaciones en condiciones estables que permitan a las nuevas generaciones incorporarse a comunidades científicas y, al mismo tiempo, renovarlas.

Las condiciones de trabajo y desarrollo profesional de investigadores jóvenes importan tanto como su formación inicial; los factores estudiados por Stratford et al. (2024) recuerdan que la renovación requiere recursos, tiempo y posibilidades de colaboración. Si se concibe como oportunidad institucional, el relevo debe acompañar la incorporación de talento con condiciones que permitan a los nuevos académicos construir agendas propias y participar en proyectos colectivos de largo alcance.

9.3.3 Renovar sin reproducir, transformar sin perder la herencia

Conservar no significa reproducir indefinidamente métodos, preguntas y perfiles. La diversidad histórica registrada por Silva-Rodríguez y Guarneros-Reyes (2026b) ofrece una base desde la cual revisar supuestos, incorporar herramientas pertinentes y abordar problemas distintos. Tampoco la novedad justifica abandonar capacidades que aún permiten investigar y formar nuevas generaciones.

El fortalecimiento de la cultura científica entre investigadores en etapas iniciales, discutido por Chisholm y Finelli (2023), ofrece una perspectiva para relacionar continuidad y transformación. *Es indispensable decidir qué capacidades requieren fortalecimiento, cuáles pueden reorganizarse y qué proyectos necesitan abrirse, con independencia de que reproduzcan o no las agendas de quienes se retiran.*

Las trayectorias académicas se desarrollan dentro de condiciones institucionales, como subrayan Yin y Mu (2023); por ello, la renovación no puede descansar únicamente en iniciativas personales. La relación entre generaciones constituye una oportunidad para reinterpretar la herencia científica, combinar experiencia acumulada con nuevas perspectivas y evitar la falsa alternativa entre conservar todo o empezar desde cero.

9.3.4 El relevo generacional como oportunidad y responsabilidad institucional compartida

Las transiciones de investigadores al inicio de su trayectoria, examinadas por Larsen y Brandenburg (2023), muestran que el desarrollo académico exige apoyos que rebasan la relación entre quien se jubila y quien ingresa. Corresponde a la institución aprovechar el relevo para reconocer capacidades, promover formación y conectar nuevas trayectorias con necesidades científicas fundamentadas de cada carrera, unidad y posgrado.

La revisión de transiciones académicas en medicina de Buer et al. (2024) permite considerar el relevo como un proceso de trayectoria y no como reemplazo mecánico de un perfil. Las comunidades identifican capacidades y posibilidades; las instancias colegiadas participan conforme a sus atribuciones; las autoridades toman las decisiones que les corresponden. La oportunidad se vuelve institucional cuando estas responsabilida-

des convergen en un proyecto de desarrollo científico susceptible de continuidad y revisión.

9.4 El relevo generacional como oportunidad para articular capacidades y desarrollo científico

La renovación de la planta académica incide en las capacidades que la Facultad podrá sostener, transformar y crear. Las plazas y los procedimientos de incorporación son instrumentos administrativos indispensables, pero su valor estratégico aparece cuando se articulan con una visión de desarrollo científico. Conviene distinguir la definición institucional de las capacidades que se busca fortalecer de la evaluación normativa de las personas que podrían incorporarse.

- La primera orienta la oportunidad de desarrollo;
- la segunda garantiza la valoración individual conforme a las reglas aplicables.

La articulación de ambos momentos permite que la incorporación de nuevos académicos contribuya a una estrategia de construcción de capacidades y no permanezca como un procedimiento aislado de contratación.

9.4.1 La renovación de la planta académica como oportunidad para orientar capacidades futuras

Las administraciones tienen atribuciones y periodos limitados, mientras que las capacidades científicas necesitan décadas para consolidarse. En la reconstrucción histórica de Tirado-Segura (2026), decisiones de fortalecimiento académico e infraestructura contribuyeron al proceso de transformación de Escuela a Facultad. Ese antecedente muestra que las coyunturas institucionales pueden convertirse en oportunidades de desarrollo cuando las decisiones presentes se vinculan con objetivos compartidos que sobreviven a una gestión.

La cuestión institucional no consiste solamente en decidir el destino administrativo de las plazas, sino en aprovechar cada incorporación para fortalecer el proyecto científico de la Facultad. Esta perspectiva permite examinar de qué manera una nueva trayectoria puede conservar capacidades relevantes, promover su transformación, abrir horizontes inéditos o crear vínculos entre comunidades que antes operaban separadamente.

La incorporación de un perfil afecta simultáneamente oportunidades formativas, continuidad de proyectos y disposición futura de recursos. Una fundamentación

previa debería explicar qué capacidad se busca desarrollar, con qué comunidades podría articularse y qué condiciones tendría que construir la Facultad para hacerla viable. Así, el relevo deja de percibirse como una suma de sustituciones y se convierte en un momento para imaginar configuraciones científicas nuevas.

9.4.2 El Plan de Desarrollo Institucional y la oportunidad de incorporar explícitamente la dimensión generacional

Los instrumentos institucionales de planeación ofrecen el marco más adecuado para convertir el relevo generacional en una oportunidad de desarrollo científico. Permiten establecer prioridades, formular objetivos y organizar las acciones mediante las cuales la institución orienta sus actividades académicas durante un periodo determinado. Su relevancia para el relevo reside en la posibilidad de conectar las incorporaciones presentes con las capacidades que se pretende conservar, transformar y crear a lo largo del tiempo.

En el caso de la FES Iztacala, el Plan de Desarrollo Institucional 2024-2028 (FES Iztacala, 2024) de la Dra. María del Coro Arizmendi Arriaga constituye el instrumento rector de sus actividades académico-administrativas. La revisión de su apartado dedicado a la investigación permitió identificar tres ámbitos principales de actuación: la consolidación de las capacidades de investigación, Publicaciones Electrónicas Iztacala y la divulgación de la ciencia y la cultura. Las acciones e indicadores establecidos en estos ámbitos se relacionan con el fortalecimiento de la actividad científica, la producción y difusión de sus resultados y la promoción de la cultura académica.

Estos propósitos constituyen componentes relevantes del desarrollo científico y ofrecen una base desde la cual incorporar explícitamente la dimensión generacional. El relevo puede añadir a la planeación una pregunta prospectiva:

- cómo utilizar la renovación de la planta académica para enlazar proyectos, infraestructura, publicaciones, colaboración y formación de nuevas generaciones dentro de un ecosistema coherente.
- De este modo, las acciones de una gestión pueden convertirse en parte de una estrategia acumulativa que trascienda periodos administrativos.

En los apartados examinados del Plan de Desarrollo Institucional 2024-2028 (FES Iztacala, 2024) no se

identificó un proyecto específico que formule el relevo generacional como oportunidad para construir y renovar el ecosistema de investigación. Esta ausencia abre un espacio de desarrollo institucional. El antecedente más antiguo localizado en el Plan de Desarrollo Académico Institucional 2008-2012 –en la administración del Dr. Sergio Cházaro Olvera–, se reconoce la necesidad de formar cuadros académicos de relevo para renovar recursos humanos sin detrimento de la calidad institucional. Ese principio puede hoy ampliarse:

- no solo preparar sustituciones, sino aprovechar la transición generacional para articular capacidades y proyectar nuevas líneas de investigación.

Este antecedente muestra que la preocupación por el relevo ya formaba parte de la planeación institucional. El desafío actual consiste en transformarla en una oportunidad más amplia: convertir la renovación de la planta académica en un proceso deliberado de construcción científica que vincule memoria, formación, infraestructura, comunidades y horizontes emergentes.

