

**Rectoría de la Unidad Xochimilco**  
**Propuesta de Programa de Trabajo para la Gestión 2021-2025**  
**Dr. Francisco Javier Soria López**

**Presentación**

La Universidad Autónoma Metropolitana y, en particular, la Unidad Xochimilco, pasan necesariamente por ciclos de gestión, donde los responsables de la conducción académica son renovados periódicamente de acuerdo con la legislación vigente. Se trata de un ejercicio democrático que busca involucrar a la comunidad en los procesos de decisión institucional encaminados a garantizar una operación responsable, eficiente y transparente de las actividades académicas sustantivas que desarrollamos. Estos cambios implican momentos de reflexión, en los cuales se analiza lo realizado para, a partir de la experiencia acumulada, sostener y consolidar aquello que viene funcionando apropiadamente en el cumplimiento de los objetivos de enseñanza, investigación, difusión y servicio que tenemos como universidad pública. Al mismo tiempo, es una oportunidad para ajustar, cambiar e incluso innovar en los aspectos de orden académico que nuestra casa de estudios y su comunidad considera importante implementar para mejorar la calidad de nuestra labor educativa y de generación de conocimiento. El programa de trabajo que aquí se expone parte de estas ideas, donde lo fundamental es la participación de la comunidad universitaria no sólo en los procesos de renovación de la gestión, sino sobre todo en los procesos de mejora, actualización e innovación en las actividades sustantivas.

El contexto en que se da este paso de estafeta puede reconocerse por lo menos como complejo, difícil, incierto y, sin duda, histórico por las condiciones de excepción, en las que el mundo entero ha tenido que encontrar la forma de continuar con la vida social en las mejores condiciones posibles encaminadas, en primer lugar, a garantizar la salud y la vida de las personas. Al mismo tiempo, hemos tenido que contribuir desde todas las instituciones sociales, es decir la familia, la colonia, la ciudad, el gobierno, la industria y, en nuestro caso, la esfera de la educación superior, para que las actividades sustantivas bajo nuestra responsabilidad continuaran en las mejores condiciones posibles. Ha sido un logro colectivo indiscutible, no sin dificultades, tropiezos e incluso faltantes y pérdidas, pero que nos tiene hoy (18 meses después) activos, trabajando y pensando en nuestro compromiso de formar ciudadanos y profesionistas socialmente comprometidos, desarrollando nuestras actividades sustantivas de docencia, investigación y difusión y preservación de la cultura. Por ello, debemos reconocer el esfuerzo de la comunidad universitaria, la cual, en distintos niveles y en función de sus posibilidades reales, han aceptado el reto y aportado lo propio.

No sólo es la condición pandémica la que se necesita visualizar, sino los más de 46 años de historia propia sobre la cual hemos de continuar manteniendo y fortaleciendo aquello que nos ha dado identidad, que se reconoce por propios y extraños como valores y fortalezas de la Unidad Xochimilco, pero entendiendo también

lo que podemos y debemos mejorar para hacer crecer y consolidar este proyecto universitario. Este es un primer compromiso que debe quedar patente en esta propuesta de trabajo para la gestión 2021-2025 desde la Rectoría: trabajar *con* y *para* toda la comunidad universitaria para que nuestra casa de estudios desarrolle procesos constantes para mejorar, fortalecer y consolidar sus actividades académicas de docencia, investigación y difusión a través de las cuales da un servicio amplio, comprometido y dirigido a la sociedad para contribuir a su bienestar. En las siguientes líneas, se esbozan las reflexiones, ideas y propuestas que pueden contribuir a dicho objetivo, y enfatizo esbozo, porque será a partir de un diálogo y retroalimentación permanente con la comunidad que este programa pueda enriquecerse, precisarse y, sólo con la participación de todas y todos, ejecutarse.

### **El contexto actual de la universidad**

*En lo externo.* Existen, como bien sabemos, factores y actores de orden externo que son parte indisoluble del contexto en el que se desenvuelve nuestra Universidad que es necesario considerar, pues los procesos de planeación, operación y evaluación propios dependen también de interrelaciones específicas con otras instituciones, normas y referencias obligadas. El cambio de gobierno federal en 2018 representó un acercamiento a la educación superior distinto al que prevaleció en décadas anteriores y, si bien aún es prematuro poder evaluar todos sus efectos en la UAM, hay dos factores que tan sólo son una muestra de lo que la Universidad enfrentará en el presente y futuro cercano: el financiamiento al sector educativo se ha visto impactado por la reorientación del gasto gubernamental a sectores energéticos, de infraestructura y apoyo social y, de manera emergente, a partir de marzo de 2020, se incorporó el necesario gasto para atender la pandemia de la Covid-19. Si bien el presupuesto de los últimos tres años a la Unidad Xochimilco se ha mantenido constante, sólo con incrementos cercanos al porcentaje de la inflación oficial, en términos reales éste se ha visto disminuido, incluso sufriendo una merma por las reservas (recortes) cercanas a 20% que se tuvo en 2020 y nuevamente en este año con un porcentaje similar. Este elemento por sí mismo nos ha obligado, y obligará aún más en el futuro cercano, a planear y operar con mayor racionalidad presupuestal, definir con precisión las prioridades institucionales e incluso buscar fuentes alternativas de financiamiento ante las condiciones contingentes que seguramente prevalecerán por un tiempo adicional. De igual manera, la política de una cobertura universal en educación superior se debe traducir entre otras cosas en *incrementar las oportunidades y posibilidades de acceso*,<sup>1</sup> es decir, que las IES deben ampliar *gradualmente la matrícula de*

