

Recuperación, reconocimiento y transformación como principios articuladores de una propuesta de trabajo para la Rectoría de la Unidad Xochimilco 2021-2025

Dolly Espínola Frausto

Con el propósito de contribuir al fortalecimiento del proyecto académico de nuestra Unidad, presento una propuesta con planteamientos que sirven como guía para contar con un programa de trabajo robusto y viable.

Somos un sistema universitario resultado del talento y la dedicación de varias generaciones que hicieron de la UAM un proyecto de vida, de un alumnado vigoroso que no ha extraviado, a lo largo de casi cincuenta años, su sentido crítico y de un personal administrativo dispuesto a trabajar.

Este documento es el resultado de la reflexión e intercambio de ideas sobre las prioridades en la atención al alumnado que aspira a una vida mejor y ve en la UAM el camino para alcanzar ese propósito; sobre los desafíos para la investigación y la divulgación de sus resultados; los retos para la preservación y difusión de la cultura en sus nuevas formas de producción e intercambio y sobre el papel que debemos jugar como parte del conjunto de nuestra Institución.

En el horizonte cercano al cumplimiento de los 50 años de fundación de nuestra Universidad, y a partir de la claridad de que enfrentamos retos de gran envergadura, la propuesta de trabajo se orienta por el marco de acción establecido en la legislación universitaria y el reconocimiento de la diversidad y pluralidad de la comunidad de la Unidad Xochimilco que, desde su fundación, se distingue por su modelo educativo y gran vocación de servicio.

Pese a las limitaciones, necesitamos recuperar nuestros impulsos iniciales, volver a las bases, pero para darles un giro renovado en beneficio de la metrópoli y el país. Requerimos renovar y modernizar los pactos que nos dieron la identidad que nos enorgullece en pleno respeto a los derechos universitarios. Actualizar el proyecto intelectual de nuestra Universidad solo será posible si recuperamos nuestra experiencia y la proyectamos al futuro incorporando nuevos enfoques.

Los propósitos de nuestra Universidad son claros y el compromiso social como institución pública debe estar en el centro de las decisiones que tomamos. Esto

representa el punto de partida para enfrentar el contexto de gran complejidad e incertidumbre que vivimos. La reconfiguración del régimen político impone nuevas reglas y es necesario construir agendas comunes y diálogo permanente que de certeza sobre el reconocimiento del importante papel que juegan las instituciones educativas para el desarrollo social. La libertad de cátedra y de investigación son valores centrales para contribuir a la solución de los problemas que enfrentamos como sociedad.

## **I. La UAM y su contexto**

La pandemia del COVID-19 profundizó los grandes problemas que a nivel global representan fuertes amenazas para el desarrollo. El impacto sanitario se proyectó a todos los niveles de la estructura social y dio como resultado un quebranto en las escasas posibilidades de mejores condiciones de vida de grandes sectores de la población mundial. Las consecuencias mayores están en aquellos países o regiones que no cuentan con los recursos para atender o proteger a su población de la catástrofe que vivimos y que hoy, a casi dos años de pérdidas, ni siquiera tienen la certeza de acceder a las vacunas.

Consecuentemente, la pobreza, las crisis migratorias, las violencias estructurales que se agudizan y, por supuesto, la amenaza que supone el cambio climático, implican el ensanchamiento de las brechas de desigualdad y se imponen como problemas prioritarios de atención para el trabajo que realizamos.

Al mismo tiempo, ocurre el cambio de régimen político en nuestro país. Se lleva a cabo la redefinición del proyecto educativo nacional y del conjunto de disposiciones normativas que lo integran, en particular, la *Ley General de Educación Superior* aprobada en abril pasado y la propuesta de *Ley General de Humanidades, Ciencias, Tecnología e Innovación*. Nos encontramos ante una reconfiguración que propone garantizar el derecho a la educación superior obligatoria y gratuita para dar atención a miles de jóvenes excluidos de ese bien social. No obstante que se ha dado un incremento sustancial a la cobertura de aproximadamente el 10% en la última década, hoy apenas se ubica

alrededor del 42%<sup>1</sup> con una distribución territorial que corresponde con la lógica de desigualdad del país.

Incrementar la cobertura es importante, tanto como lo es la centralidad del carácter autónomo de las universidades como instituciones dedicadas a la educación, la generación de conocimiento científico y la creación de bienes culturales en horizontes de largo plazo.