En el Plan de Desarrollo Institucional 2024-2028 (FES Iztacala, 2024) no se encontró una formulación explícita que desarrolle esta dimensión. Ello no implica ausencia de criterios en las decisiones de incorporación; indica que existe la posibilidad de hacer visible y programable la relación entre relevo generacional y construcción del ecosistema de investigación.

Las percepciones de docentes y administradores sobre planeación estratégica estudiadas por Graves y Erickson (2024) ayudan a formular una pregunta prospectiva para Iztacala: ¿cómo puede el instrumento rector de gestión incorporar el relevo generacional como una oportunidad de desarrollo científico de largo plazo? Plantear así la cuestión desplaza el énfasis desde la cobertura de necesidades inmediatas hacia la creación deliberada de capacidades futuras.

Es importante precisar que la revisión documental no permite inferir que las autoridades adopten decisiones sin criterios académicos ni excluye la existencia de documentos complementarios. El punto es distinto: la intervención directiva en las prioridades de incorporación puede adquirir mayor alcance si se vincula explícitamente con una estrategia que utilice la renovación generacional para conservar, transformar y ampliar las capacidades científicas de la Facultad.

Los criterios empleados para resolver incorporaciones particulares pueden convertirse en componentes de una política de largo plazo cuando se articulan con el patrimonio acumulado y con los objetivos científicos de las próximas décadas. La oportunidad reside en transformar decisiones dispersas en aprendizaje institucional y en hacer de cada proceso de renovación una pieza de una arquitectura científica compartida.

La cuestión central es, por tanto, cómo integrar las decisiones de incorporación en un proyecto académico capaz de reconocer capacidades existentes, identificar oportunidades de renovación y construir condiciones para nuevas trayectorias. Una incorporación puede iniciar líneas, transformar comunidades o abrir posibilidades de colaboración cuyo desarrollo requerirá continuidad durante periodos prolongados.

La continuidad institucional no significa reproducir de manera inalterada las prioridades de administraciones anteriores. Significa aprovechar el conocimiento acumulado para revisar el proyecto científico con argumentos, evidencia y deliberación. De este modo, cada generación directiva puede contribuir a una estrategia común y, al mismo tiempo, introducir innovaciones justificadas.

Para hacer visible esta oportunidad convendría que la planeación identificara capacidades, riesgos de continuidad, necesidades formativas, áreas emergentes y responsabilidades de seguimiento. Esta dimensión complementaría los objetivos de publicaciones y divulgación ya existentes al preguntar qué comunidades harán posible la investigación futura, cómo se integrarán nuevos perfiles y qué condiciones favorecerán su articulación con el ecosistema.

9.4.3 Jubilaciones y SIJA como oportunidades complementarias para fortalecer el ecosistema de investigación

La renovación de la planta académica puede producirse mediante vacantes derivadas de jubilaciones y mecanismos universitarios como el SIJA. Más que tratarlos únicamente como vías de incorporación, conviene reconocerlos como oportunidades complementarias para fortalecer capacidades existentes, abrir campos emergentes y favorecer nuevas relaciones entre generaciones, disciplinas y comunidades.

Para aprovechar cada incorporación deben articularse dos momentos: la definición de las capacidades cien-

tíficas que se busca desarrollar y la evaluación de la persona que, en su caso, ocupará la plaza conforme a los procedimientos universitarios. La primera convierte la incorporación en una oportunidad institucional; la segunda garantiza su resolución normativa.

Si se busca fortalecer una línea existente, la oportunidad consiste en identificar qué capacidad merece continuidad y cómo puede renovarse. Si se propone un campo emergente, la pregunta es qué problemas justifican su construcción, con qué comunidades podría dialogar y qué apoyos permitirán consolidarlo.

Una plaza disponible por jubilación puede convertirse así en un punto de activación para revisar necesidades, reconocer recursos y abrir nuevas articulaciones. Esto no exige reproducir el perfil anterior:

- *permite valorar cómo la experiencia acumulada puede enlazarse con las preguntas y capacidades que la Facultad necesita construir.*

La oportunidad generacional también puede aprovecharse mediante acciones que no implican necesariamente una plaza nueva:

- *reorganizar tareas de un equipo,*
- *habilitar formación metodológica,*
- *facilitar el uso compartido de recursos,*
- *fortalecer redes*
- *o integrar estudiantes a proyectos de investigación.*

Estas alternativas amplían el significado del relevo:

- *muestran que construir capacidades no depende exclusivamente de contratar, sino de configurar condiciones institucionales en las que las incorporaciones, los recursos y las comunidades puedan potenciarse mutuamente.*

El criterio rector es la creación de capacidad científica.

9.4.4 De la decisión administrativa a la construcción compartida de la oportunidad generacional

Aprovechar el relevo requiere colaboración sin confundir responsabilidades.

- *Las comunidades científicas conocen sus recursos, trayectorias y posibilidades de desarrollo;*
- *los órganos colegiados participan, conforme a sus competencias, en la discusión y valoración académica;*
- *las autoridades ejercen las atribuciones decisorias correspondientes.*

La oportunidad institucional surge cuando estas funciones convergen en una visión compartida de desarrollo científico.

La participación debe comenzar en la identificación de oportunidades y prioridades, no limitarse al momento final de una incorporación. Esto permite que las decisiones se nutran del conocimiento de las comunidades y, al mismo tiempo, respondan a una perspectiva de conjunto.

La deliberación no consiste en repartir recursos entre áreas ni en imponer una agenda uniforme. Su función es reconocer, con información compartida;

- *qué capacidades pueden fortalecerse mediante el relevo,*
- *qué relaciones nuevas conviene promover*
- *y cómo las distintas comunidades pueden contribuir al ecosistema institucional.*

Documentar los acuerdos convierte la oportunidad generacional en memoria institucional y permite que el proyecto científico trascienda la permanencia temporal de quienes lo promueven.

9.4.5 Identificar capacidades para aprovechar la renovación generacional

El punto de partida de una política de relevo orientada al ecosistema son las capacidades existentes y las posibilidades de desarrollo que abre su renovación. Una plaza es un recurso administrativo; una capacidad integra conocimientos, métodos, equipos, recursos, formación y relaciones de trabajo. La oportunidad consiste en reconocer cómo estos elementos pueden reorganizarse, conectarse y ampliarse a partir de la incorporación de nuevas generaciones.

Por ello, la identificación institucional debe reconocer comunidades, recursos y procesos formativos, además de productos e indicadores de actividad. Algunas comunidades podrán sostener sus proyectos tras una jubilación; otras encontrarán en el relevo la posibilidad de fortalecer capacidades, crear vínculos o desarrollar campos que antes no contaban con condiciones suficientes.

La planeación debe comparar alternativas según las condiciones de cada campo y las posibilidades reales de apoyo institucional, procurando que la renovación generacional amplíe la capacidad colectiva de investigar.

9.4.6 Hacia un proyecto institucional de desarrollo científico que convierta el relevo en oportunidad

El proyecto de desarrollo científico debe reunir información sobre capacidades, necesidades y horizontes de investigación sin fijar para siempre las agendas académicas. Su función es ofrecer un marco desde el cual el relevo generacional pueda convertirse en oportunidad para conservar lo valioso, transformar lo que requiere renovación y construir capacidades donde existan problemas emergentes.

Su construcción exige:

- *deliberación colegiada,*
- *criterios públicos de pertinencia,*
- *compromisos de recursos*
- *y evaluación periódica.*

Estos elementos permiten que la oportunidad generacional se traduzca en decisiones sostenibles y no dependa únicamente de coyunturas administrativas.

La transparencia significa explicar la relación entre una necesidad científica, la capacidad que se pretende desarrollar, el perfil propuesto y el horizonte institucional al que contribuye. Así, la fundamentación de las incorporaciones se convierte también en una forma de aprendizaje colectivo.

