

Septiembre 2024

AGENDA  
ESTRATÉGICA  
DE GESTIÓN  
INSTITUCIONAL  
UAM 2025-2030



Casa abierta al tiempo

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA METROPOLITANA



Rector General  
José Antonio De los Reyes Heredia  
Secretaria General  
Norma Rondero López  
Abogado General  
Juan Rodrigo Serrano Vásquez  
Coordinadora General de Administración y Relaciones Laborales  
María de Lourdes Delgado Núñez  
Coordinadora General de Difusión  
Yissel Arce Padrón  
Coordinador General de Información Institucional  
Alfonso Mauricio Sales Cruz  
Coordinador General para el Fortalecimiento Académico y Vinculación  
Gustavo Pacheco López

**UNIDAD AZCAPOTZALCO**

Rectora  
Yadira Zavala Osorio  
Secretario  
Salvador Ulises Islas Barajas

**UNIDAD CUAJIMALPA**

Rector  
Octavio Mercado González  
Secretario  
Gerardo Francisco Kloss Fernández del Castillo

**UNIDAD IZTAPALAPA**

Rectora  
Verónica Medina Bañuelos  
Secretario  
Javier Rodríguez Lagunas

**UNIDAD LERMA**

Rector  
Gabriel Soto Cortés  
Secretaria  
Alma Patricia De León Calderón

**UNIDAD XOCHIMILCO**

Rector  
Francisco Javier Soria López  
Secretaria  
María Angélica Buendía Espinosa

# Contenido

Presentación	5
I. Conceptualizaciones básicas de la AEGI-UAM 2025-2030	6
II. El contexto para la UAM: desafíos para la transformación	7
III. Balance institucional: a 50 años de la UAM	14
III.1 Valoración de los logros y pendientes en el balance institucional	17
IV. Agenda Estratégica de Gestión Institucional UAM 2025-2030	21
IV.1 Condiciones institucionales: autonomía, gobernanza y coherencia institucional	23
IV.2 Orientaciones transversales	25
IV.2.1 Género, diversidad e inclusión	25
IV.2.2 Sostenibilidad y emergencia climática	27
IV.3 Orientaciones estratégicas	27
IV.3.1 Carrera académica y proyecto universitario	27
IV.3.2 La implementación de un cambio institucional: la transición a las Áreas Académicas	33
IV.3.3 Desarrollo, consolidación, equilibrio y articulación de las funciones sustantivas	34
IV.3.4 Vinculación y entorno	42
IV.3.5 Participación y gestión institucional	44
V. Seguimiento y desempeño institucional	46
Referencias	47



# Presentación

El objetivo de esta “Agenda Estratégica de gestión institucional UAM 2025-2030” (AEGI-UAM 2025-2030) es establecer una ruta de acción viable en el marco de los cambios institucionales, nacionales e internacionales de la última década, considerando los problemas centrales que la Universidad deberá enfrentar en los próximos seis años. La propuesta de acciones específicas para atenderlos tiene como punto de partida el trabajo realizado en los últimos años por órganos colegiados y personales, sus instancias de apoyo y por la comunidad universitaria a través de diversas formas de participación; lo que ha permitido la construcción e implementación de las condiciones legales y operativas para adaptar y preparar a la institución para su desempeño en las próximas décadas, en el marco de sus primeros 50 años.

5

Se reconocen cinco premisas como base para la formulación de esta Agenda Estratégica de Gestión Institucional UAM 2025-2030:

- i. La planeación tradicional, elaborada a partir de indicadores exclusivamente cuantitativos y de metas y objetivos a muy largo plazo, no considera que el contexto es contingente, sujeto a cambios radicales a partir de eventos de orden global, como lo demostró la pandemia en el año 2020, tampoco de orden local, como la Ley General de Educación Superior, promulgada en el año 2021. En tanto la Universidad Autónoma Metropolitana (UAM) es una institución madura, cuenta con capacidad para proponer nuevos esquemas de trabajo que reconozcan el dinamismo del entorno, de su comunidad y de sus estructuras organizativas, como base para una nueva forma de planeación institucional, con mayor flexibilidad y reconociendo que la aportación de la Universidad a la sociedad requiere de indicadores cualitativos y que la medición de su impacto rebasa los límites temporales que marcan la periodicidad de un plan de desarrollo.
- ii. El periodo de vigencia de esta Agenda está previsto para seis años: 2025-2030. En ese marco, se propone avanzar en la implementación de acciones de corto plazo asociadas al cumplimiento de las metas y objetivos institucionales, construyendo un marco para orientar a todos los niveles de la estructura de la Universidad para la toma de decisiones, en el contexto de la desconcentración funcional y administrativa que rige a la institución.
- iii. Este proceso de planeación reconoce los ejercicios de planeación de las cinco unidades universitarias y se asocia a ellos, reconociendo la diversidad que caracteriza a la institución por las diferencias entre modelos de enseñanza-aprendizaje de todas las unidades, la escala entre las tres fundadoras y las dos más recientes e incluso la legislación local aplicable, en el caso de la Unidad Lerma, sujeta a la normatividad del Estado de México.

- iv. La Agenda se apoya en el reconocimiento de las problemáticas identificadas en distintos ejercicios de evaluación que, a modo de diagnóstico, han permitido definir distintos niveles de atención: orientaciones transversales a todas las actividades y estructuras; orientaciones estratégicas que buscan articular la ruta para la integración de las funciones sustantivas; así como el carácter operativo de la gestión.
- v. La Agenda se concibió desde una metodología flexible, dialógica e incluyente, en la que la participación de la comunidad enriquecerá la revisión e implementación de la propia Agenda, buscando que la AEGI-UAM 2025-2030 se convierta en una herramienta efectiva para las y los tomadores de decisión: órganos colegiados y personales, e instancias de apoyo dentro de la Universidad.

El marco institucional en el que se sustenta esta Agenda considera:

- Reglamentos y políticas institucionales: en específico la Ley Orgánica, el Reglamento Orgánico, las Políticas Generales, las Políticas Transversales para Erradicar la Violencia por Razones de Género, las Políticas de Inclusión, Equidad, Accesibilidad y No Discriminación; así como reglamentos relativos a Planeación, Presupuesto y Transparencia de la Información Universitaria.
- Documentos de planeación y evaluación institucional: Seguimiento de Indicadores del Plan de Desarrollo Institucional 2011-2024 (PDI 2011-2024); Informes anuales de la Rectoría General; Informe de los procesos de evaluación y los avances en la mejora continua 2022-2023 Universidad Autónoma Metropolitana, en el marco del Sistema de Evaluación y Acreditación de la Educación Superior 2022-2023 (SEAES) y su retroalimentación; Estudio de valor social integrado de la UAM, así como “Construyendo el Futuro. Los desafíos de la docencia en la Universidad Autónoma Metropolitana”, y el Plan de Desarrollo Sostenible ante el Cambio Climático 2022-2030.

## I. Conceptualizaciones básicas de la AEGI-UAM 2025-2030

La planeación es, al mismo tiempo, un ejercicio de reflexión para delinear el futuro sobre la base del pasado y el presente del quehacer universitario y una herramienta de análisis e intervención que busca orientar el rumbo de la Universidad. Una primera diferencia en este ejercicio de pensar y construir el futuro para la UAM es reconocer que se trata de una Agenda Estratégica de Gestión Institucional 2025-2030 que intenta romper con la idea tradicional de la planeación como ejercicio estático caracterizado por la definición de objetivos, metas e indicadores, de difícil medición y con alcances, tan alejados en el tiempo, que omiten la relación con el contexto, perdiendo eficacia como referentes para la planeación de acciones específicas y evitando con ello que la comunidad se apropie de los conceptos y haga suyas las metas institucionales.

Por el contrario, la AEGI-UAM 2025-2030 es flexible y con acotaciones precisas; las orientaciones estratégicas y transversales que propone se asocian, esencialmente, a

decisiones que consideren las condiciones institucionales, los recursos disponibles y necesarios para solventar tales decisiones y, sobre esa base, la formulación de acciones específicas, manteniendo presente la viabilidad en la realización de dichas acciones, articulando lo deseable con lo posible, para evitar que el resultado final sea un plan con metas tan ambiciosas que se alejen de lo que es posible cumplir.

La AEGI-UAM 2025-2030 está enmarcada en la Legislación Universitaria, particularmente en el reconocimiento pleno de los fines de la Universidad, tal como lo señalan los artículos 1º y 2º de la Ley Orgánica de la UAM.<sup>1</sup> El quincuagésimo aniversario de la institución ha coincidido con cambios de amplia envergadura en los ámbitos nacional e internacional que nos conducen a preguntar ¿cómo pensar a la UAM en el contexto actual? y ¿cómo construir un futuro desde sus bases institucionales, reconociendo sus logros y pendientes? Éstas son preguntas esenciales porque refieren a una universidad pública autónoma que representa idealmente los valores de la modernidad, en una época en que suceden cambios incesantemente, de los que, debido a su velocidad, es difícil imaginar sus consecuencias (Ibarra, 2001:23).

La AEGI-UAM 2025-2030 propone una gestión universitaria reflexiva, dialógica, abierta y participativa; que permita orientar nuestras capacidades y potencialidades individuales hacia el bien colectivo. La gestión incluye el conocimiento y uso de un conjunto de herramientas y métodos que se han desarrollado especialmente para las universidades o instituciones de educación superior (IES); además, se inserta en marcos institucionales que nos vinculan dentro y fuera de las mismas. De igual forma, conlleva la responsabilidad que nos otorga la propia autonomía universitaria, con la transparencia y la rendición de cuentas no solamente en lo que respecta a lo económico, sino a lo académico y al conjunto de aportaciones que la UAM hace a la sociedad mexicana.

## II. El contexto para la UAM: desafíos para la transformación

Desde su propia fundación, el contexto nacional y global ha marcado el rumbo de este proyecto educativo, el de mayor envergadura surgido en los años posteriores al movimiento estudiantil de 1968. La Universidad es fruto de su historia y contexto, y muchas de las semejanzas y diferencias entre las unidades fundadoras y las dos más recientes, se explican a partir de las diferencias entre los momentos de su creación.

La configuración de las agendas políticas internacionales ha reconocido la centralidad que para el desarrollo tienen la educación superior, la ciencia y la tecnología, desde hace décadas. En este sentido, el papel de organismos internacionales como la Orga-

<sup>1</sup> i) impartir educación superior de licenciatura, maestría y doctorado, y cursos de actualización y especialización, en sus modalidades escolar y extraescolar, procurando que la formación de profesionales responda a las necesidades de la sociedad; ii) organizar y desarrollar actividades de investigación humanística y científica, en atención, primordialmente, a los problemas nacionales y en relación con las condiciones del desenvolvimiento histórico, y iii) preservar y difundir la cultura.

nización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE), la Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura (UNESCO) y el Banco Mundial, ha revestido gran importancia. En particular, la UNESCO ha desempeñado una función estratégica en las orientaciones para la educación superior en el mundo, acorde con las conferencias internacionales sobre la educación superior celebradas en París en 1998, 2009 y Barcelona en 2022, así como la Conferencia Mundial sobre la Educación para el Desarrollo Sostenible realizada en 2014, que han incidido en el rumbo de las políticas educativas a nivel global.

La discusión y los resultados del trabajo convocado por estos organismos internacionales pusieron en la agenda una serie de problemáticas y temas que, en el marco de la desigualdad estructural en el mundo, abarcan desde la calidad hasta la sostenibilidad, reconociendo la importancia de la educación superior en el proceso de cambio social, ambiental, tecnológico, además del económico.

En este contexto, hay consenso en el mundo al asumir a la educación superior como un derecho humano universal y un bien público social que debe garantizarse plenamente por los Estados. La Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible, avalada por la ONU, atendiendo las dimensiones económica, social y ambiental, propuso promover, a través de 17 objetivos (ODS), el desarrollo sostenible para enfrentar los grandes desafíos mundiales como la pobreza, la desigualdad, la precariedad laboral de las personas jóvenes, los riesgos de desastres, el agotamiento de los recursos naturales, la degradación del ambiente y el aumento de los conflictos y la violencia (ONU, 2019).<sup>2</sup> Particularmente, el objetivo cuatro: “Educación de calidad”, está orientado a garantizar una educación inclusiva, equitativa y de calidad, y a promover oportunidades de aprendizaje durante toda la vida para todas las personas, de modo que, independientemente de su sexo, raza, origen étnico, condición de discapacidad o migratoria, tengan acceso al aprendizaje permanente, reciban oportunidades de participar plenamente en la sociedad e incrementen significativamente su acceso a las tecnologías de la información y la comunicación.

En el ámbito de la educación superior, en el 2022 se celebró la Tercera Conferencia Mundial de la Educación Superior, cuyo resultado se concretó en la llamada Hoja de Ruta, en la que se reconoce la complejidad del contexto que vive la educación superior, signado por amenazas globales interconectadas derivadas de la desigualdad estructural mundial que se traducen en pobreza, daño ambiental, conflictos, exclusión, marginación y polarización social.

La Hoja de Ruta constituye la agenda de los próximos diez años de la UNESCO para orientar la educación superior. Establece el contexto actual, los principios para confi-

<sup>2</sup> La Agenda estableció 17 objetivos de desarrollo sostenible (ODS) y se fundamenta en la Declaración Universal de Derechos Humanos, los tratados internacionales sobre derechos humanos, la Declaración del Milenio, el Documento Final de la Cumbre Mundial 2005 y la Declaración sobre el Derecho al Desarrollo (ONU, 2015, 2019).

gurar el futuro, los elementos para reinventar la educación superior y la ruta para avanzar hacia el 2030 y más allá. Para la UNESCO los objetivos de la educación superior son: producir conocimiento vía la investigación y la innovación mediante la adopción de enfoques inter y transdisciplinarios; participar activamente en la formación profesional y en la construcción de ciudadanía, para edificar una sociedad con personas capaces de abordar cuestiones complejas de forma cooperativa; y actuar con un sentido de responsabilidad social y ambiental, a escala local y global. También apunta la necesidad de crear sistemas de educación superior más abiertos, inclusivos, equitativos y colaborativos que democratizen el acceso y el conocimiento; privilegien la cooperación sobre la competencia, la diversidad sobre la uniformidad, las vías de aprendizaje flexibles sobre las tradicionalmente estructuradas, la apertura sobre perspectivas elitistas, el uso de tecnologías para generar un aprendizaje de alta calidad y una investigación colaborativa. En síntesis, garantizar el derecho a la educación superior en instituciones que rindan cuentas al alumnado como colectividades, a sus sociedades y al bienestar del planeta (UNESCO, 2022a).

