

Plan operativo Unidad Cuajimalpa 2025-2030

Síntesis ejecutiva

4 de marzo del 2025

Introducción

Durante el 2023 y el 2024 se realizaron en la Unidad Cuajimalpa una serie de actividades orientadas a construir una planeación colaborativa de cara a la renovación del Plan de Desarrollo Institucional, así, tuvieron lugar distintos talleres, conferencias y foros, que contribuyeron a recoger y discutir las opiniones de la comunidad universitaria en torno al estado de nuestra vida académica y sus retos. Estos ejercicios incorporaron una metodología de exploración de futuros con la intención de “manejar la incertidumbre” y plantear de manera creativa escenarios estratégicos en donde se cruzan tanto las tendencias identificadas, como los valores que nos permiten visualizar escenarios deseables para las funciones sustantivas y el cumplimiento de la misión social de nuestra Universidad.

Estos talleres ofrecieron la oportunidad de intercambiar diagnósticos sobre tendencias y retos de la educación superior, incorporando la opinión y visiones de futuro de académicos de las tres Divisiones y la activa participación de órganos personales e instancias de apoyo. De esta manera contamos con los insumos para elaborar la planeación institucional de la Unidad para los siguientes 5 años, teniendo como marco las orientaciones establecidas en la Agenda Estratégica de Gestión Institucional UAM 2025-2030 (AEGI) y los documentos señalados en este.

Para esta actividad, se contó con el apoyo invaluable de profesores del Departamento de Estudios Institucionales y del Departamento de Teoría y Procesos del Diseño, vinculados, también a la Cátedra UNESCO de Estudios del Futuro, que reside en nuestra Unidad.

Quienes participaron en estos ejercicios, lograron establecer una primera agenda de temas para la reflexión permanente, que habrán de ser continuamente debatidos, actualizados, profundizados y enriquecidos a través de nuevas dinámicas de inteligencia colectiva, y de imaginación de futuros en torno a valores comunes, dentro de las cuales nuestros órganos colegiados juegan un papel fundamental.

En este documento comenzamos presentando una valoración general, seguida de una síntesis de la situación actual y sus tendencias. Posteriormente resumimos la visión de una situación ideal futura que orientó e inspiró una serie de líneas de trabajo para los siguientes cinco años.¹

¹ Metodología de 3 Horizontes. Consultar: Sharpe, B. (2013). Three horizons the patterning of hope. Triarchy Press. <http://site.ebrary.com/id/11067110>

Valoración general de la Universidad en su conjunto

- Se identificó un sistema de planeación consolidado, pero con fuertes inercias, en el cual, la planeación tradicional se fue desconectando de la toma de decisiones y de la práctica cotidiana de los distintos actores de nuestra comunidad. Esto ha generado una mayor necesidad de anticipar e imaginar alternativas frente a los complejos problemas del presente y del futuro.
- Se reconoció la persistencia de sistemas de incentivos externos e internos que tienden a reconocer más el trabajo de investigación individual, disciplinario y reportado a través de publicaciones, todo ello, en detrimento del trabajo docente en el aula. En este sentido, se detectó también una creciente dificultad para incorporar académicos a comisiones y otras actividades de vinculación y gestión.
- La sociedad espera un papel más proactivo de la Universidad en su conjunto. Se ha señalado la insuficiente visibilidad de nuestro trabajo académico frente a distintos actores de la sociedad, entre los que destacan empleadores, medios de comunicación, funcionarios públicos, y jóvenes de diversos subsistemas de Educación Media Superior.
- Se mencionó la necesidad de contar con una normatividad más flexible, que facilite la innovación y la adaptación oportuna a los retos internos y externos. Así también, se observó la conveniencia de fortalecer una cultura organizacional que recupere espacios de análisis, diálogo y búsqueda creativa de soluciones, el ensayo de sistemas de gestión basados en la confianza, y la identificación de metas comunes de largo plazo que orienten acciones de transición.
- A partir de ello, en acuerdo entre los órganos personales y el grupo de profesores que asesoró los trabajos, se estableció la pertinencia de aplicar los aprendizajes institucionales presentes en los procesos de planeación de otras Unidades Académicas, así como de la AEGI, para plasmar los trabajos, no en un Plan de Desarrollo, sino en un Plan Operativo, que diera cuenta de acciones concretas a seguir en el periodo que abarca.
- Se estableció así, la necesidad de contar con documento breve, sintético y que estableciera acciones concretas, para permitir que pueda ser utilizado efectivamente como una herramienta útil tanto en la planeación al interior de la unidad, como en la toma de decisiones asociadas a la gestión universitaria.

