

## **Imaginar la UAM Xochimilco: rutas para la recreación colectiva desde la tradición, la innovación, la inflexión y el futuro deseado. Rectoría (2021-2025)**

### **Recrear el futuro de la UAM Xochimilco**

Considero tres concepciones básicas como punto de partida para pensar la conducción y la construcción de futuro de la UAMX: *la idea de educación superior, la idea de universidad pública y la idea de planeación y gestión*. Posterior a la segunda guerra mundial, la educación superior ha vivido un proceso de expansión mundial sin precedentes, transitando de una educación superior de élite a una de masas; aunque con claras diferencias y desigualdades entre regiones, países y dentro de éstos. Se concibe como el principal motor de desarrollo económico y social y aún como una vía para la movilidad social. Las IES constituyen el repositorio de la formación previa que, como individuos y seres sociales, han recibido quienes logran arribar a ellas. No es ésta una responsabilidad menor, e implica preguntarnos ¿Qué significados y sentidos cobra la educación superior para quienes estamos directamente insertos en sus instituciones, procesos y prácticas? La educación superior que incorpora la ciencia y la cultura; es todo lo anterior, pero, principalmente, simboliza la posibilidad de transformarnos como personas, contribuye a nuestro comportamiento integro, crítico, ético y autónomo; nos hace conscientes de nuestro ser social y del mundo que hoy sufre una de sus peores crisis ambientales y humanitarias a causa de nuestro propio actuar. Es esta serie de cualidades y posibilidades la que hacen a la educación verdaderamente superior.

Un espacio ideal para vivirla es la universidad pública, una de las instituciones sociales más importantes en la historia de la humanidad. Si bien su origen está anclado en el proceso de conquista y colonización vivida por muchos países, incluido el nuestro, hoy podemos hablar de una universidad pública que nos da identidad regional y nacional, que ha representado históricamente los valores de la modernidad basados en la generación y transmisión del conocimiento, pero que también se ha constituido como un espacio abierto al reconocimiento de los saberes construidos desde la alteridad y desde la disidencia, a fin de comprender a cabalidad nuestra diversidad y, desde nuestro limitado entender, contribuir en su recreación. El conocimiento científico es su principal apuesta, pero “no sólo aquel conocimiento económicamente útil, sino todas las formas de conocer que requiere una sociedad...el conocimiento que incluya la universalidad de los saberes humanos y, advertimos contra la trampa de convertir a las universidades públicas en fábricas de inventos prácticos; ellas son creaciones del *homo sapiens*, no las reduzcamos a talleres del *homo faber*...”<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup> Latapí, Pablo (2007). “Conferencia magistral al recibir el doctorado Honoris Causa de la Universidad Autónoma

En este contexto, la universidad pública debiera ser por antonomasia, no la universidad con un proyecto social, sino la universidad social, abierta y completa<sup>2</sup>. En ella conviven las diferencias y desde ellas (re) construimos nuestro pasado, para vivir la cotidianidad que demanda nuestro presente; e intentamos edificar un futuro en parte nuestro, pero que imaginamos para otras y otros, quienes seguramente se apropiaran de su presente para intervenirlo y (re) edificar ese futuro que idealmente les fue construido por quienes hoy habitamos la universidad.

Agrego una última categoría analítica dialógica para pensar la conducción y el futuro de la UAMX, planeación y gestión. Vistas desde la racionalidad puramente instrumental, hemos olvidado que implican un proceso reflexivo, dialógico, abierto y participativo; que permite encauzar nuestras capacidades y potencialidades individuales hacia el bien común y colectivo. Los instrumentos y métodos existentes para la planeación y la gestión no serán suficientes en nuestra universidad si no se acompañan y enclavan en la posibilidad de reconocernos, estudiantes, personal administrativo y académico; como comunidad universitaria, y compartir y recrear en medio de nuestra diversidad y diferencia, a la universidad social que hemos sido y queremos seguir siendo. Planear y gestionar implican una concepción filosófica epistemológica que requiere de la racionalidad instrumental para recrear la UAMX. Debemos reflexionar, tomar decisiones e implementar acciones para construir el futuro que deseamos.

### **El entorno mundial: desigualdad y meritocracia, retos para construir la equidad**

¿Igualdad de qué y para qué?, ¿Por qué preferimos la desigualdad? (aunque digamos lo contrario) y, sobre la Justicia ¿hacemos lo que debemos?<sup>3</sup> Leí estas preguntas como punto de partida de tres obras que cuestionan el preocupante contexto mundial en qué vivimos, cuyos problemas se han agudizado y visibilizado con la pandemia causada por el virus del Sars-Cov-2. Millones de personas padecen la desigualdad que se traduce en los desastres naturales, el agotamiento de los recursos naturales, la pobreza, la discriminación, la marginación y la exclusión; recrudeciendo viejos conflictos. Particularmente, en el ámbito de la educación superior millones de jóvenes en el mundo no acceden a ella y la frase “origen es destino” es un estigma, reproduciendo con frecuencia

---

Metropolitana”, Perfiles Educativos, vol. XXIX, núm. 115, pp. 113-122, IISUE y la Educación, D.F, México.