El sistema mexicano de educación superior es complejo y la UAM, desde su creación, ha sido un referente importante por su estructura y organización. El trabajo realizado se reconoce y no está de más recordar que diversos sistemas de evaluación nacional e internacional nos ubican como una institución con gran impacto social. De ahí que la defensa del modelo de universidad pública que somos requiere de un trabajo permanente de transformación, capacidad de adaptación y respuesta a los cambios que el contexto nos impone.

Conscientes de los rezagos, nos encontramos en un intenso proceso de revisión del marco normativo de nuestra institución que nos permita responder a la exigencia de canalizar esfuerzos para la atención de graves problemas como la violencia por razones de género y se trabaja en el diseño de disposiciones que contribuyan a la inclusión y accesibilidad de personas con capacidades diferentes y otros grupos vulnerables.

La aprobación de las *Políticas de Investigación*, de las *Políticas transversales para erradicar la violencia por razones de género*, la reactivación de la *Defensoría de los Derechos Universitarios* y la creación de las unidades de género; así como el proceso de discusión sobre la carrera académica, la revisión del *Reglamento del alumnado* y del *Reglamento de estudios superiores*, son signos de la necesaria renovación institucional.

Por otro lado, al cumplirse 18 meses de que salimos de nuestras instalaciones debido a la contingencia sanitaria y conscientes de que muchas de las pérdidas son irreparables y han lastimado profundamente a la comunidad, nos encontramos en la ruta hacia el retorno.

La aprobación y puesta en marcha del Proyecto Emergente de Enseñanza Remota (PEER) en marzo de 2020, hizo posible el reinicio de las actividades de docencia y

---

<sup>1</sup> DGPPyEE, Principales cifras del Sistema Educativo nacional 2019-2020.  
[https://www.planeacion.sep.gob.mx/Doc/estadistica\\_e\\_indicadores/principales\\_cifras/principales\\_cifras\\_2019\\_2020\\_bolsillo.pdf](https://www.planeacion.sep.gob.mx/Doc/estadistica_e_indicadores/principales_cifras/principales_cifras_2019_2020_bolsillo.pdf)

permitió dar los primeros pasos hacia la recuperación del vínculo comunitario en la fase inicial de la pandemia. Con poca información, altos niveles de incertidumbre y sentido de responsabilidad institucional, decidimos reanudar las actividades de docencia y dar una muestra de fortaleza y empatía institucional. El Informe de Actividades que el pasado 10 de agosto se presentó en el Colegio Académico, sintetiza los objetivos, acciones y principales resultados. El PEER tiene como base la confianza en las capacidades y recursos con que contamos para retomar actividades y continuar con el cumplimiento de los compromisos institucionales.

No haré un recuento de los datos contenidos en el informe que, con sus 16 anexos, se puede consultar directamente en la página electrónica institucional<sup>2</sup>, lo relevante es que los datos sobre el comportamiento de la matrícula, la programación académica, los recursos y apoyos otorgados, así como una primera evaluación general, están siendo usados como insumo básico en los procesos de toma de decisiones a todos los niveles.

Reitero que la revisión de los datos del informe, así como su contrastación con otros que pueden existir sobre la experiencia obligada por la crisis sanitaria, debe llevarse a cabo a la luz de nuestra historia y el reconocimiento de nuestras fortalezas y las necesidades específicas de las distintas áreas del conocimiento. Desde ese punto de vista podemos evaluar y diseñar para el mediano y largo plazo nuevas prácticas y formas de organización del trabajo académico y la práctica docente.

La condición remota, como medida para proteger a la comunidad de la amenaza de contagio, era la única salida para mantener abierta nuestra Universidad y hemos pasado por las etapas más dramáticas de la pandemia. Lo que viene ahora es la capacidad de los distintos sectores de la comunidad para incorporar nuevas dimensiones a la discusión y decidir, de manera conjunta y co-responsable, las condiciones del retorno seguro, minimizando el riesgo sanitario para toda la comunidad en la vuelta a nuestras instalaciones que son el lugar de realización plena de la vida universitaria.