En América Latina y el Caribe, se vive la agudización de estos problemas estructurales que mantienen a un amplio sector de su población en condiciones de pobreza y marginación; agudizada a partir del año 2015 por las condiciones de inseguridad, violencia, corrupción y debilitamiento de la solidaridad, poniendo en riesgo el orden político y social y la convivencia democrática, factores que han incrementado de manera grave la migración de la población joven en la región (UNESCO, 2020; Muñoz, 2021; Buendía *et. al.*, 2024).

Para la región latinoamericana, en materia de educación superior, en marzo de 2024 se celebró la Conferencia Regional de Educación Superior (CRES 2018+5), cuya declaración final refrendó a la educación superior como un derecho humano universal y un bien público social que debe ser garantizado plenamente por los Estados conforme lo suscrito y aprobado en las Declaraciones de la Conferencia Mundial de la UNESCO de 1998, de las Conferencias Regionales de Cartagena, Colombia (2008) y de Córdoba, Argentina (2018). Destaca, además, la centralidad de las acciones afirmativas que deben impulsar los Estados de la región, dirigidas a comprometerse con la transformación de los sistemas educativos y las sociedades, así como de potenciar el lugar estratégico de la educación superior para el desarrollo sostenible de la región (CRES 2018+5, 2024).

En el contexto de la pandemia por la COVID-19 y posterior a ella, se han desarrollado amplias reflexiones en torno a la educación superior, sus desafíos y la configuración de nuevos vínculos con la sociedad. Significado especial cobraron los principios fundacionales que sustentan los derechos humanos: inclusión y equidad, cooperación y solidaridad, así como responsabilidad colectiva e interconexión. Además, se han generado propuestas para imaginar y crear nuevas formas de diseñar, ofrecer y mejorar la educación superior para todas y todos (UNESCO, 2020; UNESCO, 2022a, 2022b; UNESCO-IESALC, 2020). El sistema educativo mexicano enfrentó igualmente este desafío y, si bien se lograron avances significativos aprovechando las tecnologías di-

giales, la implementación acelerada en condiciones de urgencia trajo problemas en la atención, las trayectorias curriculares y en la vida cotidiana de toda la sociedad, con especial impacto en jóvenes universitarios. La comunidad UAM no fue la excepción.<sup>3</sup>

En México, a finales de los años ochenta, se estableció un diseño institucional que involucró a organismos gubernamentales, no gubernamentales, universidades y otras instituciones de educación superior, lo que condujo a la creación y aplicación de políticas, mecanismos, procesos y procedimientos para evaluar al profesorado, alumnado y procesos de gestión y, en algunos casos, acreditar planes y programas de estudio. Este ciclo de políticas, conocido como la modernización de la educación superior, abarcó el período 1989-2015, con un declive notable en los años posteriores debido a la asociación entre evaluación y financiamiento que se caracterizó por la reducción de los recursos asignados a los programas.

En el año 2018, se produjo un cambio significativo en el panorama político, que desató un conjunto de transformaciones, como la reforma al artículo 3° Constitucional, aprobada en mayo de 2019, con el propósito principal de incorporar la perspectiva de derechos, equidad e inclusión, además de establecer la corresponsabilidad de todos los órdenes de gobierno del país, para garantizar su implementación. La reforma preveía la implementación gradual de la obligatoriedad y la creación de un fondo federal especial para asegurar a largo plazo los recursos económicos necesarios, así como la plurianualidad presupuestaria. Estas políticas, hasta la fecha, no se han implementado, sin embargo, en el marco de la reforma, el Programa Sectorial de Educación (2020-2024) incorporó objetivos prioritarios, como la ampliación de la cobertura con equidad y calidad en diversas modalidades, la consolidación del Sistema Nacional de Evaluación de la Educación Superior (SNES), la reestructuración de los programas de incentivos para las IES, el equilibrio entre la producción de conocimiento y la enseñanza, el desarrollo de programas para mejorar las condiciones laborales y académicas del profesorado de asignatura, la colaboración entre los diferentes componentes del SNES, la vinculación de la educación superior con los problemas socialmente relevantes y el financiamiento plurianual. Además, se incorporaron temas como el sistema de información, el desarrollo de las humanidades, la ciencia, la tecnología, la innovación y la participación del sector privado (Ley General de Educación Superior, 2021).

El desafío principal para la educación superior en México, particularmente en la post-pandemia, es ampliar la cobertura con equidad y excelencia, a pesar de las profundas desigualdades sociales y el alto índice de pobreza. Para el ciclo escolar 2022-2023, la matrícula en educación superior en el país alcanzó el 43.5%, distribuida entre niveles de la forma siguiente: 85.9% en licenciatura, 3.1% en técnico superior universitario, 2.5% en educación normal y 8.5% en el nivel posgrado, lo que corresponde al 15% de la matrícula total del sistema de educación nacional. En comparación con el ciclo escolar

-----  
<sup>3</sup> El tema se desarrolla en el apartado siguiente.



2021-2022, la matrícula en educación superior creció 2.4%. En el ciclo escolar 2022-2023, la absorción total de personas egresadas de bachillerato fue de 88.8% (Secretaría de Educación Pública, 2023).

Las cifras que informa el gobierno federal señalan que la matrícula de educación a distancia atendida mediante la Universidad Abierta y a Distancia de México (UnADM), se ha incrementado, mientras que las universidades públicas autónomas no han mostrado un crecimiento sostenido semejante. La UnADM incrementó más de 56 % su matrícula, pasando de un alumnado de 51 mil 998 personas en 2018 a 119 mil 378 en 2023, atendidas por mil 994 docentes. En proporción, el alumnado egresado aumentó 85%, al pasar de dos mil 858 en 2018 a 19 mil 440 en el 2023.<sup>4</sup>

Para México, el 2023 podría definirse como el año de concreción de las políticas gubernamentales en materia de educación superior, pues tras la aprobación de la Ley General de Educación Superior (LGES), en el 2021, y con el restablecimiento de las actividades presenciales, los esfuerzos gubernamentales se centraron en acciones asociadas al cumplimiento de dicha ley.

Para garantizar la continuidad de los puntos señalados como acciones relevantes, un tema central es el financiamiento a la educación superior, las humanidades, la ciencia, la tecnología y la innovación. En el caso concreto de educación superior y posgrado, el Proyecto de Presupuesto de Egresos de la Federación (PEF 2024), estableció un presupuesto de 165,466.5 millones de pesos para educación superior y 10,322 millones de pesos para posgrado, un total de 175,788.5 millones de pesos. En educación superior incrementó 3.2% en términos reales, mientras que en posgrado el incremento fue de 1.9% a lo aprobado en 2023 (CEFP, 2024). Aun con el aumento presupuestal, por segundo año consecutivo el gasto educativo de nivel superior y posgrado se redujo como proporción del gasto educativo total, representando el 16.8% (Moreno y Cedillo, 2023).

Por otro lado, la inversión para ciencia, tecnología e innovación (CTI) —rubro que considera el presupuesto para el Consejo Nacional de Humanidades, Ciencias y Tecnologías (CONAHCYT, Ramo 38) más los recursos de la función “CTI” — aumentó a 60,644.9 millones de pesos, inferior en 3.9% a lo aprobado en 2023. En términos del PIB, representa 0.51% del PIB. No obstante, a pesar de los retos derivados de la pandemia por la COVID-19 y las metas de cobertura establecidas en el Programa Sectorial de Educación 2020-2024 (llegar al 50% al final del sexenio), el presupuesto para educación superior y posgrado tuvo un crecimiento anual de 0.5% respecto a 2023. Este incremento a todas luces fue insuficiente para compensar las pérdidas acumuladas en los últimos años (Moreno y Cedillo, 2022; 2023).

Un elemento más que debe ser considerado como referente básico del balance actual, es el Programa Nacional de Educación Superior (PRONES), que si bien se considera como

<sup>4</sup> Información obtenida en: <https://www.unadmexico.mx/inicio-eventos/cumple-unadm-doce-anos-de-formar-en-linea-profesionales-en-diversas-areas-de-conocimiento>, consultada el 10 de agosto de 2024.

orientador y aplicable para el periodo 2023-2024, es un documento que se sustenta en los principios establecidos en la Ley General de Educación Superior y se elaboró considerando el Objetivo 4 de la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible (ODS). En este marco el Estado mexicano se comprometió a “Garantizar una educación inclusiva y equitativa de calidad y promover oportunidades de aprendizaje permanente para todos”.

El PRONES se diseñó en el contexto de procesos simultáneos de expansión, diversificación y desigualdades estructurales, por lo que el derecho a la educación constituye su principio rector. En ese sentido, articula a las acciones del gobierno federal para avanzar hacia la transformación del Sistema Nacional de Educación Superior, con una agenda estratégica bajo los siguientes objetivos prioritarios: 1) ampliar la cobertura con equidad, inclusión e interculturalidad, para hacer efectivo el derecho humano a la educación superior; 2) impulsar la integración del Sistema Nacional de Educación Superior mediante la coordinación de sus actores, normas, instituciones y procesos; 3) fomentar la formación de excelencia del alumnado mediante la innovación, la mejora continua integral de la educación superior, la revalorización del personal académico, la práctica del deporte, y el impulso de las ciencias, las humanidades y el desarrollo tecnológico; 4) impulsar el compromiso social de las IES desde la vinculación con perspectiva territorial, para contribuir al bienestar de la población y al desarrollo sostenible del país y, 5) promover una nueva política de financiamiento que garantice el cumplimiento de los fines de la educación superior, así como su obligatoriedad y gratuidad.

Frente a este panorama la AEGI-UAM 2025-2030, debe incorporar en su diseño temas y problemas impostergables para atenderse por la vía de acciones concretas:

1. Asumir la educación superior como un derecho humano universal y un bien público social y, en este sentido, fortalecer las estrategias institucionales que contribuyan a incrementar y democratizar el ingreso para contribuir al crecimiento de la cobertura, incorporando a la educación superior a jóvenes pertenecientes a grupos históricamente vulnerables o discriminados.
2. Renovar la oferta educativa de licenciatura y posgrado considerando los avances humanísticos, científico-tecnológicos y artísticos; así como las tecnologías digitales como un medio para fortalecer los procesos de enseñanza-aprendizaje y las prácticas educativas; así como ampliar el alcance de la Universidad.
3. Contribuir a la atención de problemas como la emergencia climática y la necesidad de establecer una relación distinta con el medio ambiente, que está plasmada en distintos objetivos de los ODS, particularmente, en el trece: “Acción por el clima”, señalando la importancia de tomar acciones no solamente en la gestión, sino en la forma de operación de las funciones sustantivas, de manera que sea posible aportar, en la escala de lo posible, a la reducción de la producción de CO<sub>2</sub> equivalente e incorporar la responsabilidad ambiental como un elemento presente en los perfiles de egreso de los distintos planes de estudio impartidos.
4. Desarrollar acciones para la prevención y erradicación de las violencias en las IES, particularmente las relacionadas con las mujeres, las comunidades y la di-

versidad sexo-genérica. Actualmente, las cinco unidades universitarias cuentan con un espacio para la atención y acompañamiento a víctimas de violencia o discriminación. Se requiere de la revisión y actualización de manuales, reglamentos o documentos para homologarlos con la normativa vigente.

5. Desarrollar acciones que permitan incrementar los ingresos propios, a fin de desarrollar proyectos y programas que atiendan las funciones sustantivas de la Universidad y que permitan reforzar su presencia en la sociedad.
6. Desarrollar sistemas, mecanismos e instrumentos de autoevaluación y seguimiento en el cumplimiento de las funciones sustantivas, considerando diferentes metodologías dinámicas, flexibles y congruentes con el modelo universitario.
7. Reducir las brechas de desarrollo de las unidades más jóvenes, en términos de su infraestructura y recursos humanos, con el fin de asegurar condiciones equitativas en la comunidad universitaria y coadyuvar con la coherencia de la Universidad como una sola institución.

### III. Balance institucional: a 50 años de la UAM

En el Plan de Desarrollo Institucional 2011-2024 se anticipa que, en su 50 aniversario, la UAM:

“es una institución pública y autónoma dedicada a servir a la sociedad por diversos medios. Está comprometida para formar ciudadanos con sólidos principios éticos, con conocimientos de frontera, con capacidad crítica racional, y capaces de abordar problemas complejos y de contribuir al desarrollo humano y al bienestar social” (Universidad Autónoma Metropolitana, 2011, p. 13).

“enfoca sus tareas académicas en los estudiantes y asume la vigencia de los valores humanos, tanto individuales como sociales. La institución se distingue por una intensa labor de descubrimiento y transferencia del conocimiento, y de innovación tecnológica –ambas entendidas como bienes públicos–, y sobresale por su atención a la sustentabilidad y a la diversidad biológica y cultural, y por el cuidado que presta al rescate, la difusión y la preservación de la cultura” (Universidad Autónoma Metropolitana, 2011, pp. 13-14).

“desarrolla sus tres funciones sustantivas con vocación científica y humanística interdisciplinaria, e incorpora a sus procesos el estado del arte en tecnologías. Es reconocida por su cultura organizacional, por la integración de su comunidad, por sus métodos educativos plurales y por sus formas de compromiso social. Es una institución líder de opinión, transparente ante la sociedad y comprometida con la rendición de cuentas. También es ampliamente aceptada en los ámbitos nacional e internacional por su excelencia académica” (Universidad Autónoma Metropolitana, 2011, p. 14).