<sup>2</sup> Ibarra, Eduardo, et. Al. (2012) El libro de la universidad imaginada. Hacia una universidad situada entre el buen lugar y ningún lugar, Juan Pablos y UAM Cuajimalpa, México, D.F.

<sup>3</sup> Sandel, Michael (2009). “Justicia ¿hacemos lo que debemos?”, Madrid, De Bolsillo; Dubet, Francois (2015). Solidaridad ¿Por qué preferimos la desigualdad? (aunque digamos lo contrario), Buenos Aires, Siglo XXI; Sen, Amartya (1980). “¿Equality of What?”, en S. McMurrin (ed.), *Tanner Lectures on Human Values*, Cambridge University Press, 1980.

la estratificación socioeconómica cimentada en la desigualdad y la meritocracia. La desigualdad también permea otros grandes temas que ocupan a la educación superior. Destaca la necesidad de fortalecer los procesos de democratización que implican el reconocimiento de los derechos humanos, el respeto por el medio ambiente, el reconocimiento de la diversidad incluida el género, la construcción de ciudadanía y la promoción de una cultura de paz. Se suman otras preocupaciones, específicamente, su calidad y pertinencia, financiamiento, transparencia y rendición de cuentas. De igual forma, la privatización, comercialización e internacionalización, los cambios en el perfil de las y los estudiantes, las relaciones entre educación superior y mercado de trabajo, las innovaciones pedagógicas, la incorporación y el uso de las tecnologías digitales, la vinculación permanente con la sociedad, el desarrollo científico y tecnológico, la promoción y difusión de la cultura y el reconocimiento de la multi e interdisciplina como pilares de generación y transmisión del conocimiento. Estos desafíos se constituyen al mismo tiempo en principios orientadores para promover el desarrollo de la educación superior, con equidad, justicia, respeto a los derechos humanos, ciudadanía, solidaridad, democracia y educación para la vida.

### **Logros y desafíos de la educación superior y la ciencia en México**

Tras la expansión de la educación superior mexicana en los años sesenta y setentas, la década de los ochenta constituyó un punto de inflexión debido a la profunda crisis económica que vivió el país y que derivó en la llamada década perdida en el desarrollo y consolidación del sistema. En este contexto surgió el Sistema Nacional de Investigadores, modelo de los esquemas de remuneración extraordinaria a concurso, al que se sumó el eje transversal de política pública evaluación-calidad-financiamiento-cambio institucional que, a treinta años (1989-2018) de su implementación, ha generado efectos positivos y otros no deseados para las universidades públicas y las IES. Con el Gobierno actual se reformó el artículo 3° constitucional y se estableció la obligatoriedad y gratuidad de la educación superior. El Programa Sectorial de Educación 2020-2024 (PSE), propone la ampliación de la cobertura al 50%, cuando concluya el sexenio. El PSE explicita el compromiso que las universidades públicas deben asumir para alcanzar esta meta, respetando la autonomía universitaria, vía la implementación de mecanismos de selección y admisión para la inclusión, guiados por los principios de equidad educativa y justicia social, orientados a grupos que han vivido históricamente en desventaja. También se establece la relevancia de reconocer la diversidad de trayectorias del personal académico, particularmente, el

trabajo realizado por los profesores de asignatura y/o temporales en las IES. Se destaca la importancia que se asigna a la realización de investigación con pertinencia social y que responda a los grandes problemas nacionales del país. En mayo de 2021, se promulgó la Ley General de Educación Superior, que considera: derecho humano e inclusión; excelencia, gratuidad y obligatoriedad; gobernanza, coordinación y autonomía; sistema nacional de evaluación y acreditación, financiamiento y educación para la vida, internacionalización y vinculación; y, educación superior privada. En concordancia con estos cambios institucionales, en medio de grandes debates, se modificó el Reglamento del SNI y está en discusión la Ley General de Humanidades, Ciencias, Tecnologías e Innovación; con posiciones antagónicas entre la comunidad científica y el sector gubernamental, sobre los cambios propuestos y sus efectos en la generación y acumulación de las capacidades científico tecnológicas que el país requiere.

El financiamiento para la educación superior ha representado un asunto crítico en la agenda entre universidades públicas y gobierno, situación que se agravó con la llegada de la COVID-19. Se ha buscado transitar de su asignación basada en la negociación política al presupuesto multianual, sin lograrlo y sin cumplir el objetivo de asignar al menos el 1% de PIB. Desde el 2015 el subsidio extraordinario prácticamente ha desaparecido, particularmente, la UAM dejó de participar en éste desde 2010, y en los dos últimos años ha sufrido ya dos ajustes presupuestales.