---

<sup>1</sup> *Ley General de Educación Superior.* Art 10, fracción II. Disponible en: [https://www.dof.gob.mx/nota\\_detalle.php?codigo=5616253&fecha=20/04/2021](https://www.dof.gob.mx/nota_detalle.php?codigo=5616253&fecha=20/04/2021)

*educación superior con una oferta educativa inclusiva.*<sup>2</sup> Por supuesto que esto no sólo es deseable, sino también necesario, por ello, conocer y medir las capacidades y recursos para su uso eficiente es indispensable en el marco de la gestión desde la Rectoría. Cabe señalar también que en tiempos recientes ha escalado una campaña a través de los medios de comunicación para denostar a las principales universidades y sus académicos como un gremio elitista, con privilegios, cuestionando como se utilizan los recursos, que sin duda resulta inaceptable y que nos ha puesto en una posición de vulnerabilidad. Al mismo tiempo, la UAM goza de un reconocido prestigio como una de las mejores universidades de México,<sup>3</sup> particularmente por su impacto y compromiso social,<sup>4</sup> aspecto que es especialmente sustancial en la Unidad Xochimilco por el Sistema Modular que aplica, para la formación de sus estudiantes, un modelo educativo que vincula problemas sociales relevantes como el elemento central de las unidades de enseñanza aprendizaje de sus planes y programas de estudio. Son estas variables, entre muchas otras que deberán ser considerados, las que ubican a nuestra unidad académica en un entorno complejo, con dificultades por resolver y elementos de identidad por fortalecer como lo es la vinculación con la sociedad, en especial con los grupos y sectores más vulnerables o necesitados. *En lo interno.* Nuestra casa de estudio descansa, sin lugar a duda, sobre el trabajo comprometido que desarrolla su comunidad, tanto trabajadores como estudiantes en sus ámbitos correspondientes. Los trabajadores administrativos y el personal académico<sup>5</sup> sostienen las 18 licenciaturas, los 32 programas de posgrado, las actividades de investigación, difusión, participación universitaria, sin olvidar las actividades administrativas indispensables para gestionar recursos, planear y operar lo sustantivo, así como los servicios que aportan al proyecto conjunto, es decir, la limpieza, la jardinería, los alimentos, el transporte, el mantenimiento y un largo etcétera que, hoy más que nunca, reconocemos en su valía y sin duda extrañamos su cotidianidad. Todo ello nos permite atender y organizar los procesos de enseñanza-aprendizaje de poco más de 15,000 estudiantes, considerando licenciatura y posgrado, al igual que las actividades académicas (investigación, participación en actividades, movilidad) y los servicios (cómputo, biblioteca, deportes) encaminados a desarrollar una formación integral y conducir procesos de investigación y difusión del conocimiento. Nuestra Unidad conformada por el plantel principal con un alto grado de consolidación, se complementa con espacios insertos en diferentes puntos de la ciudad y que son parte de lo que nos vincula e identifica con la comunidad: el Centro de Investigación Biológicas y Acuícolas de Cuemanco (CIBAC), el

---

<sup>2</sup> *Programa Sectorial de Educación 2020-2024.* Diario Oficial, 6 de julio de 2020, p. 216. Disponible en: [https://www.gob.mx/cms/uploads/attachment/file/562380/Programa\\_Sectorial\\_de\\_Educacion\\_2020-2024.pdf](https://www.gob.mx/cms/uploads/attachment/file/562380/Programa_Sectorial_de_Educacion_2020-2024.pdf)

<sup>3</sup> La UAM, segundo lugar nacional en el ranking THE Mundial 2022. *Semanario de la UAM* Año 3 • Núm. 10 • 20•09•2021.

<sup>4</sup> La UAM, primera universidad de México en el ranking de Times Higher Education impact rankings 2021. *Boletines UAM*, Número 194 22 de abril de 2021

<sup>5</sup> De acuerdo con datos de RH, la unidad cuenta con cerca de 1300 académicos (incluidos temporales y definitivos) y una plantilla de 1400 trabajadores administrativos de base y confianza.

proyecto Tulyehualco “Las Ánimas” y las cuatro sedes de nuestras clínicas estomatológicas en Nezahualcóyotl, San Lorenzo, Tepepan y Tláhuac, bastión del servicio comunitario de la unidad.

El modelo educativo que nos distingue, el Sistema Modular, constituye no sólo parte de nuestra identidad, sino un proyecto universitario de gran valía que debemos reconocer y revalorar, pues como todo proceso requiere ser constantemente monitoreado y puesto en cuestionamiento para mantenerlo vigente. Las bondades del proyecto se evidencian, entre otros factores, en que la Unidad aporta hasta 2020 cerca de 47% del total de egresados de la UAM, la que en menor tiempo concluyen sus estudios y se incorporan al trabajo; además es la que mayor demanda ha tenido en los últimos años, con cerca de 35,000 aspirantes donde la división de CBS destaca con poco más de 23,000 interesados en cursar sus licenciaturas.<sup>6</sup> Nuestros egresados son reconocidos por su perspectiva crítica, su compromiso social y su capacidad de reconocer problemáticas de su profesión, plantear rutas para su abordaje, trabajando de manera colaborativa y que lleven a soluciones ancladas en la realidad. En ese mismo sentido contamos con una planta docente altamente calificada, con reconocimiento interno y externo, mayoritariamente de tiempo completo que constituye la base fundamental para sostener el proyecto educativo modular. Hay que destacar que la comunidad universitaria también está consciente de las problemáticas que nos atañen y las necesidades de mejora, haciendo una crítica constante, evidenciada en años recientes, con una destacada participación de la comunidad estudiantil: la necesidad de mejorar los procesos de enseñanza-aprendizaje del Sistema Modular; excluir la violencia de género y el acoso que se da en la propia Unidad, lo que es especialmente importante en Xochimilco, donde las mujeres tanto en el ámbito estudiantil como académico son mayoría; lograr mayores recursos para la investigación, entre otras preocupaciones, que es necesario tener presentes con el fin de que sean puntualmente abordados.