Este ejercicio de planeación institucional anunciaba las premisas esenciales para alcanzar la visión de la UAM a sus 50 años. Sin embargo, la insuficiencia propia de una proyección a largo plazo y la necesidad de planear para la incertidumbre, se hicieron



evidentes frente a la aparición de distintos fenómenos que han afectado fuertemente el contexto global y local y, por consiguiente, la vida institucional de nuestra Universidad:

- En septiembre del año 2017 el sismo de magnitud 7.1 que sacudió al centro del país, particularmente a la Ciudad de México, dejó consecuencias y daños materiales graves en algunas unidades universitarias y en la Rectoría General, cuestión que implicó distraer esfuerzos y recursos para recuperar el patrimonio dañado o perdido.
- La huelga que en el año 2019 estalló el Sindicato Independiente de Trabajadores de la UAM (SITUAM), mantuvo cerradas las instalaciones y suspendidas las actividades de la Universidad por 93 días y obligó a colocar en el debate universitario viejos temas y problemas que cobraron un matiz diferente en el contexto del cambio de gobierno ocurrido en el 2018, tales como la composición de la planta de trabajadores universitarios, la relación entre trabajo administrativo y trabajo académico, y las actividades de gestión en el marco de nuevas configuraciones políticas, entre otros.
- La emergencia sanitaria causada por el virus SARS-CoV-2 (enfermedad COVID-19), que vivimos por casi dos años, forzó a transitar a la educación remota en todos los niveles educativos y, posteriormente, visibilizó viejos problemas que se recrudecieron para lograr el retorno pleno a la presencialidad, sin que ello implicara minimizar el uso de tecnologías digitales en los procesos académicos y de gestión. Para la UAM este cambio radical ha dejado un cúmulo de experiencias y aprendizajes positivos, pero también de efectos que se asocian con rezago educativo, abandono escolar, brecha digital, capacidades académicas para enfrentar condiciones complejas para los procesos educativos, así como efectos en el bienestar emocional de la comunidad.<sup>5</sup>
- Finalmente, en el año 2023, el paro estudiantil como protesta del alumnado en contra de la violencia por razones de género, mantuvo cerrada la Universidad por ocho semanas, y derivó en cambios reglamentarios y de la estructura institucional muy relevantes para atender sistemáticamente esta problemática social.

Por su parte, el plan de gestión del Rector General, Dr. José Antonio De los Reyes Heredia, para el periodo 2021-2025,<sup>6</sup> establecido en el documento Políticas generales para la conducción de la UAM 2021-2025, reconoció la necesidad de atender los problemas y desafíos con base en siete perspectivas: 1) de género, 2) cognitiva de aprendizaje y desarrollo, 3) de paz y erradicación de la violencia, 4) de responsabilidad con el ambiente, 5) de adecuación y uso de contextos reales, 6) de eficiencia, optimización, transparencia y legitimidad y 7) de integración institucional.

Además, se proponen 14 políticas de atención a los problemas y desafíos que debemos atender: 1) retorno seguro con perspectiva humana, 2) diversificación de las fuentes

<sup>5</sup> Informe general de la educación remota en la UAM disponible en: <https://www.uam.mx/educacionvirtual/uv/iges.html>

<sup>6</sup> Disponible en <https://www.uam.mx/rg/docs/PT-DR-JOSE-ANTONIO-DE-LOS-REYES-HEREDIA.pdf>

de financiamiento, 3) impulso decidido a una cultura digital, 4) incorporación de las perspectivas de atención en los planes de estudio y diversificación de la oferta, 5) atenuación de inequidades previas al ingreso, 6) fortalecimiento y articulación de la investigación, 7) fortalecimiento y articulación de los posgrados, 8) desconcentración de las actividades de divulgación científica y difusión cultural, 9) incremento de la visibilidad nacional e internacional de la UAM, 10) porosidad social, 11) actualización de la legislación universitaria, 12) mejoramiento en la organización del trabajo administrativo y sus resultados en beneficio de la comunidad universitaria, 13) estrategia de renovación del personal académico centrada en las necesidades institucionales y 14) revisión de la carrera académica y propuesta de desarrollo que estimule la superación del personal no académico (De los Reyes Heredia, 2021).

Durante la gestión 2021-2025, el avance en la implementación de las políticas propuestas ha rendido frutos en varios rubros y ha sido revisado y reformulado en otros tantos. Además, la vigencia del PDI 2011-2024 muestra, a través del seguimiento de sus indicadores, procesos de ajuste importantes ocurridos durante el último lustro.

### III.1 Valoración de los logros y pendientes en el balance institucional

En 2023 la Coordinación General de Información Institucional (CGII) presentó una revisión del desempeño de los indicadores considerados en el PDI 2011-2024, elaborada por una comisión encargada de revisar los indicadores del PDI integrada en 2015, a partir de los resultados reportados para el periodo 2010-2023. Los indicadores de desempeño fueron agrupados en las tres funciones sustantivas: docencia, investigación y difusión de la cultura, además de apoyo institucional.

El propósito del análisis fue contar con información cuantificable y objetiva para la toma de decisiones informadas; mejorar el rendimiento; monitorear el avance del cumplimiento de los objetivos estratégicos y el de las metas en el plazo previsto; identificar áreas de mejora para instrumentar acciones correctivas; evaluar el éxito de las estrategias y planes de acción implementados y, en su caso, ajustarlos; y optimizar recursos para mejorar la eficiencia.

Los resultados del análisis realizado en 2023 y el porcentaje promedio de desviación estimada para ese año, muestran que para docencia un indicador se ubicó como cumplido, 8 con avance significativo y 11 objetivos sin cumplir. Para investigación 3 se situaron cumplidos, 6 refieren avance significativo, y uno sin cumplimiento. En difusión de la cultura, un indicador se reportó cumplido y uno con nivel significativo de avance. Finalmente, para apoyo institucional se registraron 3 objetivos cumplidos, 5 indicadores con avance significativo y 8 sin cumplir.<sup>7</sup>

<sup>7</sup> El seguimiento de indicadores y metas 2023 del Plan de Desarrollo Institucional 2011-2024, se puede consultar en: <https://www.uam.mx/informesrg/index.html>

El conocimiento del desempeño de los indicadores es una importante acción de seguimiento, donde los resultados están asociados con las condiciones prevalentes en cada instancia de análisis, el comportamiento de los actores involucrados y el entendimiento sobre acciones colectivas orientadas hacia la consolidación o corrección de las actividades universitarias, este entendimiento habrá de conducir hacia nuevos y mejores estadios de desarrollo durante la próxima década, atendiendo la propuesta explícita de la actual gestión.

Durante la pandemia, se logró operar el tránsito de la enseñanza en modalidad presencial hacia la educación remota e híbrida con resultados alentadores, pero que, para su incorporación formal a los planes de estudio, requerirán aún de un importante esfuerzo institucional para la producción y gestión de objetos digitales de aprendizaje.

El rezago en las trayectorias curriculares es un problema importante presente en toda la Universidad, y sobre el que se han adoptado distintas estrategias en cada unidad universitaria, pero que requerirá de mayor análisis para establecer alternativas de solución que reflejen la importancia que tiene la docencia, como una función sustantiva central para nuestra institución.

En términos de investigación, se requiere trazar un mapa detallado que muestre las ventajas relativas creadas a lo largo de los primeros 50 años de existencia de la UAM, las cuales deben sostenerse. Es preciso revisar los campos de conocimiento en donde la UAM ha ganado prestigio y profesionalismo, y vincularlos con los distintos sectores sociales; así como con aquellas disciplinas en las cuales se han realizado aportaciones relevantes y generado conocimiento multidisciplinario y de frontera.

Entre las fortalezas acumuladas por la Universidad destaca el conjunto de recursos humanos altamente calificados. No obstante, para mantener ese nivel en el tiempo se requiere una renovación generacional que permita continuar con las líneas y proyectos consolidados, pero también avanzar en su innovación. Es necesario establecer campos del conocimiento amplios como mecanismo de entrada de las personas a contratar, preestablecer capacidades pedagógicas y hacer explícito en su contratación el requisito insoslayable de desarrollar actividades en las tres funciones sustantivas.

Con el conocimiento de la investigación y su valoración, se podrán especificar las aportaciones y el impacto de la UAM en la sociedad, las bondades de su accionar académico y su propagación. El desarrollo de una política de vinculación demanda conocer los proyectos de investigación, sus productos y la innovación tecnológica o social desarrollada.

La imagen de las actividades culturales de la Universidad demanda su articulación con las otras dos funciones sustantivas, de modo que sean parte del programa de difusión cultural en todos sus aspectos. El cumplimiento de esta función es imposible sin la aportación multidisciplinaria de la investigación. Una universidad del futuro, en materia de difusión de la cultura, debe ser corresponsable de otorgar sentido a nuestro lema "In Calli Ixcahuicopa - Casa abierta al tiempo".

Los indicadores de apoyo institucional pretenden calcular los valores básicos de inversión en infraestructura, equipamiento y mantenimiento, considerando las condiciones de desarrollo que en la actualidad presenta esta función. Es evidente que el mantenimiento de la infraestructura reclama mayores previsiones y un programa integral de obras que permita conseguir metas en todas sus dimensiones.

Para abonar a la reflexión sobre la construcción de futuro de la UAM, recientemente se realizaron ejercicios de evaluación y diagnóstico del estado actual de la Universidad a partir de una mirada integral: a) en el marco del Sistema de Evaluación y Acreditación de la Educación Superior (SEAES) entre septiembre y diciembre del 2023, b) el diagnóstico del valor social integrado de la UAM, a partir de una metodología implementada por la Alianza para la Formación e Investigación en Infraestructura para el Desarrollo de México (Alianza FiiDEM. AC) entre 2023 y principios de 2024, y c) los desafíos de la docencia que enfrenta la Universidad, entre 2022 y 2023, realizado por una comisión integrada por el Rector General, con personal académico de las cinco unidades.

El primero dio como resultado el Informe de los procesos de evaluación y los avances en la mejora continua 2022-2023 Universidad Autónoma Metropolitana, impulsado en 2023 por el gobierno federal, a través de la Secretaría de Educación Pública, con el propósito de transformar la evaluación de la educación superior, a partir de procesos reflexivos generados al interior de las instituciones con información cualitativa y cuantitativa que condujeran al reconocimiento de problemas y desafíos, asumir compromisos y construir el futuro deseable como IES. Para este ejercicio de autoevaluación se consideraron los trimestres 22-O, 23-I y 23-P (del 17 octubre 2022 al 25 octubre 2023).<sup>8</sup>

A fines del año 2023 y principios del 2024, la UAM se sometió por primera ocasión a un ejercicio de cuantificación de la valoración social integrada (VSI) (Ayuso *et al.*, 2017) buscando estimar los impactos sociales con nuevas métricas de desempeño. Este proceso inédito tanto en la historia institucional como en el país, permitió obtener un primer acercamiento a los principales grupos de interés o beneficiarios de la operación de la UAM, y calcular el beneficio económico y social estimado que aporta la Universidad para la nación mexicana, bajo la premisa de que, en el cumplimiento de las funciones sustantivas y en la operación de sus unidades, la Universidad genera bienestar a distintos sectores de la sociedad, particularmente en las zonas de influencia de las unidades universitarias.<sup>9</sup>

En el año 2022, el Rector General de la UAM constituyó un grupo de trabajo con el propósito de examinar, reflexionar y abordar los desafíos significativos que enfrenta la en-

<sup>8</sup> El documento presentado al SEAES de autoevaluación por parte de la UAM, titulado “Informe de los procesos de evaluación y los avances en la mejora continua. Periodo 2022-2023” UAM 2024, se puede consultar en [https://transparencia.uam.mx/ipeamc/2022-2023/ipeamc-2022-2023-Autoevaluacion\\_150424.pdf](https://transparencia.uam.mx/ipeamc/2022-2023/ipeamc-2022-2023-Autoevaluacion_150424.pdf)

<sup>9</sup> El estudio del valor social integrado de la UAM, titulado “Primera Aproximación al Valor Social Integrado de la UAM 2023” se puede consultar en <https://transparencia.uam.mx/valor-social/index.html>

señanza universitaria, una función primordial claramente definida en la Ley Orgánica, con el propósito de generar propuestas para su avance y fortalecimiento. El grupo se propuso establecer sugerencias y pautas que los órganos personales y colegiados deben tener en cuenta para potenciar y modernizar los procesos de enseñanza-aprendizaje. En síntesis, se presentaron los desafíos más sobresalientes que enfrenta la docencia en la UAM, agrupados en: a) la docencia como función marginal; b) diseño, actualización, modificación y supresión de planes y programas de estudio; c) problemas de coordinación interna y externa en la gestión de la docencia; d) la evaluación de la docencia y e) la docencia después de la pandemia. Sobre cada uno de estos desafíos se desplegaron los asuntos más importantes a abordar desde políticas, estrategias y acciones que podrían contribuir a su posible solución. Derivado de lo anterior el grupo propuso un modelo educativo integrador que busca, sin dejar de reconocer las especificidades de cada unidad universitaria, articular los esfuerzos institucionales y darles coherencia e identidad para contar con un modelo educativo que considera tres dimensiones: la filosófica, la pedagógica y la organizacional. Para cada una de ellas se generaron un conjunto de objetivos y estrategias que conduzcan al reconocimiento de la docencia universitaria como una función realmente sustantiva, fundamental en nuestro quehacer institucional.<sup>10</sup>

Aunque el conocimiento del comportamiento de las variables de cada uno de estos documentos es limitado, resulta indispensable tomarlos como punto de partida para emprender tareas subsecuentes, como desarrollar mecanismos de seguimiento que establezcan compromisos relacionados con políticas, estrategias y acciones para alcanzar los objetivos institucionales. Evaluar los resultados periódicamente para corregir procesos, transformar situaciones de confort en compromisos de mejora continua, y aumentar las expectativas de cambio que exigen el ritmo y el desarrollo crecientes de la Universidad. La estabilidad complaciente de buenos resultados relativos, que no busca oportunidades de mejora e innovación, nos puede llevar a un estado insostenible en el largo plazo.