La pandemia agudizó los problemas para la educación superior y las universidades públicas, y sumó otros retos diferenciados entre las universidades, según sus condiciones institucionales: la desigualdad del estudiantado y personal académico en el acceso a equipo y conexión para la educación remota, las condiciones y ambientes diferenciados para la enseñanza aprendizaje, la formación pedagógica asimétrica, el rezago educativo en los logros de aprendizaje que hemos de arrastrar por años, y el establecimiento necesario de comunicación efectiva y apoyo a la salud socio emocional de las comunidades educativas.

En la UAM, a casi un mes de declarada la contingencia sanitaria, el 17 de abril de 2020, el Colegio Académico aprobó el Programa Emergente de Enseñanza Remota (PEER), con el fin de responder a la coyuntura y continuar con las actividades de docencia, sin que ello significara el paso de “la UAM a la UAM virtual”. No obstante, la investigación en la Unidad se ha visto seriamente afectada en función de los campos disciplinares, sea porque se suspendió el trabajo de campo o porque no fue posible el uso de laboratorios y escenarios de práctica. De igual forma, la difusión de la cultura

se ha limitado a actividades virtuales que se vieron potenciadas en la UAMX, con expresiones artísticas, culturales y de recreación, que han significado un paliativo al distanciamiento social.

## **Principios transinstitucionales para la recreación de la Unidad Xochimilco**

Con base en nuestra historia, el contexto actual y con vistas al futuro signado por la incertidumbre, propongo que la conducción de la Unidad Xochimilco se sustente en premisas que cruzan el desarrollo de las funciones sustantivas. Éstas deben traducirse en el diseño e implementación de estrategias, políticas y acciones concretas para su plena realización.

**1. Retorno seguro y corresponsable.** Han transcurrido 18 meses desde que abandonamos nuestros espacios físicos en la Unidad. Nuestras formas de vida e interacción humana se modificaron en todas sus dimensiones, y hoy esta es nuestra realidad presente y futura, no puede concebirse ya como una “nueva normalidad”. El retorno seguro implica contar con condiciones físicas, de apoyo socio emocional y de compromiso personal e institucional para retomar las actividades en nuestras instalaciones. Nuestros espacios físicos son centros de comunidad, innovación y creatividad. No se trata de recuperarlas, sino de recrearnos, de re educarnos en formas de operación y de convivencia distintas, aprender de la experiencia y reformular lo necesario para aprovecharla.

**2. Gobernanza anticipatoria, cooperación y cohesión intra e inter institucional.** La vida colegiada es el sustento de la toma de decisiones en la UAM y la dota de legitimidad; contribuye a la reflexión colectiva sobre nuestros logros y desafíos, así como a la generación de propuestas construidas desde y para la diversidad. Es fundamental fortalecer la participación de la comunidad universitaria, a fin de apropiarnos de las decisiones y de lograr su implementación e institucionalización. De igual forma, debemos trabajar en la articulación e interacción entre los órganos personales e instancias de apoyo, así como con sus respectivas estructuras organizativas; para evitar la dispersión, la duplicidad y el desconocimiento de políticas, estrategias, procesos y procedimientos que han fomentado la sobre burocratización en la Unidad. Esta misma articulación e interacción debemos impulsarla con las cuatro Unidades de la UAM y con la Rectoría General para potenciar las funciones sustantivas y, desde una gestión profesional, romper con inercias y prácticas que provocan ineficiencia, ineficacia y malestar institucional.

**3. Universidad y comunidad sustentable.** La universidad como generadora de conocimiento y formadora de profesionales y ciudadanos responsables, está obligada a incorporar en sus funciones sustantivas y actividades de gestión, una postura clara hacia la sustentabilidad en sus dimensiones social, económica y ambiental. Ello implica asumir el compromiso y responsabilidad que tenemos

con el medio ambiente, además de implementar acciones concretas en la conservación de nuestros recursos naturales, en la gestión de la Unidad y en la promoción de cultura de la circularidad.

**4. Financiamiento, transparencia y rendición de cuentas.** La restricción presupuestal se intensificó con la crisis causada por la COVID-19. No hay indicios de mejora en este sentido, por lo que debemos romper con inercias en la asignación presupuestal definiendo criterios y prioridades con base en el fortalecimiento de las funciones sustantivas. Por otra parte, la consecución de recursos adicionales en la Unidad Xochimilco es una vía adicional que se suma a la obtención de recursos propios, vía educación continua y otros mecanismos, a pesar de las recientes disposiciones sobre su uso. Somos una universidad pública cuyos recursos provienen de la sociedad mexicana y nuestro compromiso es con ella, por lo que, sin desmedro de nuestra autonomía, debemos robustecer la transparencia y la rendición de cuentas económica y académica, con plena conciencia de la calidad con que realizamos nuestras funciones sustantivas.