### **Los desafíos en el entorno actual**

Con este preámbulo, sin dejar de reconocer la necesidad de ampliarlo al generar un plan de trabajo definitivo, en su caso, a partir de la retroalimentación y enriquecimiento por parte de la comunidad en este proceso de designación, vale la pena esbozar los retos más significativos que deberemos enfrentar de manera conjunta: *El retorno pospandemia*. La Universidad y su comunidad han mostrado su capacidad de resiliencia y adaptación a condiciones cambiantes, en especial cuando éstas no son favorables. En los últimos cuatro años, esto se ha experimentado de manera directa, desde la participación con la comunidad en el proceso de colaboración social posterior al sismo del 2017, la recuperación de las actividades académicas debido a la prolongada huelga de 2019 y en los últimos 18 meses la adaptación a condiciones especiales para llevar a cabo las actividades sustantivas a distancia para contender con la pandemia provocada por el Virus SARS

---

<sup>6</sup> Véase Anuario Estadístico 2020 de la UAM, Disponible en: <https://transparencia.uam.mx/inforganos/anuarios/index.html>

COV2. Con el Proyecto Emergente de Enseñanza Remota (PEER) la UAM pudo dar continuidad al proceso de enseñanza aprendizaje adoptando la modalidad remota para cuidar, ante todo, la salud de su comunidad. El reto para el retorno de trabajadores y alumnos a la universidad es mayúsculo y debe ser permeado con acciones para disminuir y mitigar los riesgos de contagio con el virus SarsCOV-2, pero también atender sus efectos sociales y psicológicos, donde el estrés, la ansiedad, la depresión y el aislamiento han afectado a parte importante de la comunidad. Planear y operar un retorno ordenado, gradual y cuidadoso, con las mejores condiciones posibles tanto materiales como de organización y seguimiento de protocolos sanitarios, será una de las principales actividades y retos de la próxima gestión desde la Rectoría, con especial énfasis en el 2022.

*La convivencia de la comunidad universitaria.* Desde antes del inicio de la pandemia, se vislumbraban varias problemáticas que deben no sólo ser atendidas en nuestra propia comunidad, sino que la Universidad debe ser un referente del respeto entre las personas: a sus ideas, a su género, a su orientación sexual, a sus creencias, a sus discapacidades, donde el diálogo y la comunicación son el medio para resolver diferencias y establecer compromisos para la convivencia y el desarrollo de nuestras respectivas responsabilidades. En ese sentido, estamos todavía lejos de conseguir condiciones para una cultura de paz, erradicar la violencia en general (en especial hacia las mujeres), garantizar equidad e igualdad de oportunidades, así como una amplia accesibilidad a la educación que ofrecemos para todas y todos quienes desean formarse o trabajar en nuestra institución. Se han desarrollado acciones concretas en años recientes para atender estas problemáticas, como fue la creación de la Unidad de Prevención y Atención de la Violencia de Género (UPAVIG), la actualización de algunos de las normativas institucionales para un lenguaje inclusivo y la actualización en el reglamento de los derechos de los alumnos encaminado a proporcionar “un ambiente universitario de igualdad, seguridad, equidad, inclusión, libre de discriminación, y de violencia”<sup>7</sup>. Lo anterior, sin embargo, es sólo el inicio de un camino largo que debemos intentar acortar; para ello, es necesario educarnos e, incluso, para muchas y muchos de nosotros, reeducarnos para contribuir a la erradicación de violencias y desigualdades.

*La calidad de la oferta educativa.* Si bien se reconoce que nuestro modelo educativo fue una propuesta vanguardista en su momento y sigue estando vigente, también es un hecho que se han evidenciado procesos de desgaste, obsolescencia y, en algunos casos, de simulación. De igual manera, los estudiantes y egresados han señalado las bondades de su formación, pero simultáneamente deficiencias importantes de orden técnico, de equipamiento, actualización de planes y programas de estudio e incluso de formación docente, que deben ser mejoradas. Se han desarrollado acciones para abordar la revitalización el Sistema Modular (actualizando sus bases conceptuales, creando una guía metodológica para planes y programas de estudio) y se estableció

---

<sup>7</sup> Reglamento del Alumnado, Artículo 4, fracción I. UAM

la Coordinación de Docencia desde la Rectoría de la Unidad para apoyar estas actividades. Es necesario, por lo tanto, aprovechar estos instrumentos e incluso generar otros, para que se mejoren los procesos de planeación, operación y evaluación de la docencia. En ese mismo sentido, la investigación en el ámbito de la educación ha avanzado mucho en las últimas décadas, es incluso foco del trabajo de investigación que un número importante de las y los profesores realizan desde hace años, lo que debería impactar de una manera más significativa la actividad docente. Este es un punto fundamental que debemos analizar, pues representa buena parte del futuro que queremos para la Unidad Xochimilco.