Mantenemos la aspiración de convertir a la UAM en la mejor Universidad de México, para ello, requerimos de mecanismos y políticas que favorezcan su factibilidad. Esto implica reconocer nuestro entorno cambiante, y la necesidad de una labor intensiva en la generación, aplicación y transmisión del conocimiento, que a su vez se desenvuelve en una sociedad global y, a partir de ello, demanda generar procesos que potencialicen nuestras ventajas institucionales. La UAM del futuro requiere de construir rutas, generar estrategias pertinentes y establecer metas específicas, así como de una gestión de los órganos colegiados y personales con capacidad prospectiva, ya que estos últimos funcionan como líderes o inhibidores de la transformación necesaria. Reconocer, a través del desempeño de los indicadores, el estado en que nos encontramos implica reorientar procesos en el marco de nuestro modelo, hacer reingeniería para eliminar sesgos

<sup>10</sup> El documento que examinó los desafíos que enfrenta la enseñanza universitaria en la UAM, titulado “Construyendo el Futuro. Los desafíos de la docencia en la Universidad Autónoma Metropolitana” se puede consultar en: [https://transparencia.uam.mx/repositorio/cf/Construyendo-el-futuro\\_Los-desafios-de-la-docencia-en-la-UAM-2023.pdf](https://transparencia.uam.mx/repositorio/cf/Construyendo-el-futuro_Los-desafios-de-la-docencia-en-la-UAM-2023.pdf)

y replantear la relevancia de dicho equilibrio en la valoración actual, ponderando siempre las diferencias entre los distintos modelos educativos, escalas y contextos territoriales de nuestras unidades universitarias, pero recordando que, todas juntas interactúan y se articulan como parte de una misma institución.

#### IV. Agenda Estratégica de Gestión Institucional UAM 2025-2030

El balance institucional nutrido del seguimiento y análisis derivado de la planeación 2011-2024, así como de los ejercicios de reflexión y evaluación descritos da cuenta de los avances y de la consolidación de proyectos institucionales importantes, pero también de los retos y de las problemáticas que deben ser atendidas en el corto plazo. De este ejercicio, así como de la planeación y la proyección que en cada unidad se han realizado, es que se deriva la AEGI-UAM 2025-2030. La construcción de la Agenda considera tres dimensiones en su estructura. La primera constituye el cimiento sobre el que se ha edificado, en general, la universidad pública y, particularmente la UAM. Se trata del principio y el ejercicio de la autonomía que, para el caso de nuestra Universidad, implica la construcción de referentes de gobernanza y estructuras que den cuenta de la coherencia institucional. Es con estos elementos que se logra interiorizar una identidad institucional y apego a un proyecto universitario que articula a cinco unidades universitarias y una Rectoría General, bajo la organización universitaria de desconcentración funcional y administrativa.

En este marco general se inserta la segunda dimensión que integra las orientaciones transversales y estratégicas. Se trata de formas de organización configuradas para enfrentar los desafíos que impone el entorno a la Universidad y, al mismo tiempo, permiten el desarrollo y consolidación de las funciones sustantivas. El objetivo es dar direccionalidad y sentido a las decisiones y acciones que involucran a la comunidad, por lo que se han denominado orientaciones de carácter transversal y estratégico.

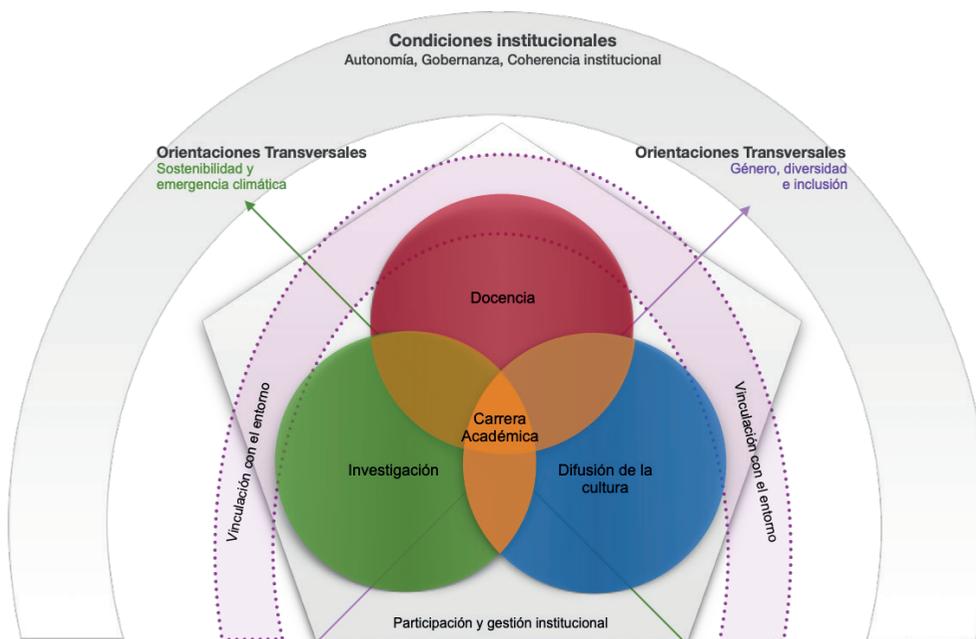
Finalmente, es necesario integrar a la AEGI-UAM 2025-2030 mecanismos y herramientas de evaluación y segui-



miento para valorar el cumplimiento de las orientaciones y las acciones que se implementen. Implica el diseño de indicadores que se asocian a las mediciones tradicionales para evaluar los alcances de las funciones sustantivas; pero también avanzar en otros que no necesariamente se han contemplado, tales como los indicadores de impacto, de vinculación y de asociación con aquellos derivados de la política pública.

La siguiente figura 1 presenta de manera esquemática las relaciones entre los distintos componentes que integran la AEGI-UAM 2025-2030. El elemento central lo conforman las tres funciones sustantivas interconectadas; en la intersección de ellas se ubica la carrera académica. La idea central es que, en el marco de las Áreas Académicas, la integralidad de las funciones sustantivas debe ser el eje que configure la carrera académica, al tiempo que fortalece la relación entre investigación, docencia y difusión de la cultura. Las acciones que se proponen en la Agenda, las ha concebido como orientaciones estratégicas. En la periferia de las funciones sustantivas ubicamos a la vinculación con el entorno pues si bien, no es una función sustantiva, es una función estratégica que se desarrolla de manera transversal a las actividades académicas. La base que les da soporte, sobre la que se logrará instrumentar la articulación de las funciones, es la participación y la gestión institucional. Finalmente, los elementos que atraviesan a las orientaciones estratégicas son las orientaciones transversales: género, diversidad e inclusión y sostenibilidad y emergencia climática, dentro de un marco de autonomía universitaria, gobernanza y coherencia institucional.

FIGURA 1. CONCEPTUALIZACIÓN ESTRATÉGICA DE LA AEGI-UAM 2025-2030



Fuente: Elaboración propia.

## IV.1 Condiciones institucionales: autonomía, gobernanza y coherencia institucional

La autonomía universitaria está consagrada en el artículo 3° Constitucional, fracción VII. Representa la articulación dinámica, histórica y política entre la Universidad y otras instituciones y organismos públicos, privados y sociales y, desde hace ya varios años, se asocia a la responsabilidad y la rendición de cuentas a las que está obligada la Universidad con la sociedad en su conjunto. La UAM se ha pronunciado reiteradamente por respetar y hacer respetar la autonomía universitaria y, por propiciar un gobierno universitario caracterizado por el cumplimiento de las competencias de los órganos colegiados y personales, así como de las instancias de apoyo, basado en el diálogo respetuoso y argumentado que promueva el desarrollo y la consolidación de las funciones sustantivas conferidas a la Universidad, en un ambiente caracterizado por la responsabilidad social, la equidad y la creatividad colectiva.

23

Para que el ejercicio de la autonomía se constituya en un hecho y no en una aspiración, se requiere que el gobierno universitario sea legítimo, eficaz y estable, que promueva la conducción y la toma de decisiones más importantes que guían a la Universidad. Es necesario también que la gestión institucional se asuma como una función que contribuye al logro de los objetivos institucionales y no a la realización de tareas administrativas entendidas como meros procedimientos burocráticos. La coherencia institucional de las estructuras académicas y administrativas deben derivar en decisiones y acciones que fortalezcan a una de las mejores universidades públicas del país.

Para reforzar la autonomía, la gobernanza y la coherencia institucional de la Universidad, es fundamental abordar varias áreas clave de manera integral. Es preciso desarrollar y consolidar sistemas de información que apoyen la toma de decisiones asertivas, evitando la dispersión de la información y la burocratización.

Debemos mantener el proceso de actualización del marco legal para garantizar la autonomía universitaria, estableciendo políticas claras para lograr una relación virtuosa con el gobierno, sin menoscabo de la independencia de la Universidad en la toma de decisiones académicas y administrativas, fomentando la participación en los órganos colegiados. Potenciar la libertad de cátedra y la autonomía académica, incluyendo la creación y modificación de planes y programas de estudio y el establecimiento de mecanismos para la evaluación y actualización constante de los currículos.

Una gobernanza<sup>11</sup> exitosa demanda la participación activa de la comunidad universitaria en los órganos de gobierno de la Universidad involucrados en la toma de decisiones estratégicas y operativas, mediante la impartición de cursos de inducción y de

<sup>11</sup> Se entiende por gobernanza al proceso por el cual la Universidad logrará la gestión del cambio institucional, con el fin de encontrar las mejores formas para enfrentarse, adaptarse y resolver problemas frente a la institucionalización de políticas públicas y prácticas sobre evaluación, rendición de cuentas, operación de esquemas de acreditación y aseguramiento de la calidad, diversificación de la oferta y demanda, de la internacionalización y financiamiento; a través de la coordinación y cooperación entre diversos actores internos y externos a la Universidad.

formación continua y a lo largo de la vida para consolidar los valores institucionales relacionados con equidad, justicia y solidaridad; respeto al entorno natural; excelencia y creatividad; cultura de la paz, fraternidad y concordia; veracidad y honestidad; plenitud, universalidad y apertura; y valoración de lo diverso; dirigidos a la comunidad académica y administrativa.<sup>12</sup>

Profesionalizar la gestión universitaria más allá de su racionalidad instrumental requiere claridad en el uso de las herramientas y métodos existentes, pero desde el reconocimiento de la Universidad como organización social y autónoma en constante intercambio con su entorno político, económico, social, cultural y tecnológico, por lo que sería recomendable implementar un sistema integral de evaluación y seguimiento de la calidad educativa, administrativa y de investigación y valorar la mejora continua a través de la retroalimentación constante y la implementación de mejores prácticas.

Habría que asegurar la vinculación de la AEGI-UAM 2025-2030 con la misión y visión fundacionales y una adecuada distribución presupuestal, y mantener una comunicación efectiva con la comunidad universitaria por medio de canales abiertos y transparentes, para asegurar que la información y experiencia institucional fluya libremente entre todos los niveles.

La cultura organizacional deberá estar basada en el Código de Ética de la UAM, y requiere contar con mecanismos de evaluación continua que permitan medir el avance hacia los objetivos estratégicos y hacer ajustes cuando sea necesario. Una recomendación complementaria, es invertir en el desarrollo profesional del personal académico y administrativo para asegurar que todas las personas tengan las habilidades y conocimientos necesarios para contribuir a la coherencia institucional, de manera que se logre organizar una universidad pública coherente y alineada con sus objetivos institucionales.

Las acciones concretas por considerar son las siguientes:

1. Revisar la legislación universitaria, para adecuar los instrumentos que regulan y equilibran las funciones sustantivas en un nuevo esquema de desarrollo de las actividades académicas, en el marco de la instrumentación de las áreas académicas.
2. Impulsar la participación del alumnado y el profesorado en el seguimiento de las actividades académicas y del ejercicio del presupuesto.
3. Desarrollar estrategias de aliento a la cultura de paz y el cultivo de los principios y valores contenidos en el Código de Ética.
4. Consolidar las acciones de ejercicio pleno de la autonomía a través de mecanismos propios de autoevaluación y ejercicio colectivo en la toma de decisiones.
5. Reducir y gestionar de manera eficiente los trámites administrativos, a través de los sistemas de información de apoyo a las funciones sustantivas y la vinculación.

<sup>12</sup> Código de Ética, aprobado en la Sesión 519 del Colegio Académico celebrada el 20 de diciembre de 2022.

6. Desarrollar y consolidar sistemas de información que apoyen en la toma de decisiones y que contribuya a alinear la gestión con los objetivos institucionales.
7. Profesionalizar la gestión universitaria más allá de su racionalidad instrumental, con claridad en los instrumentos y métodos utilizados para este fin.
8. Las orientaciones transversales y estratégicas representan el esquema conceptual de la AEGI-UAM 2025-2030 y dan sentido a su orientación.

**Orientaciones transversales:** se derivan del análisis del contexto nacional e internacional y del balance institucional. Se trata de las grandes orientaciones que guían las decisiones y las acciones de las funciones asociadas a su objeto y las formas de gestión y organización del trabajo. Éstas son: 1) género, diversidad e inclusión y 2) sostenibilidad y emergencia climática.

**Orientaciones estratégicas:** se asocian con el desarrollo y desempeño de las funciones sustantivas establecidas en el artículo 2 de la Ley Orgánica,<sup>13</sup> éstas son: 1) carrera académica y proyecto universitario; 2) desarrollo, consolidación, equilibrio y articulación de las funciones sustantivas; 3) vinculación y entorno y, 4) participación y gestión institucional.

## IV.2 Orientaciones transversales

Las funciones sustantivas, así como las actividades de gestión, deben desarrollarse en el marco de orientaciones que influyen en cualquiera de los espacios en que se desarrollan las actividades universitarias. De forma destacada, la propuesta de reconocer la transversalidad de estas dos grandes orientaciones parte de la existencia de políticas institucionales que se traducen en acciones de fortalecimiento a las actividades sustantivas de la Universidad.