**5. Género, diversidad, ciudadanía e inclusión.** No sin grandes batallas, hoy reconocemos la riqueza de la diferencia y la diversidad en la construcción de una sociedad más justa, inclusiva y equitativa. No es aceptable entre nuestra comunidad universitaria acto alguno de discriminación y/o violencia sea por género, etnia, edad, religión, condición socio económica o capacidades diferentes. En la UAMX, contamos con la Unidad de Prevención y Atención de la Violencia de Género, el Protocolo para la atención de la violencia de género y las Políticas operativas de inclusión y accesibilidad para personas con discapacidad. Además, desarrollamos investigación inter y multidisciplinar de primer nivel para apoyar en la orientación de las decisiones y acciones a implementar, y avanzar en la construcción de ciudadanía universitaria basada en el aprecio por la diversidad y diferencia, el respeto a nuestros derechos y obligaciones y el fortalecimiento de la convivencia armónica y la cohesión social.

**6. Cultura digital y apropiación tecnológica.** Los resultados sobre la evaluación de la implementación del PEER, en la UAMX, mostraron que la gran mayoría de estudiantes y de personal académico no habíamos tenido experiencias previas de enseñanza aprendizaje en modalidad remota. Deficiencias y desigualdades en infraestructura tecnológica, conectividad y deficiente formación del personal académico, se tradujeron muy probablemente en rezago educativo. No obstante, con asimetrías en su apropiación, dada las circunstancias, hemos (des) aprendido y acumulado aprendizajes individuales y organizacionales en la incorporación de las tecnologías. Es necesario avanzar hacia una cultura universitaria digital, más que al mero uso de

tecnologías. Debemos aprovechar sus potencialidades porque el contexto así lo demanda, sin olvidar que la educación como proceso de transformación tiene en la interacción humana presencial un componente insustituible en nuestro modelo universitario y educativo.

**7. Infraestructura física y tecnológica y sistemas de información.** La realización de las funciones sustantivas requiere de una robusta infraestructura física y tecnológica, apoyada por la gestión participativa, que ha mostrado logros significativos en materia de digitalización de procesos y procedimientos. Como parte de esta solidez institucional, es necesario continuar en la articulación y fortalecimiento de los sistemas de información, indispensables para la toma de decisiones de una institución madura y con el apoyo en la transición a la gestión digital con rostro humano. Esa gestión implica la colaboración del personal administrativo en el marco de un trato respetuoso e inclusivo, dada la relevancia de su trabajo para desarrollar nuestras funciones.

### **Propuestas estratégicas para la recreación de la UAMX**

**Carrera académica y diversidad de trayectorias académicas.** En 2020 la planta académica de la Unidad se integró por 904 profesoras y profesores (54% hombres y 46%, mujeres). Del total de personal académico definitivo 749 son titulares, 151 asociados y 4 asistentes. El número de profesores temporales es variable y no hay información sistemática disponible sobre ellos.<sup>4</sup> Tampoco la hay sobre las horas de docencia impartidas y su distribución por categoría y nivel, división, licenciatura y posgrado, asunto pendiente en términos de transparencia académica. La participación en los incentivos externos muestra que el 26% de los profesores de tiempo completo lo hace en el Sistema Nacional de Investigadores y 32% en el PRODEP-SEP. En la Unidad hay 65 áreas de investigación, dos de ellas creadas recientemente y 56 Cuerpos Académicos registrados en el PRODEP. El registro de actividades de investigación en el 2019, en las comisiones dictaminadoras de área, fue en promedio de 5.3 por profesor o profesora, y el CONACYT otorgó apoyo a 17 proyectos de investigación.

La carrera académica se asocia a la figura del profesor investigador; el equilibrio, la magnitud y la calidad con que realizamos las funciones sustantivas; y el esquema de becas y estímulos. En su conjugación el resultado ha sido un *continuum* de diversas trayectorias académicas que, independientemente de la edad y la antigüedad, va de sólidas carreras académicas que responden

---

<sup>4</sup> El informe anual de Rectoría general reporta para la el año 2020, 18 profesores temporales en la Unidad Xochimilco, dato que es incorrecto. Tan sólo en el Departamento de Producción Económica en ese año estuvieron contratados 26 profesores temporales, ocupando 10 causales e impartiendo 854 horas de docencia.

al ideal del modelo universitario, hasta aquellas orientadas a cumplir únicamente con alguna de las funciones sustantivas. Los aportes realizados de unas y otras son diferenciados y valiosos, pero han generado inequidades en la distribución del trabajo realizado entre el personal académico y han desdibujado el modelo universitario. Se suma al análisis de la carrera académica la relevancia de los profesores temporales en la docencia, con casos que han adquirido en la práctica la condición de temporal-definitivo y cuyas condiciones laborales y académicas son cuestionables tanto por el reconocimiento material, como por el simbólico.