Un proyecto de largo plazo ofrece continuidad a las decisiones de varias administraciones y, a la vez, procedimientos para revisarlas cuando cambian los problemas de investigación. Esa combinación de continuidad y flexibilidad es precisamente la que permite aprovechar el relevo como oportunidad de transformación.

9.4.7 Convertir el relevo generacional en una oportunidad para construir el futuro científico

La renovación de la planta académica puede entenderse como una oportunidad para construir capacidades futuras. La discusión sobre criterios poco visibles en evaluaciones académicas de Ross-Hellauer et al. (2024) aporta un referente para solicitar fundamentación explícita, sin afirmar por ello que las plazas de Iztacala se asignen sin criterios. El material institucional examinado muestra un espacio de oportunidad:

- *hacer explícita la manera en que el relevo científico puede contribuir al proyecto institucional de largo plazo.*

El futuro de la investigación puede fortalecerse cuando la potestad directiva, la deliberación colegiada y la

renovación generacional se articulan dentro de una visión revisable entre gestiones.

Conservar, transformar y ampliar el patrimonio científico son, en este marco, tres maneras complementarias de aprovechar el relevo para construir el ecosistema institucional de investigación.

9.5 Aprovechar el relevo generacional: criterios académicos, transparencia y deliberación colegiada

Una administración universitaria responde por acciones en un periodo determinado; consolidar líneas, formar investigadores y renovar infraestructura demanda temporalidades más extensas. El relevo generacional ofrece un punto de encuentro entre ambas escalas: permite que decisiones inmediatas de incorporación se vinculen con objetivos compartidos y revisables de desarrollo científico.

La continuidad no significa inmovilidad. Un cambio de prioridades puede ser pertinente si se apoya en información, evaluación y deliberación. La oportunidad consiste en que carreras, unidades y posgrados participen en la formulación del horizonte institucional y reconozcan qué posibilidades de renovación pueden abrirse mediante nuevas generaciones, respetando las diferencias disciplinarias y las atribuciones universitarias de cada instancia.

9.5.1 Reconocer las capacidades científicas para orientar la oportunidad de renovación

Identificar las capacidades científicas exige examinar conocimientos, líneas, equipos, laboratorios, métodos, formación, redes y organización, además de publicaciones e indicadores. Este diagnóstico no busca elaborar un inventario defensivo de lo existente, sino reconocer qué elementos pueden convertirse en plataformas para nuevas trayectorias y qué condiciones hacen falta para que la renovación generacional produzca desarrollo científico.

La diversidad disciplinaria impide usar un solo indicador como medida suficiente para todas las comunidades. El patrimonio constituye el punto de partida de la oportunidad, pero no determina automáticamente las prioridades de incorporación ni obliga a conservar todas las líneas como fueron formuladas originalmente.

Su función es ofrecer recursos, preguntas y aprendizajes desde los cuales construir nuevas capacidades.

El diagnóstico debe registrar también lo que una comunidad necesita para sostener su trabajo y no figura en listados tradicionales: redes de colaboración, transmisión de prácticas especializadas y oportunidades de participación estudiantil. Al reconocer estas dimensiones, se pueden evitar dos errores opuestos:

- asumir que todo proyecto depende exclusivamente de su fundador,
- o suponer que un laboratorio o una publicación garantizan por sí solos la continuidad de una comunidad.

Las conclusiones del diagnóstico deben ser revisables y estar abiertas a la interpretación de los propios campos.

9.5.2 La deliberación colegiada como procedimiento para construir oportunidades institucionales

Un diagnóstico identifica capacidades y necesidades; aprovechar el relevo requiere deliberar sobre las oportunidades que pueden construirse a partir de ellas. Las comunidades deben poder fundamentar propuestas para conservar, transformar y ampliar capacidades, y participar desde la definición del problema hasta la revisión de los acuerdos. La deliberación convierte la diversidad de intereses y trayectorias en insumo para un proyecto institucional compartido.

Las propuestas deben contrastarse con la pertinencia científica, las posibilidades de formación, los recursos y las oportunidades de colaboración. Algunas necesidades no podrán atenderse de inmediato; por eso es importante distinguir entre reconocer una oportunidad de desarrollo y disponer en ese momento de los recursos para concretarla. Documentar los acuerdos permite mantener visibles opciones que podrán retomarse posteriormente.

En una discusión colegiada pueden existir prioridades compatibles que compitan por tiempos y recursos limitados. La calidad del procedimiento depende de que se hagan explícitos los fines y las condiciones de cada alternativa, no de presentar como equivalentes propuestas que responden a problemas diferentes. Documentar los argumentos de las decisiones permite revisar sus resultados posteriormente y mantener visibles necesidades que no pudieron atenderse en el momento de la deliberación.

9.5.3 Criterios académicos para orientar las oportunidades de incorporación y renovación

La incorporación de un académico-investigador debe relacionarse con las capacidades institucionales que se busca conservar, transformar o ampliar, mientras que la evaluación de candidaturas individuales corresponde a los procedimientos normativos de ingreso. Los siete criterios siguientes ofrecen un marco flexible para convertir cada incorporación en una oportunidad de construcción científica, no una puntuación automática ni una prelación invariable entre disciplinas.

La aplicación de estos criterios exige argumentar la contribución específica de cada propuesta y reconocer que pueden existir tensiones legítimas entre ellas. Mantener una línea consolidada puede requerir recursos que otra comunidad necesita para desarrollar un campo emergente; una incorporación orientada a formación no necesariamente producirá resultados inmediatos comparables con los de un grupo ya establecido. La deliberación colegiada debe hacer visibles esas diferencias, documentar las razones de cada decisión y evitar que un indicador único se convierta en sustituto del juicio académico.

1. Continuidad de las capacidades científicas relevantes. Debe examinarse qué conocimientos, proyectos, métodos y procesos de formación requieren continuidad y por qué una incorporación contribuiría a sostenerlos. El criterio no exige reproducir el perfil de quien se jubila: pide fundamentar la necesidad de una capacidad que conserve pertinencia científica.
2. Transformación de las capacidades existentes. Una nueva incorporación puede modificar métodos, preguntas y formas de colaboración de capacidades existentes. La transformación debe justificarse por los problemas de investigación que permitirá abordar, no por la mera novedad de una herramienta o la obligación de reemplazar una tradición previa.
3. Apertura de nuevos horizontes de investigación. El desarrollo de un campo emergente requiere explicar su relevancia y las condiciones que permitirán sostenerlo. Una plaza individual no crea por sí sola una capacidad institucional: hacen falta proyectos, formación, infraestructura y posibilidades de articulación con el patrimonio existente.
4. Formación de nuevas generaciones de investigadores. La propuesta debe considerar cómo favo-

recerá tesis, tutorías, aprendizaje metodológico y participación de estudiantes en proyectos. La formación constituye una responsabilidad de las comunidades, no una tarea asignada exclusivamente al personal de nuevo ingreso.

5. Articulación de las comunidades científicas. La articulación puede fortalecer relaciones entre campos cuando las preguntas científicas lo justifiquen. Como muestra el examen de nociones de calidad propias de cada disciplina de Laudel (2024), no es pertinente imponer colaboración interdisciplinaria a toda incorporación ni desconocer la investigación especializada.
6. Viabilidad académica y condiciones institucionales de desarrollo. El perfil previsto debe relacionarse con equipos, tiempos, financiamiento y apoyos disponibles o por construir. La relación entre gobernanza e investigación estudiada por Araya-Castillo y Gorrochategui (2024) ayuda a reconocer que ocupar una plaza no basta si no existen condiciones para realizar el trabajo académico esperado.
7. Contribución al proyecto institucional de desarrollo científico. Toda propuesta debe explicar qué capacidad contribuirá a conservar, transformar o ampliar y cómo esa contribución se relaciona con las prioridades acordadas. No todas las incorporaciones deben alcanzar los mismos fines, pero su fundamentación debe permitir examinar la conexión entre necesidad, perfil y proyecto institucional.