*Las restricciones en los recursos institucionales.* Desde hace muchos años la universidad en general, pero particularmente la UAM ha visto un estancamiento de los recursos federales destinados a ella, con incrementos anuales que, en el mejor de los casos, otorgaban lo indicado por la inflación oficial anual, es decir, en términos reales esto ha representado una disminución. En cuanto al número de plazas académicas, están restringidas desde la federación, como es sabido, y no es posible contar con mayor número de profesores, en especial en el ámbito de las unidades originarias. El gobierno federal mantiene una política de austeridad generalizada y ha puesto en sus prioridades el gasto social y no así, al menos por el momento, a la educación superior. Es previsible que este panorama de restricción de recursos humanos, económicos y materiales para la Universidad persista y, por lo tanto, será indispensable realizar la planeación de corto y mediano plazo con estas consideraciones.

*La dispersión de las actividades sustantivas.* El modelo educativo de la Unidad Xochimilco está basado en una concepción constructivista de la enseñanza, donde las tres funciones sustantivas de docencia, investigación y difusión y preservación de la cultura se conciben como actividades integradas que se complementan entre sí. Se trata del objeto mismo de la universidad lo que está bajo su responsabilidad como IES, sin embargo, el trabajo colectivo y colegiado es cada vez más escaso, el trabajo y producción individualizado prevalece entre los académicos a pesar de pertenecer a áreas en sus respectivos departamentos. La reciente evaluación de las áreas de la Unidad refleja y documenta parte de esta problemática: concentración de la producción académica en rubros que premian (en puntos) más la investigación en detrimento de la docencia, la poca incorporación del estudiantado en los procesos de investigación, la disminución del número absoluto de profesores que pertenecen a las áreas,<sup>8</sup> entre otros. En ese sentido la carrera y las trayectorias académicas que desarrollan las y los profesores en la Universidad deben recuperar esta visión integral de las actividades

---

<sup>8</sup> El proceso de evaluación a las áreas de investigación de la Unidad Xochimilco (2014-2017): contextos, conceptos, resultados y recomendaciones para la reflexión. Disponible en: [https://siai.xoc.uam.mx/evaluacion\\_areas\\_2014-2017.php](https://siai.xoc.uam.mx/evaluacion_areas_2014-2017.php)

sustantivas, donde el sistema de evaluación y estímulos para los académicos propicie el equilibrio entre docencia, investigación y difusión, enfocada al cumplimiento del objeto e interés de la UAM en su conjunto.

*El recambio generacional del personal académico.* A casi cinco décadas de la creación de nuestra casa de estudios, su planta docente enfrenta un problema serio relacionado con la renovación de los profesores, cuya edad promedio rebasa ya los 63 años. Probablemente lo más preocupante es la partida de los profesores decanos, cuya experiencia y trayectoria no se ha reflejado de manera más generalizada en la formación de profesoras(es) jóvenes, lo que anticipa una pérdida de dicho legado para la universidad. Este paréntesis entre generaciones puede verse afectado aún más a partir de la pandemia, pues se ha incrementado la jubilación del personal académico. Aunado a lo anterior están los procesos de ingreso del personal académico, que se vieron interrumpidos desde marzo del 2020, lo que también ha generado una acumulación de plazas por sacar a concurso,<sup>9</sup> extendiendo en demasía la incorporación de profesores de contratación indeterminada, quienes podrán desarrollar trayectorias académicas de largo aliento en beneficio de la universidad.

*Dependencia tecnológica.* Cada vez más los diversos procesos sociales y entre ellos la educación están siendo permeados por el uso y aplicación de la tecnología de diversos órdenes: digital, informática, comunicación, control numérico, automatización, robótica, inteligencia artificial, entre otras. Nuestra Universidad como institución pública que ofrece una educación de calidad requiere estar y mantenerse a la vanguardia tecnológica. Desafortunadamente, la disposición de recursos para lo anterior ha sido una limitante que debe tenerse presente para buscar nuevas alternativas para dotar a la comunidad con las instalaciones, equipo e infraestructura actualizada que le permita integrarse a los mercados laborales con éxito.

*La universidad del futuro.* Para concluir con este apartado, considero fundamental colocar en la discusión de los desafíos que tenemos por delante el *proyecto de futuro* que queremos y debemos construir como comunidad. El contexto actual que vivimos, con los diversos problemas ya esbozados, con la pandemia como el efecto más visible por ahora, están marcando un punto de inflexión, que nos obliga a la reflexión y sobre todo a la acción. La UAM cumplirá en 2024 cincuenta años y, si bien es el momento de evaluar y reconocer lo bien hecho para mantenerlo y fortalecerlo, también es el momento en que se establecerán los principios y visión que queremos para la UAM para los siguientes 50 años. No es exagerada la afirmación, pues la sociedad actual, la tecnología, las necesidades y, por supuestos, los problemas socialmente relevantes están cambiando de forma acelerada e incluso se han acrecentado y, muy probablemente la estructura actual que tenemos deberá transformarse con solidez y seriedad para poder continuar aportando en la formación de ciudadanos y

---

<sup>9</sup> Son cerca de 120 plazas vacantes la gran mayoría aun sin iniciar su proceso de concurso. Muchas de estas plazas están ocupadas por profesores temporales dependiendo de las causales aún vigentes.

profesionistas capaces de atender las nuevas demandas sociales. Éste es, sin duda alguna, un desafío que corresponde a la comunidad universitaria en su conjunto, sin dejar a nadie fuera, delinear y emprender la transformación y evolución de nuestra casa de estudios donde el papel de las siguientes gestiones de la Rectoría de unidad deberá estar enfocada a encauzar, apoyar y organizar esta tarea colectiva.