Diagnóstico de la operación de las funciones sustantivas

Docencia

- Fuertes presiones para el aumento de matrícula global a nivel licenciatura; simultáneamente, caída en habilidades de lecto-escritura y deficiencia en capacidades y conceptos que debieron haber quedado consolidados en niveles educativos previos; bajos niveles de proactividad del alumnado en general.
- Existe una mayor sensibilidad del alumnado para abordar temas ambientales, de equidad, inclusión, tecnologías digitales emergentes y de aprendizaje en la práctica.
- Permanece el rezago y la baja eficiencia terminal en varias licenciaturas, algunas de ellas reportan insuficiente retención del alumnado y crecimiento del número de ellos que trabaja.
- Aumento de la carga docente. En algunos planes o Departamentos se reportan desequilibrios en la misma.
- Algunas licenciaturas han tenido dificultades para actualizar sus planes y programas de estudio.
- Posgrados relativamente pequeños en comparación con el tamaño de los Departamentos; la asesoría de ICR o tesis revela concentración y asimetrías.

Investigación

- Si bien algunos proyectos abordan problemáticas sociales y ambientales que requieren abordajes multidisciplinarios, aún no se aprovechan plenamente las complementariedades o sinergias con las capacidades de los distintos Departamentos de la Unidad.
- Los proyectos de investigación presentan subregistro en los Consejos Divisionales. Hay un escaso conocimiento de los proyectos de colegas, incluso del mismo Departamento, y en mayor medida de otros Departamentos y Divisiones.
- Se observan pocas redes de colaboración formal. La interacción dentro de los Cuerpos Académicos es muy disímil, algunos mantienen baja colaboración interna y externa.

- El financiamiento de la investigación está concentrado en pocos organismos de Estado y se ha vuelto insuficiente. Revistas y editoriales de alto impacto incrementan el precio de sus cuotas como requisito de publicación. Conseguir financiamientos externos adicionales es una tarea absorbente.
- Se ha incrementado la visibilidad del trabajo académico de la Unidad en los respectivos campos de conocimiento a nivel profesional. Hay una presencia constante de nuestros académicos en congresos establecidos; un número importante de ellos cuentan con reconocimiento nacional e internacional en los circuitos de su especialidad.

Difusión de la cultura y vinculación

- Los proyectos realizados con comunidades de nuestra zona de influencia han demostrado cómo contribuyen al enriquecimiento de la investigación y la docencia. Ejemplifican la relevancia de nuestra Universidad como un actor que aporta valor a dicho ecosistema de conocimiento. Sin embargo, los proyectos con incidencia local son aún muy reducidos con relación a la gama de capacidades e intereses de nuestra planta académica.
- Se percibió que las instancias de vinculación internas pueden jugar un rol aún más proactivo que permita la identificación de oportunidades de colaboración, de financiamiento y gestión más eficiente de proyectos. Se reconoce que son actores intermediarios fundamentales que necesitan interactuar de manera más cercana y cotidiana con la planta académica.
- Se observó que, si bien algunos de los proyectos de investigación formalmente registrados guardan relación con temas prioritarios de la agenda nacional e internacional, están faltando indicadores y mecanismos de visibilidad que clarifiquen su impacto social y ambiental.
- Por otra parte, se reconoció la oportunidad de aprovechar la nueva figura de las Áreas Académicas como un espacio de organización que, sobre la base de una sólida sinergia entre la investigación y la docencia, incremente la visibilidad e impacto del Área a partir de la interacción con otros actores sociales.