### IV.2.1 Género, diversidad e inclusión

La UAM se caracteriza por ser una comunidad plural en donde conviven diferentes voces y visiones. La violencia por razones de género, especialmente la que viven las mujeres y las personas de la diversidad sexual, no es ajena a la comunidad universitaria, como se ha constatado a través de la denuncia de diversos casos de violencia de género en los últimos años. Pero también es necesario destacar que los cambios reglamentarios, así como las estructuras de oficinas encargadas de su atención, han permitido establecer acciones concretas para enfrentar la problemática en general. Por su parte, la inclusión constituye un valor fundamental para reconocer y respetar la diversidad

<sup>13</sup> i) impartir educación superior de licenciatura, maestría y doctorado, y cursos de actualización y especialización, en sus modalidades escolar y extraescolar, procurando que la formación de profesionales responda a las necesidades de la sociedad; ii) organizar y desarrollar actividades de investigación humanística y científica, en atención, primordialmente, a los problemas nacionales y en relación con las condiciones del desenvolvimiento histórico; iii) preservar y difundir la cultura.

que existe en la Universidad, así como para garantizar la integración de toda la comunidad universitaria sin discriminación alguna.

El objetivo general de esta orientación es impulsar acciones que garanticen el cumplimiento en la Universidad de los principios de igualdad, libertad, reconocimiento y respeto de la diversidad, respeto a la dignidad y la no-discriminación, de tal manera que la comunidad universitaria cuente con las condiciones necesarias para el pleno ejercicio de sus derechos y obligaciones.

Acciones propuestas en materia legislativa. Fortalecer y dar seguimiento a:

1. Implementar las Políticas Transversales para Erradicar la Violencia por Razones de Género.
2. Implementar y evaluar la aplicación del Protocolo para Atender la Violencia por Razones de Género.
3. Implementar las Políticas Transversales de Inclusión, Equidad, Accesibilidad y No Discriminación.
4. Implementar y evaluar el Código de Ética.
5. Actualizar y armonizar el Reglamento de la Defensoría de los Derechos Universitarios (DDU).

Acciones asociadas con la prevención de la violencia por razones de género:

1. Desarrollar talleres, cursos, eventos culturales y foros académicos, para la prevención de la violencia, la apropiación de los principios y perspectivas para la construcción y arraigo de una cultura de paz.
2. Apoyar a las unidades universitarias a través de asesorías por la Abogacía General, que permitan una mejor formación de capacidades de las personas que integran las comisiones de faltas.
3. Desarrollar talleres, cursos, eventos culturales y foros académicos para contribuir en la generación de una cultura de respeto y reconocimiento de la diversidad.
4. Reforzar las estructuras de atención a los casos de violencia: Defensoría de los Derechos Universitarios, oficinas de género de las unidades universitarias, Abogacía General y delegaciones en las unidades universitarias.
5. Generar, implementar y dar seguimiento a programas integrales para el Bienestar de la comunidad universitaria: programas culturales, deportivos y de promoción de la salud física y mental. Eventos que involucren instancias como: Servicio Médico, Orientación Profesional, Servicios de Apoyo Psicológico, responsables de actividades deportivas y actividades culturales.
6. Generar protocolos para la seguridad con el fin de preservar la integridad física, psicológica y mental de la comunidad, así como de las personas que ingresen a la Universidad como visitantes o usuarios externos.

### *IV.2.2 Sostenibilidad y emergencia climática*

La emergencia climática tampoco ha estado ausente en las actividades de docencia, investigación, difusión y gestión institucional. Las reflexiones realizadas sobre este tema han conducido a reconocer y a ser conscientes de que, cotidianamente, nuestras actividades generan Gases de Efecto Invernadero. Ante esta realidad, el Plan de desarrollo sostenible ante el cambio climático 2022-2030, aprobado por el Colegio Académico en 2022, constituye en sí mismo el documento que establece las acciones que en este tema deben continuar guiando el quehacer institucional.

En ese sentido, las acciones están definidas claramente en dicho Plan; el reto es mantener su aplicación, dar seguimiento a los indicadores y revisar periódicamente el avance en la implementación de los programas y las acciones que se desprenden de ellos. Los programas del Plan señalan la ruta a seguir:

1. Coordinación institucional.
2. Disminución de emisiones de gases de efecto invernadero causadas por consumo de energía eléctrica y gas.
3. Disminución de emisiones de gases de efecto invernadero causadas por la movilidad en la Universidad.
4. Gestión sostenible del agua.
5. Gestión integral de los residuos sólidos.
6. Infraestructura resiliente para la reducción del riesgo de desastres y adaptación al cambio climático.
7. Gestión de las áreas verdes.
8. Consumo responsable.
9. Divulgación y comunicación del conocimiento relacionado con el cambio climático.
10. Fomento a la acción participativa del alumnado.

## **IV.3 Orientaciones estratégicas**

### *IV.3.1 Carrera académica y proyecto universitario*

La revisión de la carrera académica ha sido una tarea casi permanente desde hace aproximadamente veinte años. Este constante análisis se enmarca, desde entonces, en la necesidad de reconocer los cambios experimentados en la naturaleza, la organización y el contenido del trabajo académico, así como sus mecanismos de regulación y las trayectorias posibles del personal académico.

En los últimos años, esta discusión se ha desarrollado en el ámbito de los órganos colegiados, en los que se han puesto en marcha distintos esquemas para la transformación de dichos mecanismos, a través de significativas reformas reglamentarias. En la actua-

lidad, es imprescindible considerar un factor determinante para el futuro de la institución: el creciente proceso de recambio generacional de la planta académica.

Los distintos informes de comisiones del Colegio Académico que han generado propuestas específicas han derivado en reformas legislativas<sup>14</sup> en torno a los procesos de evaluación y reordenamiento de las funciones sustantivas y de las actividades específicas incluidas en ellas, así como a las responsabilidades en la coordinación de las funciones sustantivas, todo ello para evidenciar la necesidad de discutir y reformar, de manera integral, la carrera académica.

El debate presente, tanto en los órganos colegiados como en los espacios de investigación y docencia, tiene como tema común y recurrente el reconocimiento de que es necesario dimensionar los efectos no deseados del sistema de evaluación construido en la UAM que, hasta ahora, ha dado contenido a la carrera académica. Además, revisar y tipificar la diversidad de trayectorias posibles del personal académico, así como recuperar el sentido integral y el equilibrio de las funciones sustantivas en el modelo académico establecido en el proyecto que le dio origen, para analizar y resolver los desequilibrios en la valoración de la investigación sobre otras actividades de las funciones sustantivas de docencia y de difusión de la cultura, entre los temas más destacados.

La reforma al Reglamento Orgánico, en el año 2023, modificó el artículo 3º, para recuperar el sentido integral del espacio básico de organización de las actividades académicas, a partir de una definición de Área Académica que la concibe como “el espacio colectivo donde se integran, promueven y desarrollan las funciones de docencia, investigación y preservación y difusión de la cultura, a partir de las especificidades de la planeación y programación aprobadas por los órganos colegiados y personales”.

Al establecer una definición como ésta se recupera el modelo y el proyecto institucional de origen, el cual constituye el espacio colectivo donde se puede encontrar el equilibrio entre las funciones para su adecuado desarrollo. De esta forma, el Colegio Académico ha logrado plasmar con precisión la estructura organizacional en la que se desarrollan las actividades que dan sentido a la carrera académica. Por lo tanto, en este marco de acción, es urgente y necesario recuperar también una definición de carrera académica. Una posible es:<sup>15</sup>

“La carrera académica es el derrotero pautado, regulado y periódico que la institución establece para que el personal académico de manera individual y colectiva realice con ética y con procesos de evaluación públicos y claros, el objeto de la universidad. Las pautas se

<sup>14</sup> Reformas al RIPPPA presentadas en las sesiones 461 y 466 del Colegio Académico, el 22 de julio y 3 de diciembre de 2019 respectivamente, en la Sesión 495 del Colegio Académico el 15 de abril de 2021, en la Sesión 517 del Colegio Académico el 18 de octubre de 2022.

<sup>15</sup> Propuesta incluida en el documento “Informe de avances de la Comisión de Carrera Académica. Reflexión y propuesta de la Carrera Académica en la UAM” presentado en el Colegio Académico en la Sesión 496 del 18 de mayo de 2021. Esta definición recupera distintos documentos e iniciativas de Órganos Colegiados que han realizado análisis sobre el tema.

refieren a los modos en que se puede ejercer la acción y a los límites en la que se realiza.

La regulación alude al establecimiento de normas escritas que dan certidumbre a la institución y al personal académico y que son expedidas por el Colegio Académico: políticas generales, operacionales y reglamentos.

La periodicidad indica que la carrera académica no es una y para siempre, puede responder a períodos o necesidades o ajustes. El personal académico de manera individual: se respeta y se recoge la capacidad de iniciativa y creatividad de los individuos. Y colectiva: el carácter indispensable de que la realización de las funciones universitarias sustantivas de docencia, investigación y preservación y difusión de la cultura es una empresa social, colectiva, participativa.

Realizarla con ética: hay principios, valores, tradiciones académicas que se cultivan y respetan.

Procesos de evaluación públicos y claros: la realización de las funciones requiere de evaluación con procedimientos públicos y reglas claras” (Colegio Académico, 2021, p. 48).

Una definición como la propuesta en el informe referido, alude al doble reconocimiento del interés y el trabajo individual y el carácter colectivo propio del desarrollo de las funciones sustantivas que se ubicaron desde el origen del llamado modelo UAM. No obstante, las rutas establecidas por los mecanismos de evaluación de los productos del trabajo académico han generado efectos no deseados que inciden negativamente en el propio modelo institucional.

Múltiples factores condujeron a la estructura académica de la Universidad a una creciente desvinculación en el binomio docencia-investigación y sus efectos en la formación del alumnado de licenciatura; a la fragmentación y desinterés de la vida colegiada de las áreas como unidad de organización del trabajo académico; a la dominancia del trabajo individual sobre el colectivo, que deja de lado las prioridades institucionales, y al desequilibrio en cuanto a la importancia que se le asigna a la formación de profesionales, el desarrollo del conocimiento y la difusión de la cultura.

En este sentido, el Colegio Académico aprobó en la Sesión 522, celebrada el 10 de marzo y 17 de abril de 2023, la reforma relacionada con la organización básica de las funciones sustantivas y la carrera académica en la Universidad, con el propósito de: a) recuperar el proyecto fundacional, b) mantener la coherencia funcional, c) aprender de la experiencia para diseñar nuestro futuro y, d) desarrollar de manera integral el objeto de la Universidad.

La reforma al Reglamento Orgánico también precisa que corresponde a las divisiones, departamentos y áreas académicas el desarrollo de las tres funciones sustantivas, cuya planeación recae en los órganos colegiados. A su vez, se reordenaron las competencias de los órganos personales e instancias de apoyo, para incorporar una visión integral



sobre las funciones de docencia, investigación y difusión de la cultura, así como la vinculación y las tareas de gestión.

El Área Académica debe ser el espacio organizativo básico que puede integrarse por personal académico de uno o varios departamentos y divisiones, lo que posibilita la interdisciplinariedad y un enfoque transdisciplinario en la atención de las actividades académicas. Con ello, los cambios propuestos no sólo posibilitan una coordinación óptima de los procesos de planeación, evaluación y seguimiento para el cabal cumplimiento del objeto de la Universidad, también refuerzan la operación del modelo de desconcentración funcional y administrativa.

Como una de las problemáticas centrales actuales, la carrera académica, particularmente frente al recambio generacional, debe ser revisada a profundidad buscando transformar la forma como se articularán y evaluarán las actividades académicas de cada una de las funciones sustantivas, la participación y la gestión universitaria. Se concibe en la AEGI-UAM 2025-2030 una primera orientación estratégica, pues será la que conduzca en adelante la definición institucional de la naturaleza, el contenido y la organización del trabajo académico. Las acciones que se proponen se dividen en cuatro temas: en general, para atender los procesos y mecanismos de evaluación y, posteriormente se dividen en acciones específicas para cada etapa de la carrera académica.

En general, se propone analizar los mecanismos y procesos siguientes:

1. El sistema de becas y estímulos para el personal académico y toda la normativa asociada a su ingreso, promoción y permanencia, para establecer nuevos parámetros de corte cualitativo que permitan evaluar los resultados del trabajo académico y favorezcan la organización en el marco de las Áreas Académicas.
2. Las categorías y niveles actuales en las que se clasifica el personal académico, para reconocer nuevos contenidos y formas de desempeñar la docencia, la investigación y la difusión de la cultura.
3. Los procesos de dictaminación, así como la composición, la organización y la operación de todas las comisiones dictaminadoras (de área, divisionales y de recursos), para lograr mayor eficiencia en la dictaminación, mejorar la operación de la evaluación en general y la forma en la que se desarrollan los concursos de oposición y de evaluación curricular.

#### Ingreso

1. Analizar los mecanismos y procedimientos para el ingreso establecidos en la legislación universitaria.
2. Fortalecer los proyectos colectivos de las Áreas Académicas, para que la incorporación de personal académico permita iniciar la vida académica de manera pautada y en el marco de espacios de desarrollo colegiados.

3. Reconocer los aportes del personal académico contratado por tiempo determinado, particularmente a la docencia.

#### Permanencia

1. Fortalecer los proyectos institucionales, en el marco de las Áreas Académicas, considerando los cambios en el entorno y en apego a las bases del modelo universitario.
2. Diseñar e implementar un programa institucional de formación docente permanente y estructurado para el personal académico.
3. Analizar las trayectorias académicas para identificar y reconocer tipos de combinatorias, con énfasis diversos, de actividades en torno a las funciones sustantivas, así como las posibles variaciones en sus diferentes etapas.
4. Desarrollar los procesos de promoción con reglas y procedimientos que reconozcan el esfuerzo personal y el aporte colectivo para un eficiente y eficaz logro de los objetivos institucionales, evaluando tanto la producción como el impacto y el desempeño.