9.5.4 De los criterios académicos a un procedimiento institucional para aprovechar el relevo

El procedimiento debe comenzar con un diagnóstico participativo y traducir las capacidades y oportunidades identificadas en prioridades documentadas. Las disposiciones de gobernanza compartida examinadas por Zhuang et al. (2022) ofrecen un referente para combinar formulación comunitaria, discusión colegiada y ejercicio de atribuciones por las instancias competentes. Las prioridades acordadas orientarían la manera de utilizar la renovación generacional para fortalecer el proyecto científico.

Las métricas responsables, discutidas por Rushforth y Hammarfelt (2023), advierten contra deducir el valor de una incorporación de una cifra aislada. Asimismo, el alineamiento estratégico de Pérez Martínez y Rodríguez Fernández (2020) permite vincular cada decisión con el proyecto científico sin impedir ajustes ante ne-

cesidades emergentes. El perfil requerido debe justificarse desde la oportunidad institucional que se pretende desarrollar, antes de evaluar personas.

9.5.5 *Transparencia y fundamentación académica: hacer visible la oportunidad que se pretende construir*

La transparencia académica exige explicar las necesidades, capacidades y objetivos que fundamentan cada incorporación, sin exponer datos personales protegidos. La selección de una persona puede cumplir los procedimientos aplicables y, al mismo tiempo, formar parte de una narrativa institucional más amplia: qué oportunidad científica se busca abrir, fortalecer o transformar mediante su ingreso.

Las características organizativas pueden influir en las agendas científicas, como examina Santos (2024); por eso incluso las decisiones adoptadas ante circunstancias nuevas deben dejar constancia de sus razones y su relación con el proyecto de largo plazo. Documentar esas razones permite a futuras administraciones evaluar, continuar o revisar las prioridades sin reconstruir las retrospectivamente.

9.5.6 *Evaluar cómo el relevo contribuye al proyecto científico más allá de cada administración*

El seguimiento debe examinar si las incorporaciones han ayudado a sostener comunidades, formar investigadores, renovar métodos, crear campos o establecer nuevas relaciones de colaboración, considerando los plazos propios de cada proyecto. La crítica de Forthmann et al. (2024) a la suma indiscriminada de indicadores bibliométricos recuerda que ninguna cifra agregada sustituye la valoración sustantiva de las capacidades y oportunidades efectivamente construidas.

La revisión de la gobernanza compartida realizada por Raza et al. (2025) aporta un marco para documentar decisiones y someterlas a evaluación colegiada entre administraciones. Una política de largo plazo debe reconocer diferencias disciplinarias y admitir ajustes fundamentados sin convertir la evaluación en una obligación de reproducir prioridades inalterables.

9.5.7 *La construcción colegiada de oportunidades científicas como responsabilidad institucional compartida*

Las prácticas de evaluación responsable en decisiones académicas estudiadas por Rushforth y De Rijcke

(2024) permiten distinguir la valoración sustantiva de las capacidades de la simple contabilización de incorporaciones. Una política colegiada relaciona las capacidades de las comunidades, los criterios públicos y el ejercicio normativo de las autoridades para que la renovación generacional contribuya efectivamente a la construcción del ecosistema.

9.6 **Conservar, transformar y ampliar: tres formas de aprovechar la oportunidad generacional**

Conservar, transformar y ampliar son tres posibilidades complementarias que el relevo generacional puede activar. Una comunidad puede necesitar sostener un método y actualizar sus preguntas; otra, transformar sus herramientas; otra, abrir un campo apoyándose en recursos existentes. La oportunidad no consiste en asignar cada incorporación a una categoría fija, sino en reconocer qué combinación de continuidad e innovación favorece el desarrollo científico.

La herencia de cincuenta años ofrece capacidades desde las cuales avanzar. Las comunidades deben participar en la valoración de su pertinencia y las instancias competentes relacionarla con un proyecto institucional de largo plazo. Así, el relevo puede evitar tanto la reproducción automática del pasado como su sustitución indiscriminada y convertirse en un mecanismo de renovación acumulativa.

9.6.1 *Conservar: asegurar la continuidad de las capacidades científicas construidas*

Conservar significa asegurar las condiciones para que capacidades científicas relevantes continúen produciendo conocimiento. El estudio de las fortalezas disciplinares universitarias de Abramo et al. (2024) permite diferenciar esta responsabilidad de la reproducción de todas las líneas y perfiles existentes. Es necesario identificar comunidades, conocimientos, métodos, instrumentos, archivos y experiencias formativas que requieren continuidad y examinar si están distribuidos o concentrados en ciertas trayectorias.

La preservación de publicaciones, datos y recursos debe respetar autoría, confidencialidad y reglas aplicables, pero no sustituye la formación mediante proyectos, tesis y colaboración. Una comunidad puede sostenerse después de una jubilación gracias a capacidades compartidas; otra puede necesitar reorganiza-

ción, tutorías o una incorporación pertinente. El análisis de las estrategias de supervivencia en el sistema científico de Reyes Elizondo y Kaltenbrunner (2024) ayuda a situar esa continuidad dentro de condiciones institucionales, no solo de esfuerzos individuales.

Aprovechar una incorporación exige valorar de qué manera puede fortalecer una capacidad y qué otras condiciones -recursos, formación, cooperación o infraestructura- deben acompañarla. Conservar no significa mantener las mismas preguntas: significa garantizar que las nuevas generaciones dispongan de medios para formular otras.

La continuidad requiere prestar atención tanto a recursos visibles como a prácticas que rara vez aparecen en los inventarios institucionales: cómo se diseña un proyecto, cómo se calibra un instrumento, cómo se interpreta una evidencia o cómo se acompaña una tesis. Estas capacidades pueden circular mediante trabajo conjunto, archivos metodológicos y tutorías, siempre que existan condiciones de tiempo y organización. No se trata de asignar a las generaciones mayores la obligación exclusiva de transmitir un patrimonio, sino de distribuir institucionalmente oportunidades y responsabilidades para que pueda ser utilizado y cuestionado.

9.6.2 *Transformar: renovar las capacidades científicas sin romper con su trayectoria histórica*

Transformar implica renovar las capacidades acumuladas cuando cambian los problemas, métodos, tecnologías o necesidades sociales. La relación entre generaciones puede facilitar esta tarea si combina experiencia histórica y nuevas perspectivas sin convertirlas en posiciones enfrentadas. La pertinencia de un método o una herramienta se determina por su contribución al problema científico, no por su actualidad aparente.

La interdependencia entre producción e intercambio de conocimiento examinada por Johnston et al. (2025) ofrece un marco para comprender que una línea puede mantener su objeto y revisar procedimientos, crear nuevos vínculos o reorganizar prácticas de formación. No todas las capacidades necesitan modificarse simultáneamente: algunas requieren estabilidad para completar procesos prolongados.

Una política de relevo concebida como oportunidad debe permitir que las comunidades propongan transformaciones fundamentadas y que las nuevas incorpora-

ciones contribuyan a realizarlas. La renovación adquiere continuidad cuando se apoya críticamente en lo acumulado y, al mismo tiempo, reconoce la libertad académica de quienes elaborarán las preguntas siguientes.