Desde la Unidad debemos contribuir al análisis colegiado de la carrera académica, que se suma a diversas iniciativas realizadas desde hace varios años en la universidad. Ello pasa por el reconocimiento de que el sistema de evaluación del trabajo académico y su vinculación con los ingresos diferenciados ha generado efectos positivos, pero también otros no deseados: motiva la competencia, el individualismo y la simulación en la práctica y los resultados de investigación, demerita el trabajo colectivo, promueve la investigación en menoscabo de la docencia y retrasa la renovación del personal académico. Este asunto es hoy un tema prioritario en la agenda institucional, dado el promedio de edad del personal académico que en la Unidad alcanza los 60 años, con varios casos entre los 75 y 80 o más. La renovación generacional no significa un reemplazo de personal, constituye una etapa de la carrera académica que implica, por un lado, la conclusión de un ciclo académico laboral de quienes han dedicado parte de su vida a la consolidación institucional; y por el otro, la posibilidad del ingreso de cientos de jóvenes con altas capacidades académicas que esperan, desde hace años, una oportunidad para desarrollar sus carreras académicas en condiciones de mayor estabilidad y certidumbre. Corresponde a la Unidad diseñar e implementar estrategias y mecanismos que reconozcan en el retiro una etapa de la carrera académica que implica una decisión personal, pero que debe acompañarse del reconocimiento, aprendizaje y apropiación institucional. De igual forma, es necesario reconocer explícitamente los aportes que los profesores temporales hacen a la docencia en la universidad, y diseñar acciones para su reconocimiento.

## **Formación y docencia**

Con 18 licenciaturas y 30 programas de posgrado, hemos contribuido a la formación profesional y científica del país, en diferentes campos de conocimiento. Hasta el 2020 el 47.5% de estudiantes que concluyeron sus estudios de licenciatura, y el 30.8% que culminaron un posgrado en la UAM,

lo hicieron en la UAMX. Sin embargo, las oportunidades educativas que ofrecemos están limitadas a la selección meritocrática que prima en prácticamente todas las universidades públicas del país. En el 2020, el año de la pandemia y de la apoteosis de la desigualdad, sólo pudimos atender al 11% de quienes aspiraban a un lugar en nuestra Unidad ¿cómo nos comprometemos con este problema social? ¿podemos y debemos ampliar la cobertura en modalidad presencial, semipresencial o remota? ¿qué implicaciones tiene en términos de recursos o del sistema modular? ¿debemos vincularnos con otras IES públicas y privadas? Es un debate que hemos postergado en la UAM y en nuestra Unidad, aun con las exigencias del gobierno federal de ampliar la cobertura principalmente a las y los jóvenes más desfavorecidos.

La UAMX es una universidad social que nació innovadora tanto por ser parte de una institución fundada en un proyecto diferente al de su tiempo, como por su emblemático modelo educativo, el Sistema Modular (SM). La figura del profesor investigador que sustenta el modelo universitario de la UAM se resignifica en el SM, dado que la conjugación de las funciones de docencia, investigación, difusión, servicio y vinculación, en la tarea formativa es imprescindible.

A poco más de 45 años de vida de la Unidad Xochimilco, reconocemos lo retos que en cuanto al SM enfrentamos: la expansión de la matrícula, la planta docente en inminente proceso de renovación generacional postergado, pero que en alguna medida está ocurriendo por la vía de la incorporación de personal académico temporal, el crecimiento del posgrado, el desarrollo que demanda la investigación, el servicio y la vinculación, y la reciente transición obligada a la educación remota en el contexto de la Covid-19, son solo algunos de ellos. En 2016, y con la participación activa del estudiantado, el Consejo Académico integró una comisión encargada de “analizar y generar propuestas que fortalezcan el sistema modular...”, que abona al reconocimiento de las fortalezas y debilidades y propone acciones concretas que no hemos realizado cabalmente. El Consejo Académico aprobó el documento *Hacia la revitalización del Sistema Modular de la UAM. Una propuesta para integrar, actualizar y enriquecer sus bases conceptuales*, y un grupo de trabajo avanza en el diseño de una guía metodológica para la formulación, adecuación y supresión de planes y programas de estudios, acordes con el SM. Además, por acuerdo de la rectoría de la Unidad se creó la Coordinación de docencia a fin de coadyuvar en estas tareas que, por diferentes causas, no ha logrado su plena articulación con las divisiones y las coordinaciones de licenciatura y posgrado.