### **Líneas prioritarias de acción**

A partir del escenario y contexto de nuestra universidad brevemente descrito, se exponen las líneas de acción generales para dar estructura a un plan de trabajo para la gestión 2021-2025 de la Rectoría de Unidad. Considero indispensable destacar cinco ejes que serán prioritarios y que se proponen para marcar un rumbo y orientación claros para el trabajo colectivo que tenemos por delante:

**1. Fortalecer la comunicación y convivencia de la comunidad xochimilca.** La puerta de entrada a cualquier tarea universitaria empieza por reconocer a las personas que formamos parte de una comunidad y entender que es mediante el diálogo y la comunicación, en un marco de respeto permanente, lo que propicia una adecuada convivencia para desarrollar las actividades sustantivas bajo nuestra responsabilidad. Es por ello que la gestión desde la Rectoría será abierta, de diálogo respetuoso con todas(os) los miembros de la comunidad, de escucha atenta, consulta oportuna y respuesta pronta, siguiendo siempre el marco normativo que nos rige. De ahí que se promoverán y fortalecerán las acciones institucionales encaminadas a generar un ambiente de respeto, de tolerancia amplia a todas las expresiones y formas de ser, que aporten a la erradicación de la violencia y las desigualdades, a promover el uso del lenguaje inclusivo, a generar condiciones de equidad, inclusión e igualdad de oportunidades para todas y todos los miembros de la comunidad xochimilca: estudiantado, trabajadores administrativos, personal académico y, desde luego, a quienes nos visitan. Otro aspecto que contribuye a fortalecer el tejido social de cualquier comunidad tiene que ver con los elementos o características que la identifican, con aquello que el grupo considera propio. Será también una política transversal la de promover acciones que destaquen, refuercen y difundan nuestra identidad como una universidad pública especialmente comprometida y vinculada con la sociedad y sus necesidades, que colabora colectivamente para plantear y resolver problemas relevantes como herramienta pedagógica en su tarea de formar ciudadanos y profesionistas responsables, críticos y solidarios.

**2. Retorno ordenado a las actividades presenciales.** El regreso a nuestra querida *casa abierta al tiempo* es inminente y será un proceso que se anticipa complejo, pues involucra elementos de orden material, funcional, presupuestal, así como de organización y coordinación, pero también, y esto es mucho más importante, aspectos de orden emocional y psicológico que deberán ser considerados. Por ello, el proceso de regreso presencial deberá, en primera instancia, generar las condiciones necesarias para reducir al máximo posible los



efectos nocivos de la pandemia, es decir los contagios, el estrés, el aislamiento, la depresión e incluso la desigualdad. La gestión desde la Rectoría por iniciar se incorporará al plan de retorno que se diseña en estos momentos tanto a nivel de Rectoría General como de la propia Unidad para aportar a su operación, seguimiento y evaluación constante. Será fundamental que se trabaje de manera decidida y coordinada desde la Rectoría con las tres divisiones, sus departamentos y coordinaciones de estudio para implementar un retorno ordenado y cuidadoso a las actividades presenciales, siguiendo los protocolos y recomendaciones sanitarias para proteger al máximo posible a la comunidad. De igual manera, la organización y puesta en marcha de todos los servicios de apoyo para limpieza, vigilancia, mantenimiento, trámites administrativos, servicios de cómputo, biblioteca, entre otros, será una prioridad de atención desde el primer día y hasta que la contingencia llegue a su fin. Se fortalecerán las acciones de atención psicológica, de acompañamiento de miembros de la comunidad que ya se han implementado, reforzando su funcionamiento durante la etapa de transición que nos llevará a una nueva normalidad. Particularmente se desarrollará, en estrecha coordinación con las divisiones una evaluación sobre la docencia que requiere prácticas de laboratorio, talleres, trabajo de campo para diseñar estrategias remediales para que las y los alumnos puedan completar su formación en estos rubros que la pandemia interrumpió.

**3. Fortalecimiento de las actividades sustantivas a través de la organización departamental y sus áreas como marco para el desarrollo de la carrera y trayectorias académicas del personal académico.** Las áreas son una parte fundamental de la organización de la UAM, que establece nuestra normatividad y que concentra la actividad académica de los profesores y, en buena medida, donde se desarrollan las trayectorias académicas que en años más recientes están identificadas esencialmente con la investigación<sup>10</sup> y los proyectos que desarrollan. Este espacio académico, sin embargo, hace mucho más que sólo los proyectos, lo que se verifica cuando se les evalúa o premia, procesos donde deben mostrar el trabajo realizado en investigación con sus avances y resultados, pero también aspectos de su aportación en el campo de conocimiento que cultivan, el impacto y relación con la docencia, la participación de alumnos en sus proyectos de investigación, la formación de investigadores, las estrategias y acciones de difusión del trabajo del área, su vinculación con otros pares y el establecimiento de redes de colaboración. En otras palabras, se trata del espacio académico donde las tareas sustantivas se planean, evalúan y procesan por parte del personal académico que la conforman. En ese sentido, se apoyará y promoverá desde la Rectoría, en estrecha coordinación con las

---

<sup>10</sup> Es importante señalar que el tipo trabajo de investigación que se desarrolla en UAM Xochimilco es muy amplio y que pocas veces se hace énfasis en ello, es decir, no basta con hablar de investigación de manera genérica, sino también de otras modalidades de ésta asociada a las divisiones y campos de conocimiento que cultivamos como lo son el desarrollo tecnológico, el diseño y la creación artística.

divisiones y, sobre todo, con los departamentos a donde están adscritas, un programa de fortalecimiento de las áreas que establezca varias acciones: promover la organización colegiada y el trabajo colaborativo de las áreas como espacio que permita el desarrollo y crecimiento de las trayectorias académicas de las y los académicos, de acuerdo con sus intereses en los campos disciplinares que desarrollan, pero simultáneamente que aporten al cumplimiento del objeto de la Universidad en tanto institución pública con esta responsabilidad social; establecer espacios de discusión y debate periódicos entre todas las áreas de la Unidad y de la Universidad en su conjunto; fomentar la actualización y creación de las áreas de investigación; apoyar proyectos interdisciplinarios e interáreas para enriquecer la investigación colaborativa; incentivar a los y las profesores a incorporarse o en su caso a colaborar en y con las áreas de los departamentos; apoyar los procesos de evaluación periódica de las áreas con un sistema de información robusto que facilite el trabajo de información y evaluación, así como la difusión de las actividades que realizan.