9.6.3 *Ampliar: construir nuevas capacidades y horizontes de investigación*

Ampliar significa construir capacidades para investigar problemas aún insuficientemente atendidos y desarrollar nuevos campos o formas pertinentes de colaboración. Su justificación requiere identificar preguntas relevantes, necesidades formativas, perfiles adecuados y recursos para dar continuidad a los proyectos. La presencia de un especialista no constituye, por sí misma, una comunidad científica ni garantiza la consolidación de una línea.

La diversidad de la FES Iztacala puede abrir posibilidades entre disciplinas, sin convertir la interdisciplinariedad en una exigencia universal. Algunos problemas requieren profundización especializada; otros, relaciones entre conocimientos complementarios. Las prioridades de ampliación deben discutirse con las comunidades y no depender exclusivamente de una administración. La herencia acumulada ofrece recursos para construir horizontes que todavía no forman parte del patrimonio institucional.

El criterio de ampliación no equivale a promover una sucesión indefinida de temas de moda. Un campo nuevo requiere continuidad suficiente para consolidar preguntas, aprender de resultados preliminares y formar una comunidad que pueda sostenerse más allá de una incorporación inicial. Del mismo modo, la apertura de relaciones entre campos debe descansar en problemas compartidos y condiciones de cooperación concretas, no en la expectativa de que reunir perfiles distintos producirá automáticamente investigación interdisciplinaria.

9.6.4 *Articular las tres responsabilidades: una política de renovación orientada a construir el ecosistema*

Las tres responsabilidades pueden concurrir en una misma incorporación: conservar un programa, renovar métodos y favorecer nuevas relaciones de investigación. La oportunidad generacional reside precisamente en esa capacidad de combinar continuidad, transformación y apertura de horizontes según las necesidades de cada comunidad.

La deliberación debe documentar alternativas y distinguir prioridades académicas de posibilidades administrativas. Una política estable permite aprovechar distintas coyunturas de incorporación sin depender de decisiones aisladas y mantener articuladas las tres responsabilidades dentro de un proyecto compartido.

9.6.5 De la renovación de la planta académica a la construcción de capacidades institucionales permanentes

Una incorporación puede contribuir al desarrollo de una capacidad colectiva cuando se acompaña de formación, infraestructura, recursos y coordinación. La investigación interdisciplinaria orientada a construir capacidades universitarias que examina Schmidt (2022) permite ampliar el enfoque desde el perfil individual hacia las relaciones que hacen posible investigar.

La Facultad necesita reconocer qué recursos y comunidades pueden articularse sin disolver sus diferencias disciplinarias ni centralizar todas las agendas. La finalidad es pasar de incorporaciones aisladas a condiciones institucionales permanentes para que conocimientos y prácticas puedan continuar, renovarse y generar nuevas investigaciones. Ese horizonte corresponde a la construcción de un ecosistema institucional de investigación.

9.7 Lineamientos para convertir el relevo generacional en una oportunidad de construcción del ecosistema institucional de investigación

El capítulo anterior estableció las condiciones generales para construir un ecosistema institucional de investigación. El desafío específico aquí es aprovechar la renovación de la planta académica como una oportunidad para acelerar esa construcción: conectar generaciones, fortalecer comunidades, recuperar patrimonio, crear capacidades y abrir nuevos campos de investigación.

Los lineamientos siguientes traducen los principios del ecosistema al escenario del relevo generacional: diagnóstico de capacidades, definición colegiada de oportunidades y prioridades, fundamentación académica de las incorporaciones, integración de nuevos

investigadores, transparencia, seguimiento y continuidad entre administraciones.

9.7.1 Primer lineamiento. Vincular explícitamente la oportunidad generacional con el proyecto institucional de desarrollo científico

La política de relevo generacional no necesita construir un proyecto paralelo al de la Facultad. Su función consiste en convertir la renovación académica en una vía para realizar ese proyecto. Cada incorporación debería poder relacionarse con las capacidades que la institución pretende conservar, transformar o ampliar y con las relaciones, recursos y comunidades necesarias para desarrollarlas.

La planeación estratégica universitaria examinada por Lu et al. (2024) permite subrayar que formulación, recursos y ejecución deben guardar coherencia. De este modo, la renovación generacional puede integrarse a una programación académica prospectiva: cuando surge una oportunidad de incorporación, la institución dispone ya de un horizonte de capacidades y conexiones que desea fortalecer.

9.7.2 Segundo lineamiento. Construir un diagnóstico institucional de las capacidades científicas y sus necesidades de renovación

La formulación de prioridades requiere un diagnóstico sistemático de las capacidades de investigación de la Facultad. Debe partir de conocimientos, líneas, recursos metodológicos, experiencias formativas, infraestructura, comunidades y relaciones de colaboración, no exclusivamente de las plazas disponibles ni de las trayectorias de quienes podrían jubilarse.

El diagnóstico debe identificar qué comunidades pueden sostener sus proyectos con las capacidades actuales, cuáles requieren fortalecimiento y qué campos ofrecen posibilidades de transformación o ampliación. También debe distinguir necesidades que se resuelven mediante incorporación de personal de aquellas que exigen formación, reorganización, infraestructura o colaboración.

La reconstrucción individual de todas las jubilaciones no es condición indispensable para comenzar. La Facultad puede reconocer prospectivamente sus capacidades y necesidades, incorporar la información administrativa disponible y actualizar el diagnóstico de

manera periódica con participación de carreras, unidades y posgrados.

9.7.3 Tercer lineamiento. Establecer un procedimiento colegiado para definir oportunidades y prioridades de renovación académica

El diagnóstico no determina automáticamente las prioridades. La diversidad de necesidades y la disponibilidad limitada de recursos exigen procedimientos mediante los cuales las comunidades puedan proponer, contrastar y fundamentar oportunidades de desarrollo. La definición de prioridades relaciona necesidades particulares con el proyecto científico de conjunto.

El procedimiento debe comenzar con propuestas sustentadas de las comunidades sobre las capacidades que requieren continuidad, fortalecimiento o transformación y sobre nuevos campos cuyo desarrollo consideran pertinente. Deben valorarse desde una perspectiva institucional, considerando diversidad disciplinaria, condiciones de los campos y posibilidades de colaboración. No se trata de establecer una distribución proporcional de plazas, sino de identificar necesidades y construir prioridades mediante argumentos explícitos.

Las oportunidades reconocidas deben distinguirse de las posibilidades efectivas de atenderlas en el corto plazo. Una capacidad que requiere fortalecimiento puede permanecer como prioridad aun cuando no exista una incorporación inmediata. Los acuerdos deberían documentarse en una programación susceptible de revisión conforme cambien las condiciones científicas e institucionales.

9.7.4 Cuarto lineamiento. Vincular las incorporaciones con las capacidades científicas que se pretende desarrollar

Newman (2025) examina los mecanismos de gestión e incentivo del impacto de la investigación; su trabajo invita a distinguir las prioridades institucionales que justifican un área de incorporación de la evaluación de la persona que habrá de ocupar una plaza. Esta distinción permite que la incorporación sea tratada como una oportunidad de desarrollo de capacidades y no únicamente como un procedimiento de selección.

Cada incorporación de un académico-investigador debería contar con una justificación que identifique la capacidad científica que se pretende fortalecer, la oportunidad que abre y su relación con el proyecto institucional. Puede buscar continuidad de una línea,

transformación de capacidades existentes, desarrollo de un campo nuevo, fortalecimiento de la formación o nuevas posibilidades de colaboración. No se exige que una incorporación atienda simultáneamente todos estos propósitos, sino que haga explícita su contribución esperada al ecosistema.