Son relevantes estos avances, pero persiste una serie de problemas que debemos abordar a la brevedad con el diseño, implementación y evaluación de acciones institucionales para que tal revitalización ocurra. Un eje estructurante del SM es el Tronco Interdivisional (TID), que representa el primer contacto de las y los estudiantes con la UAMX. Desde hace algunos años se ha impulsado el proceso de adecuación del módulo Conocimiento y Sociedad, que hoy desarrolla una Comisión interdivisional. Tomando como punto de partida el trabajo realizado por un grupo de académicos y académicas, la comisión ha impulsado el compromiso y la capacidad de diálogo para concluir con la encomienda, cuyo fin último está puesto en las y los estudiantes. Una vez formalizados los cambios, debemos trabajar y cooperar en su implementación y evaluación permanente, donde es vital la formación docente para la apropiación del SM. Está documentado que el primer año universitario es fundamental en la vida de las y los jóvenes, y ello implica tanto la articulación plena del TID y los Troncos Divisionales y, éstos con los troncos profesionales, como la participación del personal académico en cada uno de ellos considerado que “los mejores profesores universitarios deben participar en los primeros ciclos formativos”.

Los procesos de modificación y adecuación de la oferta educativa constituyen un asunto pendiente en la Unidad. Aunque se reconoce que los cambios curriculares ocurren a nivel informal, es evidente que la formalización de tales procesos se ha estancado principalmente en el nivel licenciatura, y que las disputas por el *currículum* exigen no sólo del conocimiento disciplinar, multi e interdisciplinar, sino también del pedagógico en la lógica del SM pero, fundamentalmente, de la voluntad política y académica de las distintas visiones que conviven en los Departamentos y las Divisiones. Es urgente impulsar estos procesos, no para cumplir con las políticas públicas de evaluación y acreditación ampliamente cuestionadas, sino esencialmente, para colocar al centro a quienes nos otorgan nuestro principal sentido de existencia, las y los jóvenes que depositan en nosotros sus sueños y sus proyectos de vida; que ello nos motive a construir en la diferencia. Hay que sumar como parte del fortalecimiento de la docencia la revaloración de su evaluación como un proceso integral que desde hace varios años se ha reducido a un requisito para la asignación de la beca a la docencia, perdiendo su valor intrínseco para mejorarla.

Con respeto pleno a las atribuciones de los órganos personales e instancias de apoyo, la Rectoría de la Unidad debe promover y apoyar el desarrollo, implementación y evaluación de los cambios curriculares, así como la posibilidad de creación de nuevos programas académicos de licenciatura y posgrado; que hoy implican la posibilidad real de transitar de la modalidad presencial a la remota

o a la semipresencial. Es indispensable considerar las experiencias previas que tenemos en la Unidad, así como sumar el aprendizaje acumulado en esta pandemia derivado de la transición obligada a la educación mediada por tecnologías. En la posibilidad y necesidad de hibridación de la oferta educativa debemos poner al centro la preservación y renovación del SM, la especificidad disciplinar y profesional, la diversidad en los perfiles de las y los estudiantes, la misión pedagógica que va más allá del problema cultural e instrumental del uso de tecnologías digitales, y los recursos tecnológicos y físicos necesarios. Ni el rechazo absoluto, ni el triunfalismo tecnológico y acrítico en la renovación de nuestra oferta educativa, estamos obligados a imaginar y crear alternativas reales que respondan al contexto actual y futuro, quizá es tiempo de rebasar el concepto de “licenciatura” para crear otro tipo de formaciones basadas en proyectos socioeducativos desde una verdadera inter y multidisciplina.

Debemos sumar a lo anterior los retos que en materia de formación profesional enfrentamos y que demandan no solo conocimientos disciplinares, multi e interdisciplinares, sino también el reconocimiento de otros tipos de conocimientos que conviven con el científico. Es impostergable fortalecer en nuestros planes y programas de estudio la perspectiva de género, el reconocimiento y respeto por la diversidad y la diferencia en todas sus expresiones; el compromiso y responsabilidad con el medio ambiente, la construcción de ciudadanía, el aprecio por las diferentes expresiones culturales y artísticas; el desarrollo de las llamadas habilidades socioemocionales; el fortalecimiento del aprendizaje autónomo y el pensamiento crítico; la innovación social y el emprendimiento; la cooperación y el trabajo en equipo; la movilidad intra e interinstitucional, el dominio de otros idiomas y lenguas y, no menos importante, el manejo de las tecnologías digitales. El compromiso con las y los estudiantes demanda atender su trayectoria, que va más allá de la realización rutinaria e inercial de actividades de socialización al ingreso, de seguimiento administrativo y del otorgamiento de becas económicas. El contexto actual exige una atención integral académica y socio emocional que, en vísperas de un retorno a la presencialidad, requiere sustentarse en el trabajo colaborativo y basado en el conocimiento experto sobre el seguimiento de trayectorias de estudiantes. Los vínculos con la universidad inician con la difícil transición del bachillerato a la educación superior, el paso por la institución y de ésta al campo profesional-laboral. Poco sabemos sobre las decisiones y elecciones de carrera que desde hace varios años responden, incluso, a estrategias en las cuales nuestros jóvenes priorizaron obtener un lugar en la universidad, por sobre su gusto por alguna de nuestras licenciaturas. Estamos, pero seguiremos

recibiendo en los próximos años a miles de jóvenes herederos del rezago educativo que la pandemia ha causado, por lo que debemos implementar acciones integrales que contribuyan, al menos parcialmente, a paliar tal rezago.