#### Retiro

1. Diseñar e implementar una estrategia de gestión, de comunicación y de apoyo institucional para el personal académico en la preparación integral para la jubilación, en términos personales e institucionales, con el fin de proveer la información necesaria sobre este proceso desde diferentes puntos de vista, tales como el administrativo, el psicológico y el social.
2. Estudiar posibles mejoras de las condiciones de retiro y jubilación del personal académico, considerando que el recambio generacional no debe representar un reemplazo de personas para ocupar espacios curriculares o de investigación que se desocupan, sino una oportunidad de aprendizaje organizacional y académico que contribuya ampliamente al fortalecimiento de las funciones sustantivas de nuestra Universidad.
3. Definir estrategias de colaboración académica del profesorado que opta por la jubilación, que permitan mantener un vínculo académico (no contractual-laboral).
4. Organizar eventos institucionales para reconocer el aporte institucional de quienes optan por el retiro.
5. Asignar un estatus de vinculación académica a las personas en retiro, a fin de mantener una relación institucional con la Universidad.

La carrera académica, en el marco de las Áreas Académicas, debe retomar la idea original de la integralidad y equilibrio de las funciones sustantivas. En este sentido, para articular la carrera académica con el modelo y el proyecto institucional, es necesario revisar los pendientes en la concepción de las propias funciones sustantivas, de manera integral.

El punto de partida es la transición de las Áreas de Investigación a las Áreas Académicas, la cual será posible con el compromiso de los órganos colegiados, órganos per-

sonales, instancias de apoyo y del trabajo colaborativo de todo el personal académico de la institución.

#### *IV.3.2 La implementación de un cambio institucional: la transición a las Áreas Académicas*

La reforma relacionada con la organización básica para el desarrollo de las funciones sustantivas en la Universidad, como se ha mencionado tiene como objetivo impulsar una carrera académica que sea acorde al proyecto fundacional de la Universidad. La reforma se sustenta en recuperar el proyecto fundacional, mantener la coherencia funcional, aprender de la experiencia para diseñar nuestro futuro, y desarrollar de manera integral el objeto de la Universidad. Además, se pretende que la planeación académica esté asegurada por el trabajo colectivo de las Áreas Académicas con el objetivo de reforzar el impacto de la Universidad hacia la sociedad (Exposición de motivos, RO).

Un cambio institucional de esta envergadura implica un proceso de transición a nivel normativo y una modificación de las prácticas que se desarrollan en los espacios básicos de organización para, después, generar igualmente un cambio cultural en la Universidad que permita redirigir el trabajo académico y lograr los objetivos que le dieron origen. Una posible ruta normativa para la transición a las Áreas Académicas contempla las siguientes etapas y procedimientos:

- Etapa 1.** Implementación de la readecuación de competencias de los órganos personales e instancias de apoyo, establecida en el RO a partir de la reforma. Las personas titulares de la rectoría general, las rectorías de unidad, las direcciones de división y las jefaturas de departamento, deben participar coordinadamente de la conducción del proceso de integración de las funciones sustantivas en las Áreas Académicas. Así mismo, las personas titulares de las secretarías académicas, las coordinaciones de estudios y las jefaturas de área, deberán asociarse a la tarea de implementar el cambio asumiendo las competencias que, para ello, se han señalado en el citado Reglamento.
- Etapa 2.** Revisión interna de las Áreas. Si bien la legislación aplicable deberá ser revisada y reformada, y esto ocurrirá en un plazo mayor, el trabajo de revisión y evaluación del carácter de las áreas de investigación (o cualquier figura actual en la que se desarrollen las funciones sustantivas) es posible desde ahora a partir de la reforma. Impulsar un proceso de reflexión y autoevaluación de los espacios de organización colectiva de las actividades académicas, permitirá reconocer las características de estos espacios y dimensionar las condiciones organizativas de las que se parte para orientar y coordinar mejor el proceso de transición.
- Etapa 3.** Armonización normativa. Paralelamente, se requiere realizar reformas a la legislación universitaria vigente para armonizarla con la conceptualización de Áreas Académicas con el objetivo de articular las funciones sustantivas, reorientar el trabajo colegiado, fortalecer el trabajo colectivo frente al individual, procurar la in-

terdisciplinariedad y un enfoque transdisciplinario. La normatividad actual sobre las funciones sustantivas que debe armonizarse con el Reglamento Orgánico es:

- Reglamento de Ingreso, Promoción y Permanencia del Personal Académico.
- Tabulador para Ingreso y Promoción del Personal Académico.
- Reglamento de Programas de Investigación.
- Reglamento de Estudios Superiores.
- Políticas Generales.
- Políticas Operacionales de Docencia.
- Políticas Operacionales sobre Cumplimiento, Evaluación y Fomento de Planes y Programas de Estudio de Posgrado.
- Políticas Operacionales para Determinar Mecanismos de Evaluación y Fomento de las Áreas de Investigación.
- Políticas Operacionales de Vinculación.

**Etapas 4.** Armonización normativa de las unidades universitarias. Análisis y articulación de los instrumentos normativos vinculados con las Áreas Académicas.

**Etapas 5.** Recuperar el carácter transversal de la integralidad de las funciones sustantivas. La construcción de nuevos referentes normativos implica, también, una reflexión profunda que promueva el desarrollo articulado y equilibrado de las funciones sustantivas a partir de las Áreas Académicas, reconocidas como los espacios colectivos donde se integran, promueven y desarrollan todas las actividades académicas.

**Etapas 6.** Actualización de las Áreas Académicas. Reformulación de los programas de trabajo conforme a la legislación armonizada. Este proceso involucra una serie de acciones que se asocian con las propuestas en las orientaciones estratégicas dirigidas a fortalecer las funciones sustantivas. Las Áreas Académicas son el espacio para revalorar y fortalecer la docencia, principalmente en el nivel licenciatura; discutir y revisar los planes y programas de estudio; fortalecer la vida colegiada y promover la interdisciplinariedad y la transdisciplinariedad en las funciones sustantivas.

Las etapas propuestas buscan orientar la ruta más no limitarla, con ello se espera que, dentro de la organización colectiva de las áreas existentes: áreas de investigación, cuerpos académicos, grupos temáticos o ejes docentes, entre otros, se promueva la reflexión y autoevaluación de sus actividades para darle fortaleza a las Áreas Académicas, reconociendo que el proceso de transformación y construcción de nuevos espacios colegiados solo será posible con el apoyo institucional de todos los órganos colegiados y personales y las instancias competentes.

#### *IV.3.3 Desarrollo, consolidación, equilibrio y articulación de las funciones sustantivas*

El modelo académico de la UAM surgió como un proyecto novedoso inspirado en el sistema departamental que renovó la integración de la investigación y la docencia, en el

impulso a acercamientos multi e interdisciplinarios para la impartición de programas de licenciatura y posgrado. Para dar sentido al modelo se concibió la figura de profesor-investigador de tiempo completo y, posteriormente, en el Reglamento Orgánico se crearon las áreas de investigación como el espacio colectivo para impulsar la investigación y la generación de nuevo conocimiento. Las áreas de investigación como unidad organizativa básica en el desarrollo de las funciones sustantivas establecidas en la Ley Orgánica se insertaron en una estructura organizacional sustentada en la desconcentración funcional y administrativa que descansa en los departamentos, divisiones, unidades y Universidad. A partir de la reforma al Reglamento Orgánico realizada en el año 2023, las áreas de investigación se han replanteado como áreas académicas, reconociendo que en su interior se realizan las tres funciones sustantivas y que, a partir de ello, es posible establecer acciones para impulsar su desarrollo desde una perspectiva integral.

A 50 años de la fundación de la UAM, el modelo académico ha evidenciado grandes logros y aportes en las funciones sustantivas, pero también desafíos que han derivado en procesos de reflexión que conducen a su revaloración y reedición. Entre los retos más importantes se encuentra la diversidad de trayectorias que sigue el personal académico, dadas las condiciones institucionales que persisten prácticamente desde la fundación de la Universidad en el proceso de ingreso, permanencia y retiro del personal académico. Así, convive en la Universidad como un continuum que va desde personal académico cuya trayectoria se sustenta en los preceptos básicos del modelo universitario, hasta aquel que atiende sólo alguna de las funciones sustantivas que el modelo permite e impulsa, en función de la libertad de elegir. A ello se ha hecho referencia al plantear la necesidad de reconocer, en el marco de la carrera académica, una diversidad de trayectorias que contradicen el necesario equilibrio, individual y colectivo, en el desempeño de las funciones sustantivas y en los procesos de organización del trabajo académico.

Esta situación ha debilitado la articulación y equilibrio de las tres funciones sustantivas y, por tanto, las características de una carrera académica integral que permita cumplir cabalmente el compromiso social e institucional. En este contexto, en los siguientes años la UAM deberá fortalecer la docencia, la investigación y la difusión de la cultura; en lo que respecta a las Áreas Académicas, la correcta articulación de las funciones con los planes y programas de estudio; así como la formación integral del alumnado y el ejercicio pleno de la evaluación:

### **Formación y docencia**

1. Ordenar las acciones a seguir y definir una ruta que priorice las intervenciones más urgentes y de mayor impacto, para lograr un uso eficiente de los recursos disponibles y coadyuvar al logro de los objetivos propuestos.
2. Actualizar la legislación universitaria en sintonía con los cambios normativos recientes, para propiciar el trabajo colectivo y fortalecer el marco legislativo que regula la docencia, garantizando la excelencia académica y protegiendo los derechos del alumnado y del profesorado.

3. Revisar el modelo universitario existente, para implementar un tronco común divisional que garantice una formación básica sólida para todo el alumnado, y un tronco profesional compartido que ofrezca flexibilidad y opciones según los intereses y necesidades individuales.
4. Impulsar el acompañamiento académico, promoviendo la participación activa del profesorado en el proceso de aprendizaje y desarrollo del alumnado.
5. Robustecer la figura de profesor(a) investigador(a) y el desarrollo articulado, integral y equilibrado de las funciones sustantivas, así como de la vinculación con el entorno nacional e internacional.
6. Revalorar la docencia, especialmente a nivel de licenciatura; así como el trabajo y productos derivados de ésta, en comparación con la valoración que se le asigna a la investigación.
7. Realizar estudios y análisis sobre el equilibrio en la realización de las funciones de la asignación de la docencia, considerando los niveles atendidos de licenciatura y posgrado, la distribución de esa carga en los distintos espacios curriculares, el número de horas impartidas, el número promedio de alumnas y alumnos atendidas(os), los turnos, entre las variables más relevantes.
8. Fortalecer y profesionalizar a la persona titular de la Coordinación de Estudios, definiendo claramente sus funciones y responsabilidades y procurando que no concentre toda la carga de la gestión académica, sino que trabaje en colaboración con comités académicos que representen diversas perspectivas y experiencias del profesorado.
9. Incorporar una sólida dimensión ética en todas las políticas y prácticas educativas, para garantizar la inclusión del alumnado vulnerable, promoviendo un ambiente de tolerancia y respeto por la diversidad.
10. Adoptar el uso ético de tecnologías emergentes, como la Inteligencia Artificial (IA), asegurando que se utilicen de manera responsable y equitativa, y fomentar el desarrollo de habilidades blandas en el alumnado, como la empatía, la comunicación efectiva y el trabajo en equipo, que son esenciales para su éxito profesional y personal.
11. Potenciar éticamente el uso de la IA como herramienta para fortalecer el desarrollo de las funciones sustantivas de la Universidad.
12. Mejorar la infraestructura docente, mediante la creación y actualización de aulas especializadas que ofrezcan un entorno óptimo para el aprendizaje.
13. Desarrollar y mantener repositorios institucionales que faciliten el acceso y la generación de contenidos educativos de alta calidad, alineados con las necesidades académicas y tecnológicas actuales y que promuevan un aprendizaje continuo y actualizado para garantizar una enseñanza de calidad.
14. Promover el uso de metodologías y tecnologías avanzadas que mejoren el proceso de enseñanza-aprendizaje, toda vez que la innovación educativa debe ser un pilar central en la estrategia académica.
15. Identificar, compartir e implementar las mejores prácticas que han demostrado ser exitosas en distintas divisiones académicas, asegurando que se traduzcan en mejoras concretas en otras áreas de la Universidad.

16. Revitalizar los procesos de creación, adecuación, modificación y supresión de planes de estudio; especialmente los de licenciatura, con el propósito de que respondan a las dinámicas disciplinares, las necesidades sociales, los campos ocupacionales y las expectativas del alumnado. Las dinámicas político-académicas en la UAM han paralizado estos procesos de formalización de los cambios en los planes y programas de estudio, lo que afecta la formación profesional.
17. Establecer un proceso dinámico y flexible para la actualización de los planes y programas de estudio, que permita responder de manera ágil a los cambios en el entorno académico y profesional, involucrando a todos los actores relevantes para asegurar que los programas académicos sigan siendo pertinentes y de alta calidad.
18. Desarrollar orientaciones conceptuales y metodológicas para el diseño curricular, reconociendo la diversidad, las diferencias y la naturaleza única de cada disciplina impartida.
19. Realizar estudios sobre el comportamiento de la demanda en la formación de licenciatura y posgrado, en función de las tendencias sociodemográficas, económicas y geoestratégicas del país.
20. Reconocer la flexibilidad curricular en los procesos de creación, adecuación y modificación de planes de estudio únicos, simultáneos y de corresponsabilidad con otras IES nacionales o extranjeras, para ofrecer al alumnado la posibilidad de construir trayectorias que fortalezcan su formación y su inserción en los campos ocupacionales.
21. Homologar los sistemas de créditos, principalmente en los posgrados, para favorecer la movilidad.
22. Implementar el estudio y análisis de las trayectorias del alumnado considerando su ingreso, permanencia y egreso de la Universidad.
23. Promover el acompañamiento académico entre pares, los grupos de estudio dirigidos y las mentorías para fortalecer la trayectoria académica y la formación integral.
24. Fortalecer el acompañamiento académico situado como parte de las funciones del profesorado, para apoyar el proceso de formación profesional y disminuir el abandono escolar.
25. Actualizar y promover la oferta de cursos de actualización para el profesorado, afines con los últimos avances en sus respectivas áreas de especialización, para mantener la calidad educativa.
26. Proporcionar cursos propedéuticos y de regularización para el alumnado, que les permitan iniciar o continuar sus estudios con las competencias necesarias para tener éxito.
27. Impulsar la oferta académica interunidades para que, haciendo uso eficiente de las tecnologías de comunicación, se puedan establecer grupos con participación simultánea de alumnado de dos o más unidades académicas.
28. Integrar modalidades híbridas que combinen lo mejor de la educación presencial y remota, adaptadas a las necesidades actuales.