Rasgos futuros que caracterizan una universidad deseable

Docencia

- Flexibilidad tecnológica que facilita un sistema híbrido, que recupera los aspectos positivos de la docencia en línea en combinación con elementos de presencialidad.
- La docencia y la investigación incorporan de manera crítica y ética sistemas de IA y otras tecnologías digitales emergentes, no solo como usuarios, sino como desarrolladores de acuerdo a nuestras propias necesidades.
- La docencia se desenvuelve en múltiples espacios y formatos, permitiendo sesiones dentro y fuera del aula, compartiendo experiencias de aprendizaje en comunidades, organizaciones públicas y privadas.
- La oferta académica de los planes de estudio, y las capacidades que desarrollan, son acordes con las necesidades de la sociedad y valoradas por ésta.
- Los planes de estudio se actualizan con agilidad y oportunidad, interactuando con diversos actores académicos y sociales, en aras de fortalecer su excelencia académica, carácter crítico, vanguardista y relevancia social.
- El alumnado recupera su papel proactivo en el proceso de aprendizaje, comprometiéndose con éste. Concibe su vida universitaria como parte de un plan de vida de largo plazo que inicia en la Educación Media Superior y que lo llevará a cristalizar sus aspiraciones personales y profesionales.
- La Universidad se reconoce como un actor de un “ecosistema de conocimiento”, en un entorno de pluralidad epistémica y cuenta con mecanismos para retroalimentarlo y retroalimentarse de éste.

Investigación

- Los proyectos de investigación multidisciplinarios abordan problemáticas ambientales, de desarrollo, de relevancia internacional, nacional y local.
- La investigación se articula de forma equilibrada con el resto de las funciones sustantivas, garantizando equipos de trabajo con los recursos humanos suficientes para asegurar el avance de su agenda académica e impacto social.

- La investigación y la colaboración académica se desarrolla combinando distintas formas de adscripción que permite interactuar de manera orgánica y fluida al interior de nuestra Unidad y con otras Unidades de la Universidad.
- Los proyectos de investigación cuentan con diversas fuentes de financiamiento, tanto públicas como privadas, provenientes de instancias nacionales e internacionales.
- Se cuenta con la flexibilidad institucional que permite a los académicos ejercer su área de especialidad con otros actores sociales, en otros espacios académicos y no académicos.

Gestión institucional

- Los académicos participan de manera voluntaria y equilibrada en las comisiones y cargos de gestión de acuerdo a sus intereses, permitiendo la rotación entre las mismas y la transmisión y acumulación de aprendizajes.
- Las actividades de gestión institucional no son excesivas, de manera que los académicos cuentan con tiempo suficiente para la docencia, la investigación, la vinculación y la continua experimentación y ensayo de nuevas prácticas en cada una de estas funciones.
- Las contribuciones de los académicos a la gestión y vida institucional cuentan con el reconocimiento de los sistemas de incentivos y de la comunidad universitaria.
- Infraestructura sustentable, incluyente y funcional. Aulas y espacios flexibles que permiten la adaptabilidad a distintos formatos de docencia, investigación, vinculación, deporte, arte y cultura.
- Los cubículos tienen diseños más heterogéneos y permiten distintas formas de aprovechamiento: desde el trabajo individual o en equipo, las asesorías para pequeños grupos de estudiantes, y se corresponden con los tiempos de uso efectivo por el personal académico.
- Las relaciones humanas al interior de la Unidad se desarrollan bajo los valores de empatía, respeto, solidaridad e inclusión. Se fomenta una cultura de paz y se cuentan con los mecanismos para dirimir oportunamente incidencias en las cuales cualquier miembro de la comunidad perciba que se vulneran sus derechos o dignidad.
- El personal de la Universidad cuenta con mayor certidumbre y mejores condiciones para el ahorro y el retiro.

¿Cómo llegar al escenario deseable?