El egreso y la inserción al campo profesional y laboral, precarizado y altamente competitivo, marca los procesos con que los estudiantes viven su condición estudiantil y construyen su identidad. En la vida universitaria la relación con los pares y el personal académico, el marco normativo y la atención institucional; serán parte del diseño de una estrategia integral, hoy fragmentada e inacabada, para nuestras y nuestros estudiantes. Para ello requerimos de la cooperación de las Divisiones, las coordinaciones de licenciatura y posgrado, así como de las estructuras organizativas de apoyo.

### **Investigación y posgrado**

La investigación se aprende haciéndola, es un trabajo artesanal y colectivo en el que se comparten marcos teórico metodológicos y un *habitus* académico caracterizado por la colaboración y no por la competencia, a pesar de que los incentivos promuevan lo contrario. Conviven en la Unidad diversas visiones de la investigación, desde la asociada a la científica de competencia internacional, hasta aquella que se hace con fines concretos vinculada al fortalecimiento de la práctica docente. El reto central es fortalecer la investigación en sus diferentes expresiones y visiones a partir de líneas troncales, divisionales y departamentales, así como de proyectos sólidos; diseñados desde la multi e interdisciplina y, en consecuencia, desde la articulación e interacción inter e intrainstitucional; que alienten el diálogo y la producción de conocimientos que contribuyan a la generación de propuestas y alternativas para atender los grandes problemas de la sociedad.

La investigación descansa en los Departamentos y en su estructura formal, las Áreas de Investigación (AI). La evaluación de las AI para el periodo 2014-2017, presentada en el Consejo Académico en febrero de 2021, evidenció los logros en materia de investigación individual y colectiva en la Unidad, pero también sus grandes retos. En general, las áreas se han constituido principalmente en espacios administrativos para acceder a los escasos recursos para la investigación desde la universidad, donde se ha diluido el trabajo colectivo. Se suman la falta de actualización en los programas de trabajo, líneas y proyectos de investigación, la concentración de la producción académica en algunos integrantes y en algunos productos de investigación, la mínima

incorporación de las y los estudiantes de licenciatura y posgrado y la reducida participación en redes nacionales e internacionales.

Recientemente se aprobaron las Políticas de investigación que fortalecen el marco institucional para su orientación y desarrollo, además, desde la Rectoría de la Unidad se conformó una comisión para la analizar la situación de la investigación. Se añaden a estos esfuerzos otras iniciativas impulsadas desde las Divisiones y Departamentos que buscar dinamizar las AI y recuperar su relevancia como espacios académicos. Es fundamental no duplicar y dispersar, ello resta energías y buenos resultados. En cambio, es necesario sumar esfuerzos, compartir experiencias, articular y dar coherencia y consistencia, sin desconocer la diversidad y especificidad de los campos de conocimiento. Es urgente el diseño e implementación de acciones para hacer de las áreas espacios flexibles y adaptativos donde se analiza y construye la investigación, en relación al desarrollo equilibrado de las otras funciones sustantivas.

Derivado de la evolución de los grupos, así como de los retos señalados, se han configurado otras formas de organización del trabajo académico paralelas y transversales a éstas, con aportes relevantes: cuerpos académicos, grupos de los posgrados, grupos y redes inter departamentales, inter divisionales, inter unidades e inter institucionales, son sólo algunos ejemplos. Probablemente son estos los grupos que, sin aspirar a la formalización que implica el proceso de creación o supresión de las áreas de investigación, permiten construir una comunidad que se lee, conoce, discute y dialoga entre sí, que genera oportunidades para las y los estudiantes, para la interacción entre las y los profesores jóvenes y los más consolidados; más allá de su proyecto, grupo y/o área de investigación. Sin demeritar la relevancia de las áreas de investigación, es necesario conocer y visibilizar los logros de estos grupos y construir formas de interacción con las áreas, y diseñar e implementar acciones para impulsarlos.

La articulación de las diferentes formas de organización del trabajo académico para la investigación y su fortalecimiento, requiere apoyarse con recursos económicos. Es necesario fortalecer la investigación individual y colectiva de largo plazo vía programas de apoyo diferenciados en función de objetivos específicos tales como: favorecer la incorporación del personal académico joven, puesto que la concentración de recursos en los académicos de mayor prestigio corre el riesgo de convertirse en un círculo que limita la ampliación de capacidades. Se debe promover la interlocución inter y multidisciplinar entre el personal académico para abordar temas y problemas socialmente relevantes, apoyar el desarrollo de investigación orientada al fortalecimiento de las

prácticas educativas y docentes; mantener el apoyo a los proyectos de vinculación y servicio. En el ámbito externo, es necesario crear estrategias y mecanismos de apoyo al personal académico para motivar su participación en la obtención de recursos externos (Conacyt, organismos gubernamentales y no gubernamentales nacionales y extranjeros).