La definición del perfil requerido debe derivarse de las capacidades y funciones previstas, no construirse exclusivamente a partir de una persona disponible. Esto importa especialmente en procesos vinculados con jubilaciones: la renovación ofrece la oportunidad de reconocer el patrimonio construido y decidir cómo puede dialogar con perfiles, métodos y preguntas nuevas. Lo mismo debe considerarse para las incorporaciones mediante el SIJA, atendiendo su normativa.

La cuestión decisiva es establecer qué oportunidad científica se pretende desarrollar mediante una incorporación y cómo esa oportunidad contribuirá al proyecto institucional de investigación.

9.7.5 Quinto lineamiento. Convertir cada incorporación en una ruta de integración, formación y colaboración

La política de relevo no concluye con la ocupación de una plaza. La oportunidad se concreta cuando cada incorporación se acompaña de una ruta de integración científica coherente con la capacidad que se busca desarrollar: acceso a infraestructura, inserción en comunidades y redes, oportunidades de colaboración, participación en formación estudiantil y condiciones para desarrollar una agenda propia.

Esta integración no significa imponer al nuevo académico la reproducción de una línea precedente. Significa crear condiciones para que conozca el patrimonio disponible, dialogue con las capacidades existentes y pueda transformarlas o ampliar sus horizontes desde su propia trayectoria científica. De este modo, la renovación generacional se convierte en un mecanismo de construcción de capacidades colectivas.

9.7.6 Sexto lineamiento. Establecer mecanismos de transparencia, documentación y seguimiento de las decisiones

Atvars y Knobel (2024) analizan las relaciones entre gobernanza, gestión estratégica y gobierno universitario; esa perspectiva aporta elementos para que las decisiones de incorporación puedan documentarse y

examinarse más allá del periodo en que se adoptaron. Registrar qué oportunidad científica se buscaba construir permite valorar posteriormente sus resultados y aprender de la experiencia.

La transparencia no debe limitarse a informar plazas asignadas o procedimientos administrativos. Debe documentar las capacidades identificadas, las oportunidades priorizadas, los acuerdos académicos correspondientes y las razones que fundamentan las incorporaciones.

Esto debe realizarse conforme a las disposiciones aplicables, respetando la protección de datos personales y la confidencialidad. No se trata de divulgar información individual protegida, sino de hacer explícitas las razones institucionales de las prioridades y los perfiles requeridos.

La documentación diferencia la potestad de decidir de la responsabilidad de fundamentar y aprender. También permite a las siguientes administraciones comprender qué oportunidades se pretendía desarrollar, evaluar las condiciones construidas y decidir si conviene continuarlas, transformarlas o sustituirlas.

La transparencia, la documentación y el seguimiento construyen una memoria institucional de la renovación científica. Esa memoria es indispensable para que el relevo generacional produzca aprendizaje acumulativo y contribuya a la formación del ecosistema.

9.7.7 Séptimo lineamiento. Evaluar las capacidades y oportunidades generadas por el relevo

La política requiere mecanismos para examinar su contribución al desarrollo científico de la FES Iztacala. La evaluación no debe limitarse al número de plazas ocupadas ni a la productividad individual, sino considerar las capacidades, relaciones y oportunidades que se buscaba conservar, transformar o desarrollar y las condiciones que se han construido para hacerlo.

Öztürk y Taşkın (2024) analizan los problemas asociados con los sistemas de evaluación basados en métricas; su trabajo permite recordar que las contribuciones de una incorporación deben examinarse en proyectos, formación, recursos metodológicos y colaboración, sin aplicar indicadores uniformes al margen de cada campo. Es necesario reconocer que distintas incorporaciones y campos requieren temporalidades diferentes:—un área emergente puede comenzar por construir equipos e infraestructura,—mientras una co-

munidad consolidada puede ampliar su formación y desarrollar proyectos de mayor alcance.

Su valoración debe responder a los propósitos particulares de cada campo.—La evaluación de la continuidad debe examinar si las capacidades relevantes mantienen condiciones para desarrollarse y formar nuevas generaciones.—La de transformación, si se abren nuevas preguntas y metodologías pertinentes y nuevas formas de colaboración.—La de ampliación, si se construyen campos, capacidades y relaciones que antes no existían o se encontraban insuficientemente desarrollados.

No se exige a todas las incorporaciones iguales resultados en las tres dimensiones.

La evaluación debe reconocer también condiciones institucionales que limiten el desarrollo de capacidades: infraestructura, colaboración, recursos y organización. No sería adecuado atribuir automáticamente las dificultades a las características individuales de quienes ingresan sin considerar las condiciones necesarias para realizar los proyectos previstos. Los resultados del seguimiento deben permitir revisar prioridades y mecanismos de apoyo y construir aprendizaje institucional.

9.7.8 Octavo lineamiento. Preservar la trazabilidad de las oportunidades y decisiones de renovación académica

La continuidad interadministrativa de la política de relevo requiere conservar la trazabilidad de sus decisiones: qué capacidad u oportunidad fue identificada, qué prioridad se acordó, qué perfil se justificó, mediante qué modalidad se realizó la incorporación y qué resultados colectivos se esperaba favorecer.

Esta memoria no obliga a las futuras administraciones a reproducir las decisiones anteriores. Les proporciona antecedentes para continuarlas, evaluarlas o modificarlas mediante razones académicamente explícitas y convierte la experiencia del relevo en conocimiento institucional utilizable para nuevas oportunidades.

9.8 De la oportunidad generacional a una ruta institucional para construir el ecosistema de investigación

Magalhães (2024), al estudiar la relación entre ética e integridad en investigación, recuerda la importancia de traducir principios generales en procedimientos institu-

cionales responsables. En este caso, los lineamientos pueden organizarse en cinco momentos relacionados y revisables que permitan convertir el relevo generacional en una oportunidad de construcción institucional.

1. El primer momento consistiría en reconocer el patrimonio y las capacidades científicas mediante un diagnóstico institucional con participación de carreras, unidades y posgrados.
2. El segundo sería construir colegiadamente el proyecto de largo plazo a partir de las necesidades identificadas y establecer prioridades compartidas para la continuidad, transformación y ampliación de la investigación.
3. El tercero traduciría esas prioridades en una programación de necesidades y criterios para fundamentar el destino académico de las plazas por jubilación y las incorporaciones mediante el SIJA u otros mecanismos aplicables.
4. El cuarto momento consistiría en construir condiciones para desarrollar las capacidades previstas, articulando incorporaciones con formación, infraestructura, colaboración y apoyo institucional.
5. El quinto examinaría los resultados, permitiría revisar prioridades y establecería mecanismos para mantener y transformar el proyecto a través de generaciones y administraciones. Los apoyos contextuales a la capacidad investigadora estudiados por Ahmad et al. (2025) recuerdan que las decisiones deben acompañarse de recursos y oportunidades efectivas. No toda necesidad se resuelve con una plaza: algunas requieren formación, reorganización, infraestructura o colaboración.

La ruta no supone que todas las oportunidades deban resolverse mediante plazas nuevas. Algunas requerirán formación, reorganización de recursos, colaboración, infraestructura, repositorios, redes o ajustes en la organización del trabajo. Precisamente por ello, el relevo debe integrarse a una política más amplia de construcción del ecosistema científico.

9.8.1 El relevo generacional como oportunidad y compromiso institucional con las próximas generaciones

La herencia construida durante cincuenta años no es únicamente el resultado de las contribuciones anteriores: constituye una plataforma desde la cual pueden construirse las condiciones de investigación que en-

contrarán las próximas generaciones. Una incorporación, el fortalecimiento de una comunidad, la reorganización de recursos o la apertura de un campo pueden convertirse en oportunidades capaces de configurar posibilidades científicas durante décadas.