Acciones concretas para orientar la planeación 2025-2030

Docencia

1. UEA compartidas en los distintos planes de estudio a partir de la colaboración interdepartamental.
2. Además de la UEA transversal de Sustentabilidad, se pueden incorporar otras UEA que permitan la adquisición de capacidades relevantes para el ejercicio profesional del alumnado; por ejemplo, empleabilidad, emprendimiento, literacidad de futuros o técnicas prospectivas, así como oportunidades y retos de la IA.
3. Desarrollar y madurar nuevas capacidades tecnológicas y didácticas a través de la experiencia de la docencia híbrida, que permitan adaptar un número determinado de UEA de cada plan de estudios para su impartición no presencial y asincrónica, logrando el uso más eficiente de los recursos para contender con eventuales fluctuaciones de matrícula.
4. Diseñar un programa que permita mejorar tanto la docencia presencial, como seguir construyendo competencias didácticas para gestionar docencia híbrida (presencial y virtual), socializando aprendizajes y buenas prácticas generadas al interior y el exterior de nuestra unidad.
5. Impulsar acciones para incrementar la visibilidad de la oferta académica de la Unidad, particularmente de las licenciaturas con baja demanda, entre los estudiantes del Nivel Medio Superior. En estos programas, sería conveniente la participación de exalumnos que trabajen en áreas afines a su carrera, empleadores potenciales, docentes, alumnos vigentes y representantes de instituciones del nivel anterior.
6. Identificar los elementos que han dificultado la actualización oportuna de planes y programas de estudio para proponer los ajustes institucionales necesarios que faciliten mantener la excelencia de los mismos y su relevancia social y laboral.
7. Identificar empleadores potenciales o áreas de ejercicio profesional más concretos que permitan evaluar la formación de conocimientos y capacidades adecuadas para tales entornos laborales.

Investigación

1. Continuar con la identificación de grandes temas o problemas que permitan la convergencia de intereses de investigación con claro impacto social y ambiental, que faciliten identificar y definir a los académicos de la Unidad su participación y

contribución, tanto formal como informal. Promoviendo de esta manera la colaboración interdisciplinaria entre varios Departamentos, la integración de “masas críticas”, y el diseño de proyectos para concursar por financiamiento.

2. Revisar periódicamente los criterios divisionales para la creación, evaluación, modificación y supresión de áreas académicas para que garanticen la viabilidad de su operación interdivisional y la cristalización de los objetivos que les dieron origen.
3. Una vez establecida la normativa para la creación de áreas académicas, incentivarlas con recursos provenientes de Rectoría de Unidad, Direcciones de División y Departamentos, dependiendo de sus características, para impulsar la colaboración interdisciplinaria e interdepartamental con miras a fortalecer la relación investigación-docencia y aumentar el impacto del trabajo realizado y su visibilidad, así como el uso eficiente de recursos.
4. Programar regularmente eventos en los que cada división exponga su trabajo de investigación al resto de las divisiones con la finalidad de identificar temas de complementariedad interdepartamental.
5. Diseñar y poner en marcha seminarios interdivisionales que permitan discutir y enriquecer los proyectos de investigación con los enfoques de diversas áreas del conocimiento, y que permitan identificar temas de coasesoría de proyectos terminales, idóneas comunicaciones de resultados o tesis de doctorado, así como otros productos del trabajo.
6. Establecer un programa de formación para la obtención de financiamiento externo dirigido a los académicos más jóvenes, aprovechando la experiencia de académicos exitosos en la obtención de financiamiento externo, incentivando la socialización de buenas prácticas con académicos interesados en adquirir el conocimiento tácito relacionado. La socialización podría implicar desde la integración de los interesados en los proyectos financiados, hasta pláticas o talleres en los que participen financiadores, vinculadores y evaluadores de solicitudes.

Gestión Institucional

1. Diseñar esquemas de difusión y divulgación de nuestro trabajo académico que permitan contactar tanto a pares académicos como a todo tipo de actores sociales, interesados o responsables de atender problemáticas sociales de diversa índole, que no tenían conocimiento de nuestras áreas de especialidad.
2. Identificar actores sociales, del sector productivo y gubernamental, nacionales e internacionales, que contribuyan a retroalimentar los planes y programas de

estudio, así como a constituir oportunidades para tejer agendas de investigación, y proveer espacios de práctica profesionales para el alumnado.