El posgrado representa la consolidación de grupos de investigación en el desarrollo de la misma y en la formación de investigadores. En la Unidad el crecimiento de la oferta educativa ha ocurrido por la vía de los posgrados, y prácticamente todos han sido evaluados por el Conacyt que promueve cambios en la orientación del posgrado a nivel nacional que exigen una mayor articulación con los grandes problemas nacionales. Los incentivos externos han impuesto tiempos, criterios de funcionamiento, y estructuras organizativas a los posgrados que – aun cuando es importante cubrir – han generado ciertas tensiones en su operación. Esta situación convierte a los posgrados en un conjunto de islas de alto nivel en donde sería deseable complementar capacidades (profesores, temas, infraestructura, etc.), a fin de potenciar su desarrollo. Desde la Rectoría es preciso contribuir, en colaboración con la Divisiones y las Coordinaciones de Posgrado de la Unidad, al diseño e implementación de estrategias y procesos que contribuyan a la articulación inter e intradivisional e inter institucional de los posgrados. Ello podría mitigar los problemas que enfrentamos actualmente, por ejemplo, la competencia entre las necesidades de docencia de las licenciaturas y los posgrados.

Nuestra institución goza de un reconocido prestigio en sus programas de posgrado. Para fortalecerlo se requiere valorar el uso y aprovechamiento de nuestras capacidades institucionales, sobre todo, el personal académico. De igual forma, dar relevancia al componente pedagógico en la formación de investigadores, así como valorar la incorporación del SM en este nivel educativo. Al respecto, resulta útil recuperar las experiencias y buenas prácticas de algunos posgrados de la Unidad que han logrado resultados satisfactorios, en función del reconocimiento de su calidad y de la satisfacción de sus egresados.

### **Difusión, servicio y vinculación**

La generación, construcción y transmisión del conocimiento que se traducen en la docencia y la investigación en la UAMX, no pueden pensarse sin la relación con la sociedad, porque forman parte de su constitución originaria. Fortalecer el servicio y la vinculación requiere de acciones que rebasen la construcción de redes derivadas del trabajo individual o de los grupos de investigación

más consolidados. Se requiere fomentar la vinculación con las otras Unidades de la UAM y con la Rectoría General, así como con otras IES, nacionales y extranjeras, organizaciones de los sectores público, privado y social, y organismos y asociaciones internacionales, vía la generación de programas y proyectos de docencia, de investigación, de difusión y servicio que atiendan los grandes problemas nacionales y regionales y que se traduzcan en proyectos de cooperación académica nacional e internacional, movilidad académica, propuestas concretas de atención a grupos vulnerables y a comunidades y territorios de nuestro entorno.

El crecimiento de la unidad, de las áreas, de los departamentos, así como el cúmulo de actividades ha profundizado la desconexión y el desconocimiento del propio trabajo de la Unidad, de las divisiones y de los departamentos. La articulación del proyecto editorial de la Unidad es un pendiente que debemos atender para potenciar el acceso al conocimiento, sus logros y el reconocimiento de las trayectorias, avances y proyectos de los investigadores de la UAM. Es fundamental reconocer en la difusión de la cultura implica asumirla como parte integral de la formación y recreación humana. La Unidad ha realizado un trabajo valioso en este sentido, mismo que debe seguir apoyándose, pues su función en el retorno próximo a la presencialidad será fundamental para generar sentido de comunidad universitaria en la Unidad.

### **Mi compromiso institucional**

Soy egresada de la Escuela Normal 21 de Texcoco. Soy orgullosa egresada de la UAM, estudié la licenciatura en Administración en la UAM-I, la Maestría en Economía y Gestión de la Innovación y el Doctorado en Ciencias Sociales, en la UAMX. He colaborado en distintas IES públicas y privadas y participado en diversos grupos de investigación y formado otros, dentro y fuera de la UAM. Mis investigaciones se orientan al estudio de las políticas públicas, procesos de institucionalización y cambio en la educación superior. Sea o no designada como rectora, aprovecho esta invaluable oportunidad para compartir mis propuestas con la comunidad universitaria. Estoy atenta y abierta a enriquecerlas, porque asumo que es desde *pensamientos otros* que he desaprendido y aprendido día a día. Pongo a disposición de la UAMX mi trabajo, trayectoria académica y profesional y pasión por la educación, lo que intento compartir y materializar cotidianamente. Imagino una universidad social, imagino a la UAMX de todas y todos, para todas y todos. Este es mi compromiso con ustedes y con mi *Casa siempre abierta al tiempo, a nuestro tiempo*.

**Angélica Buendía Espinosa. Septiembre 28, 2021.**