29. Organizar programas de licenciatura en línea, para ampliar la oferta educativa a nivel superior y atender a un público diverso y geográficamente disperso.
30. Establecer políticas de gestión para la operación de la oferta académica impartida por vía remota.
31. Optimizar el proceso de evaluación y acreditación de los programas de licenciatura, para certificar que cumplan con los más altos estándares de calidad académica y avalen el rendimiento académico del alumnado y las competencias adquiridas a lo largo de su formación.
32. Renovar los procesos de evaluación de la docencia que consideren las diferencias de los niveles de licenciatura y posgrado e incorporen múltiples dimensiones.
33. Evaluar y fortalecer las actividades relacionadas con el servicio social y la titulación, a fin de incentivar la eficiencia terminal en los distintos planes y programas de estudio.
34. Implementar microcredenciales para que el alumnado obtenga reconocimiento formal de sus habilidades específicas.
35. Fortalecer los mecanismos de inserción de las personas egresadas al mercado laboral, avalando que su formación académica responde a las demandas profesionales actuales.

### **Investigación**

1. Diseñar e implementar estrategias y acciones necesarias para institucionalizar el Área Académica como el espacio colectivo donde se integren, promuevan y desarrollen las funciones de docencia, investigación y difusión de la cultura, a partir de las especificidades de la planeación y programación aprobadas por los órganos colegiados y personales.
2. Propiciar que las Áreas Académicas, como espacios organizativos para las funciones sustantivas, se integren por personal académico de uno o varios departamentos y divisiones, para posibilitar la interdisciplinariedad y el enfoque transdisciplinario en la atención de las actividades académicas.
3. Impulsar que la investigación y su articulación con la docencia, la difusión de la cultura y la vinculación se realice desde las Áreas Académicas, con el fin de fortalecer el trabajo colaborativo intra e interinstitucional.
4. Promover la construcción, al interior de los departamentos, de programas departamentales de investigación articulados con la docencia, la difusión de la cultura y la vinculación, elaborados a partir de los programas de las Áreas Académicas.
5. Diseñar líneas troncales de investigación que consideren su desarrollo articulado entre unidades, divisiones y departamentos.
6. Reforzar las capacidades de investigación y su articulación con las otras funciones sustantivas, en el contexto de la renovación generacional del personal académico, a través de la participación en los mecanismos de reconocimiento a la investigación externos tales como el Sistema Nacional de Investigadoras e Investigadores, así como en aquellos que surjan en el futuro.

7. Procurar que las divisiones y los departamentos actualicen periódicamente los temas transversales de investigación de mayor relevancia nacional vigentes y emergentes, procurando la integración del personal académico de los diferentes departamentos.
8. Fomentar la participación del alumnado de licenciatura y posgrado en el desarrollo de proyectos, programas y otras formas de organización de la investigación que impulse la Universidad.
9. Impulsar la incorporación de consideraciones éticas en los proyectos de investigación en todas las áreas de conocimiento.
10. Incorporar principios de inclusión y equidad en el diseño y ejecución de los proyectos de investigación, asegurando que los beneficios alcancen a comunidades marginadas.
11. Diseñar y actualizar un modelo de evaluación de impacto social para la investigación que se realiza en la Universidad. Comunicar los resultados ante los órganos competentes.
12. Promover la evaluación de la investigación considerando el diseño de metodologías que incorporen el modelo universitario, los modelos educativos de las unidades, la diversidad disciplinaria y los elementos del contexto nacional e internacional.
13. Fortalecer la colaboración intrainstitucional en el uso de la infraestructura y los recursos que ha acumulado la Universidad, para potenciar las capacidades de investigación a nivel institucional.

### **Difusión de la cultura**

La difusión cultural tiene como misión propiciar el papel activo de la comunidad universitaria en la creación de prácticas culturales con perspectiva social y generar políticas culturales bajo líneas de acción acordes a los estudios y planteamientos contemporáneos en la materia. Con ello se busca actualizar el ecosistema cultural de la Universidad y al mismo tiempo colocarla a la vanguardia del campo artístico. La cultura la entendemos también como un pilar de la educación y la ciudadanía e impulsora del pensamiento crítico en articulación con la docencia y la investigación. Con este fin, se ha reformulado el concepto de cultura entendiéndolo como el conjunto de prácticas heterogéneas en constante actualización y producidas de forma contenciosa y contingente por todos los integrantes de la comunidad universitaria y la sociedad.

Para la Universidad es fundamental que en los próximos años se atiendan de manera prioritaria aspectos que fortalezcan la difusión cultural y la reconozcan en la trayectoria académica, que forme parte de la planeación y contribuya a lograr un mejor equilibrio entre las funciones sustantivas. Las acciones prioritarias por seguir son:

1. Revalorar la difusión de la cultura como un componente esencial en el desarrollo educativo asociada con la carrera académica.



2. Establecer mecanismos que permitan una mejor integración de la difusión cultural en la planeación y evaluación de las Áreas Académicas, fomentando su alineación con los objetivos de docencia e investigación.
3. Promover una mayor articulación entre la comunicación del conocimiento y las Áreas Académicas, creando sinergias que refuercen esa interrelación entre la docencia, la investigación y la difusión cultural.
4. Analizar e implementar estrategias para que la difusión cultural sea un componente integral del trabajo colectivo en las Áreas Académicas, fomentando su participación activa.
5. Involucrar al alumnado en las actividades de difusión cultural mediante programas de servicio social, prácticas docentes e investigación, reconociendo su contribución en la creación de productos académicos y culturales.
6. Promover que los programas de licenciatura y posgrado se vinculen de manera efectiva con las actividades de difusión cultural a través de proyectos terminales, servicio social, prácticas profesionales y resultados de investigación.
7. Asegurar que los programas académicos incluyan proyectos que promuevan la perspectiva de género, la sostenibilidad y la interculturalidad.
8. Difundir los productos culturales, científicos, humanísticos, tecnológicos y artísticos generados por la comunidad universitaria, vinculándolos con las actividades de docencia e investigación. Prestar atención a la difusión de contenido que promueva la equidad de género, diversidad sexual, la interculturalidad y cultura de la paz.
9. Establecer indicadores claros para valorar la difusión cultural dentro del Sistema de Trayectorias y Promociones Académicas (TIPPA), garantizando su reconocimiento como una dimensión relevante de la actividad académica.
10. Establecer políticas operacionales sobre la difusión de la cultura que incluyan directrices claras sobre procesos, responsabilidades y presupuesto.
11. Transparentar, agilizar y eficientar los mecanismos que contribuyan a la producción editorial en relación con el aparato legal que precede a las publicaciones de libros (convenios y trámites, números estandarizados, etc.).
12. Revisar y actualizar los perfiles del personal responsable de los espacios culturales, con el objetivo de profesionalizar la difusión cultural en la Universidad.
13. Fomentar el uso de herramientas digitales para la promoción y difusión de la cultura universitaria, vinculándolas con las áreas de docencia e investigación.
14. Fortalecer el presupuesto asignado a la difusión cultural, garantizando recursos suficientes para su desarrollo y expansión, y asegurando su sostenibilidad a largo plazo.
15. Destinar recursos específicos para proyectos culturales que promuevan la equidad de género y la perspectiva intercultural.
16. Desarrollar un marco de referencia con métricas claras que permitan medir sistemáticamente el impacto de la difusión cultural en la comunidad universitaria y en la sociedad, garantizando un seguimiento continuo y la mejora constante de las estrategias.

#### IV.3.4 Vinculación y entorno

42 |

La vinculación con la sociedad, incluyendo a los sectores social-cultural, gubernamental y productivo (público y privado), es la oportunidad y responsabilidad simultánea para que la Universidad se fortalezca académicamente, al mismo tiempo que atiende y mantiene el compromiso con la sociedad, característica inherente y distintiva de la UAM. En este contexto, la prestación de servicios académicos a la sociedad incluyendo, pero no limitándose, a la formación y capacitación de recursos humanos a través de la revalidación e incorporación de estudios, a la investigación patrocinada, a la prestación de servicios especializados y a la educación continua, posibilita a la Universidad establecer estrategias y acciones de vinculación con el entorno a través de la cooperación y del servicio. Así mismo la internacionalización es parte de la vinculación en su dimensión supranacional con actores globales y respondiendo a demandas contemporáneas de involucramiento en problemáticas complejas, entre otras, la emergencia climática, la sostenibilidad, y la migración.

La AEGI-UAM 2025-2030 plantea establecer a la vinculación como una orientación tanto estratégica como transversal, la cual redundará en el fortalecimiento académico para las tres funciones sustantivas. Por lo anterior, la vinculación no es un fin, sino el medio para el fortalecimiento de la docencia, la investigación y la difusión de la cultura en estrecha relación con las demandas y necesidades sociales. Se proponen las siguientes acciones de orientación para cohesionar las funciones sustantivas vía la vinculación:

##### **Vinculación y Docencia**

1. Reconocer a nivel de cada plan de estudios y en particular en el perfil de egreso, incluyendo al posgrado, las características de vinculación y responsabilidad social que se busca desarrollar.
2. Fortalecer las experiencias formativas, de servicio y experiencia profesionalizante, propiciando acercamientos tempranos con los espacios y contextos del ejercicio laboral, del servicio social, así como de las prácticas profesionales supervisadas, lo cual redundará en una vinculación y actualización continua de la oferta educativa.
3. Promover tanto en el alumnado como en el personal académico las experiencias de responsabilidad social, acercando a la Universidad a la atención de las necesidades de sectores o grupos sociales en alguna condición de segregación o vulnerabilidad.
4. Reforzar el servicio social a nivel licenciatura y la retribución social en el posgrado, como elementos articuladores del desarrollo de las funciones sustantivas.
5. Fomentar la apropiada y oportuna inserción laboral de las personas egresadas, al mantener un diálogo continuo con el sector productivo (público y privado), y con las personas egresadas para la evaluación y actualización de los planes y programas de estudio. Así mismo, potenciar la empleabilidad y mejorar la re-

muneración a través de acciones de movilidad del alumnado a nivel nacional e internacional, así como de la internacionalización curricular.

6. Fomentar una demanda en nivel licenciatura y posgrado fundamentada en la oportuna formación-orientación vocacional en los niveles educativos previos, incluyendo el nivel básico y medio superior.
7. Ampliar el alcance e impacto de la Universidad al incorporar y revalidar estudios ofertados por otras instituciones de educación superior.

### **Vinculación e Investigación**

1. Diseñar proyectos y programas de investigación a largo plazo que garanticen la atención de las necesidades y demandas sociales y el acercamiento de la investigación con la formación del alumnado de posgrado.
2. Mejorar la tasa de procuración de recursos externos, al vincular programas y proyectos de investigación patrocinada por instancias públicas o privadas, la cual debe ser apropiadamente remunerada para las personas participantes, así como para la Universidad, que genere un vínculo virtuoso del emprendimiento-innovación-transferencia con el sector productivo (público y privado), que además promueva la empleabilidad de las personas egresadas.
3. Vincular las capacidades institucionales de investigación para buscar, a través de consorcios, redes o programas de investigación-vinculación nacionales e internacionales, un mayor impacto y reconocimiento social.
4. Desarrollar estrategias de seguimiento y valoración de impacto, de comunicación efectiva y de colaboración con actores externos para propiciar que los logros y hallazgos de la investigación se traduzcan en beneficios para los diferentes sectores de la sociedad.

### **Vinculación y Difusión de la Cultura**

1. Fomentar la Ciencia Abierta al propiciar el aprovechamiento social de la infraestructura, recursos y resultados de la docencia y la investigación, así como promover el acceso abierto a los acervos/repositorios institucionales y el diálogo intergeneracional e intercultural con otros sistemas de conocimiento.
2. Impulsar la publicación de los resultados de las investigaciones en revistas y editoriales de reconocido prestigio nacional e internacional, que consideren métricas de desempeño de la investigación, en función de las especificidades disciplinares.
3. Promover la participación e involucramiento de la comunidad universitaria en foros disciplinares, interdisciplinares, transdisciplinares y de acceso universal al conocimiento.
4. Desarrollar una oferta diversa, actualizada, pertinente y recurrente de educación continua que promueva el desarrollo de capacidades y la actualización de formación de la sociedad en general, que facilite el acceso a la educación para todas y todos durante toda la vida.

5. Aumentar la difusión y valoración del patrimonio biocultural del país, de la región Centro y en particular de la Ciudad de México como puntos de apalancamiento de la docencia e investigación, en sus niveles regional, nacional e internacional.
6. Promover una política y cultura institucional de “puertas abiertas” para acercar a la sociedad las actividades académicas vía la oferta recurrente a eventos abiertos al público en general.

#### *IV.3.5 Participación y gestión institucional*

Argumentar sobre las orientaciones estratégicas implica abordar aspectos clave que fortalecen la estructura y funcionamiento de la Universidad, debido a que necesariamente estarán alineadas con su misión y visión, asegurando que todas las acciones y decisiones contribuyan a alcanzar los objetivos definidos en esta AEGI-UAM 2025-2030; deberán promover la innovación en la docencia y la investigación, así como la capacidad de adaptación a los cambios tecnológicos, sociales y económicos. Esto permitirá que la Universidad pueda mantenerse vigente y competitiva.

En las secciones anteriores se presentaron conceptos y propuestas sobre la carrera académica y el modelo universitario; el desarrollo, consolidación, equilibrio y articulación de las funciones sustantivas de docencia, investigación, difusión de la cultura; y vinculación, servicio y entorno. Ahora se argumenta en torno a la última orientación estratégica: la participación y gestión institucional.