**4. Hacia una universidad ambientalmente responsable.** Una de las problemáticas fundamentales de la sociedad contemporánea es el deterioro que las acciones y actividades que soportan nuestras formas de vida tienen sobre los entornos tanto naturales como culturales que habitamos. Esta dicotomía permanente, entre lo que somos capaces de crear y lo que simultáneamente destruimos para lograrlo, debe buscar procesos más equilibrados donde nuestras ciudades, formas de producción o modos de transportarnos no afecten tanto a los recursos y sistemas naturales como a los bienes patrimoniales que son parte de nuestra historia. Es la Universidad uno de los espacios donde este cambio de actitud, esta necesidad urgente de cambiar nuestra relación de dominio sobre la naturaleza debe tener una expresión clara y contundente. Sin duda, ya se ha avanzado en acciones hacia esto en la Unidad, pero se requiere un impulso y apoyo más decidido y destinar recursos de manera programada para abonar año con año para que nuestro plantel contribuya a reducir el impacto ambiental que su operación y mantenimiento representa, pero también como medio de educación y difusión entre la comunidad de la importancia que tiene esta problemática y qué podemos hacer como individuos y comunidad. Se diseñará un programa amplio que recupere las experiencias y proyectos ya en marcha (como la Universidad Sustentable, la comisión de Colegio Académico que analiza las acciones para el desarrollo sostenible y la emergencia climática) para desarrollar acciones para instalar tecnología solar que iluminen algunos de nuestros espacios, calentar un porcentaje de nuestra agua, recuperar agua de lluvia y reutilizarla, incorporar elementos verdes, disponer y reciclar de manera adecuada los desechos que producimos, entre otras posibilidades. Es importante destacar que se incentivará la participación de toda la comunidad y muy en especial del estudiantado para que aporten su talento y creatividad en esta tarea. Este

programa considerará todas las instalaciones de la UAM-Xochimilco, donde el proyecto de “Las Ánimas” y el CIBAC tendrán un papel destacado.

**5. Potenciar la vinculación.** El trabajo universitario debe darse en un marco amplísimo de colaboración y vinculación tanto en lo interno como en lo externo. Es la Rectoría de Unidad la que debe asumir el papel de gestor, motivador y facilitador de diversos tipos de vinculación. En tal sentido, será una política permanente la adopción de medidas para promover y fortalecer la vinculación académica al interior de la Unidad, entre divisiones, departamentos, áreas y programas de estudio para potenciar las actividades sustantivas que desarrollamos. De igual manera, la relación con las otras unidades para desarrollar actividades académicas conjuntas debe no sólo mantenerse, sino impulsar su crecimiento. Hacia el exterior, se fortalecerán las acciones de la estructura administrativa de la Rectoría para promover y concretar vínculos con diversos instituciones y actores sociales afines o complementarios. Particularmente, se pondrá atención en la integración de un programa interdivisional de servicio social que permita a la Unidad vincularse con distintos actores sociales para desarrollar proyectos interdisciplinarios con grupos y actores sociales necesitados de apoyo. El objetivo es reposicionar a la UAM-Xochimilco como un referente al que acuden para desarrollar proyectos de servicio social comunitarios. Otra vinculación importante que debe explorarse y concretarse es la de la UAM con sus profesores jubilados como una forma de reconocimiento a su trayectoria y colaboración académica con la Universidad, pero también como una posibilidad de compartir con miembros de la comunidad su experiencia.

#### **Líneas de acción para las actividades sustantivas.**

##### **En la docencia:**

*Fortalecimiento del Sistema Modular.* Éste es un modelo educativo orientado a formar a sus estudiantes con un sentido crítico, consciente y solidario con el entorno social, cultural y ambiental en donde se desenvuelven. La consolidación y revaloración del Sistema Modular es un camino para elevar la calidad de nuestra docencia e investigación y, para ello, la comunidad debe estar convencida de su valor y pertinencia para aplicar en todo su potencial dicho modelo pedagógico. Se recuperarán e impulsarán procesos permanentes de inducción y actualización en el SM, tanto en estudiantes como en el personal académico, en especial para aquéllos de reciente incorporación. Igualmente, se promoverá y apoyará la investigación y difusión en torno a nuestro modelo de enseñanza-aprendizaje, sus procesos, métodos, buenas prácticas y resultados, orientado a incrementar su aplicación integral en los módulos.