3. Explorar y ensayar nuevos formatos de comunicación y divulgación social del trabajo de investigación y académico. Aprovechar programas de servicio social para administrar la difusión cotidiana de las actividades y resultados de investigación a través de formatos digitales emergentes.
4. Mejorar el aprovechamiento de diferentes redes sociales, plataformas académicas y otros mecanismos de divulgación que aumenten la visibilidad no solo del trabajo de investigación, sino de la oferta educativa y de las áreas de experiencia profesional con las cuales nuestra Unidad puede contribuir a la sociedad.
5. Cuidar el registro y visibilidad de las actividades que se realizan con los actores y comunidades en la zona de influencia para proponer y definir indicadores de impacto social y ambiental.
6. Durante el análisis de las propuestas para la integración de las nuevas Áreas Académicas retroalimentar constructivamente sus mecanismos de difusión, divulgación e impacto.
7. Construir colectivamente una estrategia de vinculación proactiva, que identifique interlocutores prioritarios, del sector académico, productivo, social y gubernamental, estableciendo metas de corto, mediano y largo plazo.
8. Aprovechar los tres periodos intertrimestrales para que, de manera rotativa, cada División organice actividades de “puertas abiertas” que le permitan conocer y vivir, tanto a los académicos y al alumnado de las otras divisiones, como a la comunidad de la zona de influencia, la cotidianidad de su quehacer. Este contacto concreto y cercano con la materia de trabajo de cada uno inspiraría formas de colaboración y un mayor sentido de comunidad.
9. Trabajar en el rediseño institucional que permita reequilibrar las cargas de gestión y trabajo en comisiones. Identificar tanto los desincentivos como los incentivos que faciliten la incorporación de un mayor número de académicos a las actividades de gestión.
10. Mejorar los sistemas de gestión de información para facilitar el registro del trabajo académico, su consulta y que apoyen la auto-evaluación y planeación. Estos sistemas evitan la duplicidad en la captura y la heterogeneidad en los reportes.
11. Integrar equipos de trabajo mixtos, compuestos por académicos, personal administrativo y autoridades que participen en el rediseño para la simplificación de

trámites. Ensayar el prototipado de nuevos trámites para probar su efectividad y eficacia.

12. Desarrollar un sistema de gestión de aulas y espacios de trabajo que optimicen de manera eficiente nuestra infraestructura en función del carácter dinámico de nuestras actividades.
13. Proyectar los requerimientos de la infraestructura funcional para el mediano y largo plazo que se mencionan en la sección previa sobre la universidad deseable del futuro.
14. Formar equipos de seguimiento de las acciones propuestas en el Plan de Desarrollo Institucional 2025-2030 de la Unidad, que permitan dar continuidad al análisis con visión de futuro que se ha venido desarrollando en el último par de años. En este sentido, se puede continuar el trabajo colaborativo con el equipo de la Cátedra UAM-UNESCO de estudios de futuros para seguir madurando nuestras capacidades de anticipación, y así cumplir con la misión social de nuestra Universidad.
15. Propiciar que el personal de la Coordinación de Vinculación sostenga una interacción más cercana y cotidiana tanto con los académicos, como con otros actores sociales con quienes se desea establecer colaboración. De manera correspondiente, instar a los académicos a plantear sus intereses de colaboración con actores externos.
16. Realizar acciones para la incorporación de equidad de género y Cultura de Paz en el trabajo cotidiano de la Unidad a través de políticas operativas y una agenda anual de actividades en estas materias

Ruta de trabajo y alcances de las acciones asociadas al presente documento

Docencia

No	Acción	Responsables	Órgano colegiado que interviene
1	Diseñar UEA compartidas en los distintos planes de estudio a partir de la colaboración interdepartamental.	Direcciones de División	Consejos divisionales, Consejos académicos
2	Incorporar otras UEA que permitan la adquisición de capacidades relevantes para el ejercicio profesional del alumnado;	Direcciones de División	Consejos divisionales, Consejos académicos
3	Adaptar un número determinado de UEA de cada plan de estudios para su impartición no presencial y asincrónica	Direcciones de División, Coordinación de Asuntos Académicos de Unidad	Consejos divisionales, Consejos académicos
4	Diseñar un programa que permita mejorar tanto la docencia presencial, como seguir construyendo competencias didácticas para gestionar docencia híbrida	Direcciones de División, Coordinación de Asuntos Académicos de Unidad	Consejos divisionales, Consejos académicos
5	Impulsar acciones para incrementar la visibilidad de la oferta académica de la Unidad	Direcciones de División, Coordinación de Asuntos Académicos de Unidad, Coordinación de Vinculación	Consejos divisionales, Consejos académicos
6	Identificar los elementos que han dificultado la actualización oportuna de planes y programas de estudio para proponer los ajustes institucionales necesarios que faciliten mantener la excelencia de los mismos y su relevancia social y laboral.	Direcciones de División, Coordinación de Asuntos Académicos de Unidad	Consejos divisionales, Consejos académicos
7	Identificar empleadores potenciales o áreas de ejercicio profesional más concretos que permitan evaluar la formación de	Direcciones de División, Coordinación de vinculación	

	conocimientos y capacidades adecuadas para tales entornos laborales	Coordinación de Asuntos Académicos de Unidad	
--	---	--	--