Las generaciones actuales no pueden determinar de manera definitiva cuáles serán las preguntas del futuro. Su responsabilidad consiste en construir condiciones para que el patrimonio pueda conservarse, cuestionarse, transformarse y ampliarse, y en generar recursos, libertad intelectual y oportunidades para que los nuevos investigadores formulen sus propios problemas. La continuidad no debe obligarlos a reproducir las agendas anteriores, como tampoco la renovación debe implicar abandonar las capacidades acumuladas.

Las autoridades, los órganos colegiados y las comunidades académicas contribuyen mediante responsabilidades diferenciadas a un proyecto cuya continuidad trascienda los cambios de administración. El relevo generacional ofrece un momento privilegiado para poner en relación esas responsabilidades y convertir la incorporación de nuevas trayectorias en aprendizaje, colaboración y capacidad institucional.

El relevo generacional se convierte, así, en una oportunidad institucional compartida: conservar críticamente la herencia científica construida durante cincuenta años, promover su transformación, ampliar los horizontes de investigación y fortalecer las relaciones que permiten producir conocimiento colectivamente.

La construcción de un ecosistema institucional representa la expresión más amplia de esa oportunidad, al articular capacidades, comunidades, generaciones, formación, infraestructura, memoria y recursos que permitan sostener y renovar la producción de conocimiento a través del tiempo.

9.9 Epílogo: El relevo generacional como oportunidad histórica para construir el futuro

Cincuenta años de investigación en la FES Iztacala han construido algo más que una relación de publicaciones, proyectos y trayectorias individuales. Han producido capacidades científicas, comunidades, métodos, experiencias formativas y formas de trabajo. El relevo generacional permite mirar ese patrimonio no como un legado que simplemente debe resguardarse, sino

como una plataforma desde la cual puede construirse una nueva etapa de desarrollo científico.

Desde esta perspectiva, la renovación de la planta académica constituye una oportunidad histórica. Cada transición puede abrir espacios para fortalecer comunidades existentes, incorporar nuevas preguntas, renovar métodos, conectar áreas y crear condiciones de formación para quienes se integrarán en los próximos años. Su potencial reside en transformar un proceso demográfico y laboral inevitable en un proceso deliberado de construcción institucional.

El centro de la discusión deja de ser la vacante individual y pasa a ser la oportunidad generacional: qué capacidades puede fortalecer la Facultad, qué relaciones puede crear entre sus comunidades, qué patrimonio conviene transformar y qué horizontes científicos puede abrir. Las plazas y los mecanismos de incorporación son recursos para realizar esa posibilidad; adquieren sentido cuando forman parte de una arquitectura institucional capaz de convertir la renovación en desarrollo científico.

Las generaciones que se incorporen no deben recibir una ciencia terminada ni una agenda que estén obligadas a reproducir. Deben encontrar comunidades, recursos, memoria, infraestructura y libertad intelectual suficientes para formular preguntas que la generación actual todavía no puede anticipar. El valor del relevo consiste precisamente en crear las condiciones para que esa apropiación crítica y creadora sea posible.

La herencia científica de cincuenta años encontrará su continuidad cuando la renovación generacional se convierta en una oportunidad para construir colectivamente el ecosistema que la Facultad necesita: un entramado capaz de conservar memoria, formar investigadores, sostener comunidades, articular capacidades y abrir preguntas todavía no imaginadas. El relevo deja así de ser un problema de sustitución y se convierte en una posibilidad de refundación institucional de la investigación.

9.10 Referencias

Abramo, G., Apponi, F., & D’Angelo, C. A. (2024). Do research universities specialize in disciplines where they hold a competitive advantage? *Scientometrics*, 129, 5453–5468. <https://doi.org/10.1007/s11192-024-05136-7>

Ahmad, Z., Sultana, A., & Siby, N. (2025). Building research capacity in higher education: Exploring confidence as a mediator of contextual support and research interest. *Innovative Higher Education*, 50, 1529–1552. <https://doi.org/10.1007/s10755-025-09823-y>

Araya-Castillo, L., & Gorrochategui, N. (2024). Proceso de gobernanza universitaria y su relación con la investigación científica. *Fronteira*, 13(3), 135–157. <https://doi.org/10.21664/2238-8869.2024v13i3p.135-157>

Atvars, T. D. Z., & Knobel, M. (2024). Governança, gestão estratégica e governo universitário: Convergências para resultados. *Educación Superior y Sociedad*, 36(2), 454–496. <https://doi.org/10.54674/ess.v36i2.914>

Buer, T. S., Kutzler, M. A., Salcedo, A., Overholser, B., Pollart, S. M., & Spector, N. D. (2024). Revisiting a faculty career management life cycle model: Anticipating and navigating career transitions in academic medicine. *Journal of Clinical Psychology in Medical Settings*, 31, 648–658. <https://doi.org/10.1007/s10880-024-10054-0>

Camacho-Miranda, I. (2026). Desde el laboratorio hasta la comunidad: Por una psicología basada en evidencias. En A. Silva-Rodríguez & E. Guarneros-Reyes (Eds.), *Investigación: genealogías, rupturas y refundaciones. 50 años de Psicología en Iztacala* (Vol. 8). LEED Editorial. <https://doi.org/10.22402/ed.leed.ed.leed.978.607.26779.5.1c11>

Chisholm, K. I., & Finelli, M. J. (2023). Enhancing research culture in academia: A spotlight on early career researchers. *BMC Neuroscience*, 24, Article 46. <https://doi.org/10.1186/s12868-023-00816-1>

Debray, R., Dewald-Wang, E. A., & Ennis, K. K. (2024). Mentoring practices that predict doctoral student outcomes in a biological sciences cohort. *PLOS ONE*, 19(6), e0305367. <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0305367>

Dirección General de Asuntos del Personal Académico. (s. f.). *Subprograma de Incorporación de Jóvenes Académicos de Carrera (SIJA)*. Universidad Nacional Autónoma de México. Recuperado el 1 de octubre de 2026, de <https://dgapa.unam.mx/index.php/renovacion-de-la-planta-academica/sija>

Facultad de Estudios Superiores Iztacala. (2008). *Plan de Desarrollo Académico Institucional 2008–2012*. Universidad Nacional Autónoma de México. https://web.planeacion.unam.mx/Planeacion/Desarrollo/Fes_Iztacala.pdf

Facultad de Estudios Superiores Iztacala. (2024). *Plan de Desarrollo Institucional 2024–2028*. Universidad Nacional Autónoma de México. https://web.planeacion.unam.mx/Planeacion/Desarrollo/FESIztacala_PD_2024-2028.pdf

Forthmann, B., Doebler, P., & Mutz, R. (2024). Why summing up bibliometric indicators does not justify a composite indicator. *Scientometrics*, 129, 7475–7499. <https://doi.org/10.1007/s11192-024-05194-x>

Fussy, D. S. (2026). Cultivating a research culture in Tanzanian higher education. *Education Inquiry*, 17(1), 130–151. <https://doi.org/10.1080/20004508.2024.2342012>

González-Vera, R., Mendoza-Mendoza, H., Cabrera-Fermoso, N. L., & Arzate-Robledo, R. (2026). El pensamiento como resistencia: 25 años del Seminario de Epistemología de la Psicología. En A. Silva-Rodríguez & E. Guarneros-Reyes (Eds.), *Investigación: genealogías, rupturas y refundaciones. 50 años de Psicología en Iztacala* (Vol. 8). LEED Editorial. <https://doi.org/10.22402/ed.leed.ed.leed.978.607.26779.5.1c12>

Goyes, D. R., & Skilbrei, M.-L. (2024). Rich scholar, poor scholar: Inequalities in research capacity, “knowledge” abysses, and the value of unconventional approaches to research. *Crime, Law and Social Change*, 81, 469–488. <https://doi.org/10.1007/s10611-023-10105-x>