*Mejorar las prácticas docentes de nuestro personal académico.* Ésta es una actividad esencial, es lo que da sentido a nuestro quehacer como Institución de Enseñanza Superior. El personal académico debe equilibrar

las tres funciones sustantivas y para ello las y los profesores requieren de apoyo permanente para incrementar su formación pedagógica y didáctica, pues se trata de apuntar siempre hacia la mejora de su práctica docente frente a grupo, que es una demanda constante del alumnado. Desde la Rectoría, en coordinación con las direcciones de división y jefaturas de departamentos, se impulsará un programa permanente de formación y actualización tanto pedagógica y didáctica, como de orden disciplinario. Así mismo, se deberá fomentar y apoyar el trabajo de planeación, operación y evaluación de la docencia que realizan trimestre a trimestre, año con año, el personal académico que participa en los programas de estudio; impulsar y apoyar la elaboración de material didáctico; incrementar el apoyo para la capacitación de docentes y alumnos en el manejo de las tecnologías de la información.

*Diseñar una docencia híbrida y flexible.* La pandemia también nos dejó aprendizajes positivos, probablemente el más importante es que experimentamos todos, profesores y estudiantes, formatos a distancia y procesos sincrónicos y asincrónicos que flexibilizaron y ampliaron las posibilidades para impartir docencia. Se desarrollará un programa que apoye la evaluación y diseño de diversos formatos para la docencia que combinen las actividades presenciales y a distancia e instalar la infraestructura, equipo y software necesario para experimentar en el corto plazo con dichos formatos y consolidar, en el menor tiempo posible, una oferta educativa adaptada a las nuevas formas de impartir los procesos de enseñanza-aprendizaje, a la que está obligada la universidad pública ante el cambiante contexto nacional e internacional. Así mismo, se impulsará el crecimiento de las actividades de CECAD a través de la oferta de educación a distancia.

*Fomentar la evaluación permanente de los planes y programas de estudio.* Se trata de una tarea amplia que toca varios rubros: la evaluación interna, la evaluación y acreditación externa, los procesos de formulación, modificación, adecuación y supresión y, por supuesto, la flexibilización y ampliación de modalidades de conducción de procesos de enseñanza-aprendizaje. Para ello, se pondrá especial énfasis en acciones dirigidas a apoyar y acelerar estos procesos y que se vean reflejadas las propuestas y recomendaciones en el corto plazo en los planes y programas de estudio.

**En la investigación, desarrollo tecnológico, diseño o creación artística:**

*Fomentar y fortalecer la actividad investigativa en todas sus modalidades en la unidad.* El trabajo de investigación que realiza el personal académico de nuestra unidad tiene un gran espacio para crecer en número y en calidad, pero también requiere de un impulso significativo tanto en lo interno como lo externo para lograrlo. Promoveré un programa de fortalecimiento de la investigación en estrecha relación con las divisiones y sus departamentos para desarrollar acciones en este sentido: apoyo a proyectos interdisciplinarios e interdivisionales para abordar problemáticas de manera integral; talleres de formación para el desarrollo de la

investigación en sus diversas modalidades; fortalecer la gestión para obtener financiamiento externo para proyectos, compra de equipamiento y su mantenimiento; explorar otras modalidades para incentivar la realización de proyectos de investigación asociadas al saber hacer de las divisiones y campos de conocimiento que se desarrollan en la unidad, como el desarrollo tecnológico, el diseño y la creación artística.

*Fortalecer la vinculación entre investigación, docencia y servicio.* La investigación que desarrollamos debe estar en estrecha relación con la docencia pues es una característica esencial que propone el Sistema Modular; en el caso de Xochimilco se promueve que los procesos de investigación-docencia se vinculen de manera directa con los problemas sociales relevantes, que sirvan para abordar los objetivos y contenidos de los planes y programas de estudio, así como con los intereses de investigación de las áreas. En este sentido la vinculación y coordinación entre las áreas departamentales y las líneas de investigación que desarrollan, con los programas de estudio de licenciatura, pero en especial con los posgrados, es fundamental. Desde la Rectoría de Unidad se promoverá y apoyará la realización de proyectos de investigación colectivos de mediano y largo plazo que armonicen su desarrollo con los objetivos modulares, la formación de alumnos en procesos de investigación y que trabajen con comunidades, entidades gubernamentales, asociaciones civiles, entre otras posibilidades para consolidar el impacto social de nuestra actividad universitaria.

*Visibilizar las capacidades de investigación y sus resultados.* El trabajo de investigación que se realiza en la unidad ha generado dos cosas destacadas: por un lado, una enorme cantidad de resultados que se verifican en diversos formatos como publicaciones, videos, prototipos, intervenciones, carteles, objetos de diseño y obra artística; por otro, está la capacidad instalada que tiene la Unidad tanto en su personal académico, como en sus instalaciones e infraestructura. En ambos casos, es necesario hacer esto más visible, no sólo como un proceso de reconocimiento al trabajo que la comunidad estudiantil y académica ha realizado a lo largo de los años, sino evidenciando el potencial que se tiene para generar nuevos vínculos con diversos actores sociales. Se desarrollará un proyecto que aprovechará los avances, repositorios y medios informáticos de la Unidad y las divisiones para sistematizar los resultados más significativos que ha tenido la investigación a lo largo del tiempo para su difusión y consulta. De igual manera, se deberá ampliar la información relacionada con las actividades de la áreas y departamentos en relación con sus capacidades de investigación y promover su difusión para potenciar las posibilidades de vinculación externa.

#### **En difusión y preservación de la cultura:**

*Promover una oferta cultural y deportiva diversa.* La tarea de difusión, así como la organización de actividades culturales es una de las competencias principales de la Rectoría de Unidad, pero también deben considerarse las actividades deportivas y de recreación que son parte de la formación integral que la Universidad debe

abrazar. Se propone fortalecer las acciones que desarrollan las coordinaciones de CUEX, así como la coordinación de actividades deportivas, para la organización, promoción y celebración de actividades culturales y deportivas dirigidas a la comunidad UAM. De igual manera, se considera necesario incentivar el desarrollo de actividades culturales y deportivas que puedan ser compartidas con visitantes de la zona de influencia de nuestras instalaciones, incluyendo el CIBAC y muy en especial el Proyecto Tulyehualco “Las Ánimas” cuyo espacio y ubicación es una gran oportunidad para ello.