Investigación

No	Acción	Responsables	Órgano colegiado que interviene
1	Identificar grandes temas o problemas que permitan la convergencia de intereses de investigación con claro impacto social y ambiental	Direcciones de División, Laboratorio de Ciudades en Transición	
2	Actualizar los criterios divisionales para la creación, evaluación, modificación y supresión de áreas académicas para que garanticen la viabilidad de su operación interdivisional y la cristalización de los objetivos que les dieron origen	Direcciones de División	Consejos divisionales, Consejos académicos
3	Incentivar la creación y operación de áreas con recursos institucionales y externos	Rectoría de Unidad, Direcciones de División, Jefaturas Departamentales	
4	Programar regularmente eventos en los que cada división exponga su trabajo de investigación al resto de las divisiones con la finalidad de identificar temas de complementariedad interdepartamental	Direcciones de División	
5	Organizar periódicamente seminarios interdivisionales	Direcciones de División, Coordinación de Asuntos Académicos de Unidad, Laboratorio de Ciudades en Transición	
6	Implementar un programa de formación para la obtención de financiamiento externo dirigido a los académicos más jóvenes	Coordinación de vinculación	

Gestión Institucional

No	Acción	Responsables	Órgano colegiado que interviene
1	Diseñar esquemas de difusión y divulgación de nuestro trabajo académico que permitan contactar tanto a pares académicos como a todo tipo de actores sociales	Direcciones de División, Coordinación de vinculación, Coordinación de Asuntos Académicos de Unidad	
2	Identificar actores sociales, del sector productivo y gubernamental, nacionales e internacionales, que contribuyan a retroalimentar los planes y programas de estudio, así como a constituir oportunidades para tejer agendas de investigación, y proveer espacios de práctica profesionales para los estudiantes.	Direcciones de División, Coordinación de vinculación, Coordinación de Asuntos Académicos de Unidad	
3	Explorar y ensayar nuevos formatos de comunicación y divulgación social del trabajo de investigación y académico.	Direcciones de División, Coordinación de vinculación, Coordinación de Asuntos Académicos de Unidad	
4	Aprovechar la estructura de difusión de la Unidad para administrar la difusión cotidiana de las actividades y resultados de investigación a través de formatos digitales emergentes	Direcciones de División, Coordinación de vinculación, Coordinación de Asuntos Académicos de Unidad	
5	Mejorar el aprovechamiento de diferentes redes sociales, plataformas académicas y otros mecanismos de divulgación que aumenten la visibilidad no solo del trabajo de investigación, sino de la oferta educativa y de las áreas de experiencia profesional con las cuales nuestra Unidad puede contribuir a la sociedad	Direcciones de División, Coordinación de vinculación, Coordinación de Asuntos Académicos de Unidad, Coordinación de Innovación	

6	Cuidar el registro y visibilidad de las actividades que se realizan con los actores y comunidades en la zona de influencia para proponer y definir indicadores de impacto social y ambiental.	Rectoría de Unidad, Coordinación de vinculación	
7	Durante el análisis de las propuestas para la integración y operación de las nuevas Áreas Académicas retroalimentar constructivamente sus mecanismos de difusión, divulgación e impacto.	Direcciones de División	Consejos divisionales, Consejos académicos
8	Construir colectivamente una estrategia de vinculación proactiva, que identifique interlocutores prioritarios, del sector académico, productivo, social y gubernamental, estableciendo metas de corto, mediano y largo plazo.	Rectoría de Unidad, Direcciones de División, Coordinación de vinculación, Coordinación de Asuntos Académicos de Unidad	
9	Organización periódica de actividades de “puertas abiertas” que permitan difundir la oferta académica entre la comunidad de la zona de influencia. Este contacto concreto y cercano con la materia de trabajo de cada uno inspiraría además formas de colaboración y un mayor sentido de comunidad.	Rectoría de Unidad, Direcciones de División, Coordinación de vinculación, Coordinación de Asuntos Académicos de Unidad	