Graves, B. M., & Erickson, F. J. (2024). Strategic planning in higher education: Perceptions of faculty and administrators at public institutions. *Discover Education*, 3, Article 264. <https://doi.org/10.1007/s44217-024-00351-z>

Johnston, A., Woodhouse, D., & Wells, P. (2025). University ambidexterity: Assessing the nature of interdependence between knowledge exchange and knowledge creation in UK universities. *The Journal of Technology Transfer*, 50, 1297–1323. <https://doi.org/10.1007/s10961-024-10137-y>

Larsen, E., & Brandenburg, R. (2023). Navigating the neo-academy: Experiences of liminality and identity construction among early career researchers at one Australian regional university. *The Australian Educational Researcher*, 50, 1069–1087. <https://doi.org/10.1007/s13384-022-00544-1>

Laudel, G. (2024). Where do field-specific notions of research quality come

from? *Research Evaluation*, 33, rvae027. <https://doi.org/10.1093/reseval/rvae027>

López Hernández, R. E. (2024). Modelo de plan de sucesión para el relevo generacional del profesor investigador. *European Public & Social Innovation Review*, 9, 1–22. <https://doi.org/10.31637/epsir-2024-827>

Lu, W., Wu, J., & Xu, H. (2024). Research on the influencing factors of the governance effectiveness of strategic planning in local universities: From the perspective of the whole process of formulation, implementation, resources and efficiency. *China Higher Education Research*, 40(10), 86–93. <https://doi.org/10.16298/j.cnki.1004-3667.2024.10.11>

Magalhães, S. (2024). Ethics and integrity in research: Why bridging the gap between ethics and integrity matters. *Journal of Academic Ethics*, 22, 137–147. <https://doi.org/10.1007/s10805-024-09504-z>

Moreno-Rodríguez, D., & Cortés-Moreno, A. (2026). Aprendizaje humano: recuento de cuarenta años de investigación. En A. Silva-Rodríguez & E. Guarneros-Reyes (Eds.), *Investigación: genealogías, rupturas y refundaciones. 50 años de Psicología en Iztacala* (Vol. 8). LEED Editorial. <https://doi.org/10.22402/ed.leed.ed.leed.978.607.26779.5.1c10>

Newman, J. (2025). Managing and incentivising research impact: Evidence from Australia. *Higher Education Policy*, 38, 365–385. <https://doi.org/10.1057/s41307-024-00351-6>

Öztürk, O., & Taşkın, Z. (2024). How metric-based performance evaluation systems fuel the growth of questionable publications? *Scientometrics*, 129, 2729–2748. <https://doi.org/10.1007/s11192-024-04991-8>

Pérez Martínez, A., & Rodríguez Fernández, A. (2020). Concepción del alineamiento estratégico como principio de la gobernanza universitaria. *Hallazgos*, 18(35), 233–257. <https://doi.org/10.15332/2422409X.5689>

Raza, K., Roach, P., Hardcastle, L., Hayden, A., Gereluk, D., & Bharwani, A. (2025). A systematic review of the conceptualization, interpretation, and implementation of shared governance in post-secondary contexts. *Studies in Higher Education*, 50(8), 1591–1609. <https://doi.org/10.1080/03075079.2024.2388274>

Reyes Elizondo, A., & Kaltenbrunner, W. (2024). Navigating the science system: Research integrity and academic survival strategies. *Science and Engineering Ethics*, 30, Article 12. <https://doi.org/10.1007/s11948-024-00467-3>

Ross-Hellauer, T., Aubert Bonn, N., & Horbach, S. P. J. M. (2024). Understanding the social and political dimensions of research(er) assessment: Evaluative flexibility and hidden criteria in promotion processes at research institutes. *Research Evaluation*, 33, rvae055. <https://doi.org/10.1093/reseval/rvae055>

Rushforth, A., & De Rijcke, S. (2024). Practicing responsible research assessment: Qualitative study of faculty hiring, promotion, and tenure assessments in the United States. *Research Evaluation*, 33, rvae007. <https://doi.org/10.1093/reseval/rvae007>

Rushforth, A., & Hammarfelt, B. (2023). The rise of responsible metrics as a professional reform movement: A collective action frames account.

Quantitative Science Studies, 4(4), 879–897. https://doi.org/10.1162/qss_a_00280

Santos, J. M. (2024). Exploring the impact of organizational characteristics on research agendas across scientific fields. *Higher Education*, 88, 975–998. <https://doi.org/10.1007/s10734-023-01155-0>

Schmidt, M. (2022). Measuring interdisciplinarity in the context of sustainability research projects toward capacity building in higher education. *International Journal of Sustainability in Higher Education*, 23(2), 301–319. <https://doi.org/10.1108/IJSHE-12-2020-0508>

Silva-Rodríguez, A., & Guarneros-Reyes, E. (2026a). El Proyecto Trocal: el origen de la investigación en Psicología. En A. Silva-Rodríguez & E. Guarneros-Reyes (Eds.), *Investigación: genealogías, rupturas y refundaciones. 50 años de Psicología en Iztacala* (Vol. 8). LEED Editorial. <https://doi.org/10.22402/ed.leed.ed.leed.978.607.26779.5.1c02>

Silva-Rodríguez, A., & Guarneros-Reyes, E. (2026b). Rescatando la historia no contada de la investigación en la carrera de Psicología. En A. Silva-Rodríguez & E. Guarneros-Reyes (Eds.), *Investigación: genealogías, rupturas y refundaciones. 50 años de Psicología en Iztacala* (Vol. 8). LEED Editorial. <https://doi.org/10.22402/ed.leed.ed.leed.978.607.26779.5.1c05>

Stratford, E., Watson, P., & Paull, B. (2024). What impedes and enables flourishing among early career academics? *Higher Education*, 88, 259–277. <https://doi.org/10.1007/s10734-023-01115-8>

Thomas, A., Packer, R., & Dolan, G. (2024). Current issues in doctoral supervision practice in the UK. *Research in Post-Compulsory Education*, 29(1), 158–188. <https://doi.org/10.1080/13596748.2023.2285634>

Tirado-Segura, F. (2026). Política de desarrollo académico institucional. La investigación: de Escuela a Facultad. En A. Silva-Rodríguez & E. Guarneros-Reyes (Eds.), *Investigación: genealogías, rupturas y refundaciones. 50 años de Psicología en Iztacala* (Vol. 8). LEED Editorial. <https://doi.org/10.22402/ed.leed.ed.leed.978.607.26779.5.1c01>

Wang, F., Zeng, L. M., Zhu, A. Y., & King, R. B. (2023). Supervisors matter, but what about peers? The distinct contributions of quality supervision and peer support to doctoral students’ research experience. *Studies in Higher Education*, 48(11), 1724–1740. <https://doi.org/10.1080/03075079.2023.2212024>

Yin, Y. M., & Mu, G. M. (2023). Thriving in the neoliberal academia without becoming its agent? Sociologising resilience with an early career academic and a mid-career researcher. *Higher Education*, 86, 65–80. <https://doi.org/10.1007/s10734-022-00901-0>

Zhou, R., & Baines, N. (2024). To what extent do universities’ formal and informal knowledge exchange activities interact: Evidence from UK HE-BCI survey. *The Journal of Technology Transfer*, 49, 1145–1175. <https://doi.org/10.1007/s10961-023-10051-9>

Zhuang, T., Liu, B., & Hu, Y. (2022). Legitimizing shared governance in China’s higher education sector through university statutes. *European Journal of Education*, 57(1), 33–48. <https://doi.org/10.1111/ejed.12493>