*Fortalecer y actualizar los medios digitales para la difusión.* Sin duda alguna, los medios digitales y las redes sociales se han convertido en un medio de comunicación de gran potencial, que ha desplazado formatos tradicionales donde lo físico y lo presencial han perdido protagonismo. La UAM-Xochimilco deberá invertir tiempo, recursos y esfuerzos para usar los medios digitales y las redes informáticas en general para informar y comunicar a su comunidad, pero también para difundir su quehacer hacia la sociedad en su conjunto. Para ello, la unidad deberá mantener, actualizar, crear y administrar sitios, páginas, blogs, radio, televisión, entre otros formatos, para difundir no solo información de orden escolar, administrativa y académica, sino también de orden cultural y de la vida social de la unidad. Se promoverá de igual manera el incremento en el uso de formatos digitales para difundir los diversos productos y resultado de investigaciones, como son las publicaciones, las exposiciones, las imágenes y manuales de prototipos, entre otras posibilidades, que sin duda potenciará su divulgación y distribución entre un público mucho más amplio.

### **La gestión universitaria**

*Participación y colaboración universitaria.* La Rectoría de Unidad es un espacio primordialmente de gestión académica, en el cual buena parte de su tiempo y esfuerzo implica la coordinación, participación y comunicación con todos los actores de la UAM tanto de rectoría general, las unidades hermanas, como al interior de la propia Unidad, responsabilidad que se asumirá de manera permanente y dinámica en beneficio de los intereses de la unidad y su comunidad. De igual manera la conducción del Consejo Académico se hará de una manera comprometida, responsable, respetuosa y abierta al diálogo como forma de llegar a acuerdos y consensos que fortalezcan la convivencia y desarrollo de nuestras actividades académicas y aquellas de apoyo, para su realización armónica y siempre dentro del marco normativo de nuestra institución. La participación en el Colegio Académico es un papel que debe asumirse desde la Rectoría de Unidad para defender los intereses y necesidades de la Unidad Xochimilco y, por supuesto, los de nuestra *casa abierta al tiempo* en su conjunto, para lo cual se establece, desde ahora, un claro compromiso con la comunidad de trabajadores administrativos, académicos y alumnado de la Unidad de que así se hará de manera decidida.

*Fortalecimiento y actualización de la infraestructura física.* Se desarrollará un programa para actualizar el plan maestro de la Unidad, uno que contemple las necesidades presentes, pero sobre todo futuras para planear y dotar a nuestra casa de estudios con la infraestructura, equipamiento, servicios y ambiente de calidad para contender con el proyecto educativo de cara a las próximas décadas. Se hará un énfasis especial en considerar el uso de nuevas tecnologías que incrementen la capacidad de comunicación y procesamiento, manejo y distribución de información digital. Hay que destacar que en este apartado el eje prioritario de una *unidad ambientalmente responsable* deberá reflejarse en la planta e infraestructura física.

*Fortalecer la transparencia y rendición de cuentas.* Se trata de una acción ya bien anclada en la conciencia universitaria y desde la Rectoría se mantendrá una política estricta en informar puntual y transparentemente sobre todas las actividades y recursos bajo nuestra responsabilidad.

### **Mensaje final**

La UAM en su conjunto y desde luego la unidad Xochimilco, como parte de la sociedad mexicana, viven tiempos difíciles, en un contexto problemático donde la falta de oportunidades de educación, de trabajo, de acceso a servicios de salud, entre tantos más y desde luego la pandemia de Covid-19 con los efectos enormes que ha tenido en la vida social, nos plantean retos que requieren de toda nuestra atención. Es desde la Universidad donde esos problemas pueden y deben ser abordados; es nuestro papel esencial, formar, educar, investigar y contribuir a mejorar las condiciones de vida de las personas, de las comunidades, de los entornos que habitamos. La UAM Xochimilco tiene gran experiencia en la atención a problemas socialmente relevantes, es un compromiso que debe renovarse y recuperar todo el potencial que tiene como forma de servir a la sociedad a través de la enseñanza y la investigación. Por ello, considero que debemos reconocer este punto de inflexión que nos ha tocado vivir y abordar con optimismo la tarea colectiva de llevar a nuestra querida Universidad hacia el futuro: apostar por una comunidad universitaria cada vez mejor informada, bien comunicada, consciente de su compromiso y trabajando para solucionar problemas sociales; tener una docencia de calidad, moderna, flexible, bien planeada y operada en armonía con las y los alumnos; llevar a cabo investigación, desarrollo tecnológico y creaciones artísticas diversos que aporten conocimiento y bienestar a la comunidad; todo lo anterior en un espacio de respeto entre la comunidad, las ideas, el género, las formas de ser y pensar, teniendo para ello instalaciones espaciales, funcionales y ambientalmente atractivas donde desarrollar la convivencia e intercambio entre universitarios. Estas ideas, expresadas en este plan de trabajo, apuestan a lo anterior, a que es posible conseguirlo si seguimos, más que nunca, sumando nuestro trabajo, esfuerzo, compromiso y cariño como comunidad con nuestra *casa abierta al tiempo*.

Ciudad de México a 27 de septiembre de 2021