La autonomía, la gobernanza y la coherencia institucional sintetizadas previamente son el marco general para la definición de las orientaciones estratégicas. La participación y la gestión institucional, asumidas como pilares fundamentales para el desarrollo y éxito de la Universidad, las sostienen. Una planificación estratégica bien definida, junto con una gestión participativa y transparente, no sólo mejorará la eficiencia y la calidad educativa, sino que también fortalecerá la relación con la sociedad y la capacidad de responder a los desafíos actuales y futuros.

El logro de una agenda estratégica radica en identificar las áreas prioritarias de desarrollo, entre otras, las señaladas en las orientaciones estratégicas hasta aquí planteadas. Esta Agenda deberá ser implementada con la participación del alumnado, el profesorado y el personal administrativo para garantizar una gestión pertinente, viable, eficiente, eficaz, democrática y transparente que genere mayor compromiso y sentido de pertenencia. La implementación de mecanismos de evaluación garantizará que las decisiones sean informadas y responsables, reforzando la confianza y el compromiso con la comunidad universitaria y la sociedad en general.

Incluir temas relacionados con la sostenibilidad ambiental fortalece el compromiso con el desarrollo sostenible, elemento fundamental en la agenda global actual. Impulsar la

mejora continua de los planes y programas de estudio de licenciatura y posgrado se vincula estrechamente con la gestión y la participación institucional y se retroalimentan para crear un entorno educativo de calidad, donde todas las personas involucradas colaboran hacia el mismo objetivo: la formación integral del alumnado y su preparación para favorecer su inserción en el mundo laboral.

La desconcentración funcional y administrativa, propia del modelo UAM, ratifica una gestión ágil y adaptada a las necesidades específicas de cada departamento, división y unidad, favoreciendo la eficiencia y la efectividad de la gestión institucional. Las contribuciones de la comunidad a través de proyectos de extensión y vinculación afianzan su papel como agente de cambio y desarrollo social.

Establecer sistemas de evaluación periódica de los procesos y resultados institucionales permite identificar áreas de mejora y ajustar las estrategias de manera oportuna, asegurando un progreso constante hacia las metas institucionales.

Invertir en la formación y el desarrollo profesional del personal académico y administrativo es crucial para mantener un equipo competente y motivado, capaz de llevar a cabo eficazmente las orientaciones estratégicas previamente enlistadas. Impulsar una cultura organizacional que valore la colaboración y el trabajo en equipo mejora la cohesión interna y facilita la consecución de los objetivos institucionales.

Entre las acciones concretas que favorecerán la participación comprometida y la gestión institucional, podemos mencionar las siguientes:

1. Fortalecer la colaboración del alumnado y del personal académico y administrativo en los órganos colegiados, con lo cual se asegura que las decisiones reflejen las necesidades, intereses y perspectivas de los sectores participantes.
2. Organizar periódicamente foros y consultas públicas para recolectar opiniones y sugerencias sobre políticas, programas académicos y proyectos institucionales, propiciando una retroalimentación constante.
3. Crear grupos de trabajo y comisiones especializadas en áreas clave, como calidad educativa, investigación, infraestructura y bienestar de la comunidad universitaria, entre otras. Estas comisiones deben estar compuestas por integrantes de los diversos sectores de la comunidad universitaria.
4. Ofrecer programas de formación y desarrollo profesional para el personal administrativo y académico, promoviendo su participación en la mejora continua de la gestión institucional.
5. Implementar plataformas digitales que faciliten la comunicación y participación, como foros en línea, aplicaciones móviles y sistemas de gestión académica, que faciliten que la comunidad exprese sus opiniones y sugerencias de manera ágil y accesible.
6. Establecer mesas de diálogo y negociación para abordar y resolver conflictos de manera colaborativa, garantizando que todas las partes involucradas ten-

gan voz y puedan llegar a acuerdos mutuamente beneficiosos, en el marco de la legislación universitaria.

7. Organizar eventos culturales, deportivos y académicos que promuevan la integración y el sentido de comunidad, fortaleciendo los lazos entre el alumnado, el profesorado y el personal administrativo.
8. Mantener una política de transparencia y rendición de cuentas mediante la publicación regular de informes de gestión, presupuestos y decisiones importantes, permitiendo que la comunidad universitaria participe de manera informada en la toma de decisiones.
9. Desarrollar sistemas de evaluación del desempeño y retroalimentación para todos los niveles de la estructura organizativa de gestión, asegurando que las contribuciones individuales y colectivas sean reconocidas y mejoradas continuamente.
10. Establecer un programa de infraestructura compartida, para el mejor aprovechamiento de los recursos materiales disponibles en las unidades universitarias.
11. Establecer un programa de infraestructura que reduzca la brecha de desarrollo de las unidades más jóvenes de la Universidad.
12. Desarrollar programas institucionales de servicios académicos como: servicios profesionales y tecnológicos, educación continua, asesoría, entre otros, que permitan incrementar los ingresos propios.
13. Desarrollar una política de redistribución de recursos humanos, con el fin de incrementar la capacidad de atención a las funciones sustantivas de la Universidad en las unidades más jóvenes.
14. Generar encuestas y evaluaciones para recoger datos sobre el grado de satisfacción de los usuarios de los servicios universitarios y anticipar áreas de mejora y nuevas necesidades. Los resultados deben ser analizados y utilizados para ajustar políticas y estrategias.

## V. Seguimiento y desempeño institucional

La AEGI-UAM 2025-2030 constituye un instrumento que, como punto de partida, orienta y sistematiza el camino a seguir en los próximos seis años para lograr el objeto de la Universidad, en las condiciones y con las características propias en que la UAM se inserta en el concierto nacional. Las bases para el desarrollo de las actividades universitarias son de carácter enunciativo y no limitativo, se sustentan en las orientaciones descritas y desarrolladas en los apartados anteriores y se enmarcan en el contexto internacional, nacional e institucional, a partir del balance que en su 50 aniversario debemos retomar.

Esta Agenda constituye el fundamento sobre la cual se estructurará el desarrollo institucional para lograr el futuro que deseamos. No obstante, será necesario establecer un conjunto de instrumentos con acciones específicas para materializarlo, valorar sus resultados, y en su caso, propiciar ajustes. Dichos instrumentos permitirán conducir las

acciones en diversos temas asociados a las orientaciones estratégicas y transversales. Entre estos temas se encuentran la innovación en la docencia digital; la investigación estratégica y emergente; la internacionalización; el bienestar de la comunidad universitaria; la procuración de fondos y el emprendimiento; la integración de la difusión cultural a las funciones de docencia e investigación, los cuales deberán formar parte de este conjunto de instrumentos-guía para lograr una agenda dinámica y flexible. Es una ruta de seguimiento que ha de lograrse con el compromiso de los órganos colegiados, los órganos personales y las instancias de apoyo; así como del alumnado, el personal académico y el personal administrativo.

Como parte de la ruta de seguimiento, también será necesario definir a las personas responsables del personal académico y administrativo de cada actividad específica, de vigilar la concordancia y coherencia con y entre las orientaciones transversales y estratégicas de cada una de las acciones en las que se concretan; así como, diseñar las metas específicas para cada nivel organizativo que se asocien con las acciones, para definir los límites mínimos y máximos del logro y sus responsables, a fin de valorar el desempeño esperado establecido por cada una de las unidades organizativas responsables de la implementación de las acciones. Asimismo, definir la manera en la que, desde las unidades universitarias, se realizarán aportaciones para el cumplimiento de las acciones, de acuerdo con las condiciones específicas de cada una de ellas.

Las metas establecidas orientan las acciones específicas que se deberán llevar a cabo para construir la Universidad Autónoma Metropolitana que queremos en el 2030.

## Referencias

- Ayuso, S., Sánchez P., y Retolaza JL., (2017). Análisis del valor social integrado de una universidad pública. Una aproximación al caso de la Universidad Pompeu Fabra. Documento de trabajo n.º 24. Cátedra de Responsabilidad Social Corporativa. ESCI-UPF. [https://www.upf.edu/documents/113521321/113573308/resum\\_exec\\_Informe\\_valor\\_social\\_UPF.pdf/599d8135-efa2-8238-ae6-9edbe046e477](https://www.upf.edu/documents/113521321/113573308/resum_exec_Informe_valor_social_UPF.pdf/599d8135-efa2-8238-ae6-9edbe046e477)
- Buendía, A., y Rivera, D. (2024). The myth of free education in Mexican higher education: Approaches to understanding a policy change. *Education Policy Analysis Archives*, 32. <https://doi.org/10.14507/epaa.32.8501>
- CEFP. (2024). Nota informativa. Evolución del Presupuesto en Educación Superior 2018-2024. [https://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/pdf/LGES\\_200421.pdf](https://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/pdf/LGES_200421.pdf)
- CRES 2018+5 (2024). Declaración de la CRES+5. Reunión de seguimiento de la Conferencia Regional de Educación Superior (CRES+5), Brasilia, Brasil, 13 a 15 de marzo de 2024. IESALC, UNESCO. [https://www.iesalc.unesco.org/wp-content/uploads/2024/04/Declaracion-CRES5\\_ES.pdf](https://www.iesalc.unesco.org/wp-content/uploads/2024/04/Declaracion-CRES5_ES.pdf)
- Colegio Académico. (2021). Informe de avances de la Comisión de Carrera Académica. Reflexión y propuesta de la Carrera Académica en la UAM, Sesión 496. <https://colegioacademico.uam.mx/historico-de-sesiones/>

- De los Reyes Heredia, J. A. (2021). Propuesta de Políticas generales para la conducción de la UAM 2021 – 2025. <https://www.uam.mx/rg/docs/PT-DR-JOSE-ANTONIO-DE-LOS-REYES-HEREDIA.pdf>
- Ibarra, E. (2001). La universidad en México hoy: gubernamentalidad y modernización. Dirección General de Estudios de Posgrado/UNAM.
- Kahneman, D. (2003). Maps of Bounded Rationality: Psychology for Behavioral Economics. *American Economic Review*, 93(5), 1449-1475.
- Ley General de Educación Superior, DOF 20-04-2021 1 (2021).
- Moreno, C., y Cedillo, D. (2022, septiembre 21). Educación superior y ciencia en el PPEF 2023: otra oportunidad perdida. NEXOS. <https://educacion.nexos.com.mx/educacion-superior-y-ciencia-en-el-ppef-2023-otra-oportunidad-perdida/>
- Moreno, C., y Cedillo, D. (2023, septiembre 27). PPEF 2024: crisis y precarización de la educación superior y la ciencia. NEXOS. <https://educacion.nexos.com.mx/ppef-2024-crisis-y-precarizacion-de-la-educacion-superior-y-la-ciencia/>
- Muñoz, H. (2021, noviembre 4). La universidad pública a futuro. Suplemento Campus Milenio. <https://suplementocampus.com/la-universidad-publica-a-futuro/>
- Organización de las Naciones Unidas. (2015). Transformar nuestro mundo: la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible. Nueva York. [https://unctad.org/system/files/official-document/ares70d1\\_es.pdf](https://unctad.org/system/files/official-document/ares70d1_es.pdf)
- Organización de las Naciones Unidas. (2019). Informe de los Objetivos de Desarrollo Sostenible. [https://unstats.un.org/sdgs/report/2019/The-Sustainable-Development-Goals-Report-2019\\_Spanish.pdf](https://unstats.un.org/sdgs/report/2019/The-Sustainable-Development-Goals-Report-2019_Spanish.pdf)
- Secretaría de Educación Pública. (2022). 4 Informe de labores Educación. 2021-2022. [https://www.planeacion.sep.gob.mx/Doc/informes/labores/2018-2024/4to\\_informe\\_de\\_labores.pdf](https://www.planeacion.sep.gob.mx/Doc/informes/labores/2018-2024/4to_informe_de_labores.pdf)
- Secretaría de Educación Pública. (2023). 5 Informe de labores Educación. 2022-2023. [https://www.planeacion.sep.gob.mx/Doc/informes/labores/2018-2024/5to\\_informe\\_de\\_labores.pdf](https://www.planeacion.sep.gob.mx/Doc/informes/labores/2018-2024/5to_informe_de_labores.pdf)
- Simon, H. A. (1955). A Behavioral Model of Rational Choice. *Quarterly Journal of Economics*, 69(1), 99-118.
- Simon, H. A. (1982). *Models of Bounded Rationality*. MIT Press.
- UNESCO. (2020). Informe de Seguimiento de la Educación en el Mundo 2020: Inclusión y educación: Todos y todas sin excepción. En Informe de Seguimiento de la Educación en el Mundo 2020: Inclusión y educación: Todos y todas sin excepción. UNESCO. <https://doi.org/10.54676/WWUU8391>
- UNESCO. (2022a). Más allá de los límites. Nuevas formas de reinventar la educación superior.
- UNESCO. (2022b). Informe de seguimiento de la educación en el mundo. Informe sobre género: profundizar en el debate sobre quienes todavía están rezagados. París: UNESCO. <https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000382498>
- UNESCO, e IESALC. (2020). Hacia el acceso universal a la educación superior: tendencias internacionales. En UNESCO-IESALC. UNESCO IESALC. <https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000375683>
- Universidad Autónoma Metropolitana. (2011). Plan de Desarrollo Institucional 2011-2024. [https://www.uam.mx/pdi/PDI\\_2011-2024.pdf](https://www.uam.mx/pdi/PDI_2011-2024.pdf)
- Universidad Autónoma Metropolitana. (2021a). Informe de actividades 2021. Consejoacademico.xoc.uam.mx
- Universidad Autónoma Metropolitana. (2021b). Informe general de la UAM en la emergencia sanitaria.
- Universidad Autónoma Metropolitana. (2022). Informe de actividades 2022.

Universidad Autónoma Metropolitana. (2023). Legislación Universitaria. UAM. <https://www.uam.mx/legislacion/index.html>

Universidad Autónoma Metropolitana. (2024). Informe de los procesos de evaluación y los avances en la mejora continua. Periodo 2022-2023.

Universidad Autónoma Metropolitana (2023). Construyendo el Futuro. Los desafíos de la docencia en la Universidad Autónoma Metropolitana.



Casa abierta al tiempo  
UNIVERSIDAD AUTÓNOMA  
METROPOLITANA