## **II. La Unidad Xochimilco un proyecto en construcción permanente**

En la UAM, la figura de profesor-investigador es un elemento central para el cumplimiento y articulación de las funciones sustantivas. Esa figura particular para

---

<sup>2</sup> UAM. Informe General de la UAM en la emergencia sanitaria. <https://www.uam.mx/educacionvirtual/uv/iges.html>

nuestro proyecto universitario se conjuga en la Unidad Xochimilco con el *Sistema Modular* como modelo pedagógico. Esos rasgos característicos nos han dado identidad y definen nuestra historia como un proyecto en tensión y diálogo permanente. De ahí surgen las fortalezas que se condensan en las tres divisiones y los doce departamentos que integran una planta académica de 904 personas<sup>3</sup> con largas trayectorias en las distintas disciplinas y áreas del conocimiento.

La Unidad cuenta con 18 licenciaturas y 31 posgrados, una población de más de 15 mil personas que representa poco más del 31 por ciento de la matrícula total de la Universidad.<sup>4</sup> Los programas educativos procuran responder a las expectativas de formación del alumnado y, sobre todo, desarrollar las capacidades y dotar de las herramientas para actuar enfatizando el carácter social del conocimiento por encima de los enfoques instrumentales.

El *Sistema Modular* como guía de la actividad docente está en discusión permanente y *...nace a partir de un modelo diferente para la conducción del proceso de enseñanza-aprendizaje, bajo una perspectiva constructivista, cuyo principio fundamental reconocía que el conocimiento sólo puede desarrollarlo el sujeto mismo, mediante una acción internalizada que implica actuar, modificar y transformar un objeto...*<sup>5</sup>

Como articulador de la actividad pedagógica, el *Sistema Modular* nos da identidad y atraviesa transversalmente la realización de las actividades de investigación y servicio universitario de la Unidad. Hoy, y como parte del fortalecimiento de la tarea educativa de nuestra Universidad, debemos reconocer que el *Sistema Modular* también es un factor importante para el logro educativo y de formación del conjunto de la UAM, recordemos que alrededor del 47%<sup>6</sup> de quienes han egresado del nivel licenciatura pertenecen a nuestra Unidad.

Venimos de un periodo de importantes eventos disruptivos. No obstante, en el 2020 y el 2021 se han realizado acciones de mejora a la infraestructura física y el equipamiento

---

<sup>3</sup> UAM. Agenda estadística. [http://www.uam.mx/agendaestadistica/descargas/20210647\\_agenda\\_estadistica\\_UAM\\_O\\_2020.pdf](http://www.uam.mx/agendaestadistica/descargas/20210647_agenda_estadistica_UAM_O_2020.pdf)

<sup>4</sup> UAM. Agenda estadística. [http://www.uam.mx/agendaestadistica/descargas/20210647\\_agenda\\_estadistica\\_UAM\\_O\\_2020.pdf](http://www.uam.mx/agendaestadistica/descargas/20210647_agenda_estadistica_UAM_O_2020.pdf)

<sup>5</sup> Hacia la revitalización del Sistema Modular de la Universidad Autónoma Metropolitana, Unidad Xochimilco Una propuesta para integrar, actualizar y enriquecer sus bases conceptuales

[https://consejoacademico.xoc.uam.mx/sites/default/files/archivos/dictamenes/Hacia\\_la\\_revitalizacion\\_del\\_Sistema\\_Modul.pdf](https://consejoacademico.xoc.uam.mx/sites/default/files/archivos/dictamenes/Hacia_la_revitalizacion_del_Sistema_Modul.pdf)

<sup>6</sup> UAM. Agenda estadística.

[http://www.uam.mx/agendaestadistica/descargas/20210647\\_agenda\\_estadistica\\_UAM\\_O\\_2020.pdf](http://www.uam.mx/agendaestadistica/descargas/20210647_agenda_estadistica_UAM_O_2020.pdf)

de talleres y laboratorios de docencia e investigación. Al mismo tiempo, se llevan a cabo actividades para la prevención y disminución del riesgo dentro de las instalaciones y ya contamos con un *Plan de acciones y medidas de prevención para el regreso a las actividades presenciales en la Unidad Xochimilco*. No obstante que hay avances significativos, el trabajo de diseño de protocolos de atención, proyectos de adecuación y mantenimiento correctivo y preventivo de los espacios deberá ser una prioridad para el retorno seguro.

El trabajo remoto nos llevó a realizar un esfuerzo para la digitalización de procesos relacionados con la mejora de las actividades de apoyo a las funciones sustantivas y de gestión. Sin duda, la colaboración de las instancias que dependen de la Rectoría y la Secretaría de la Unidad es de gran relevancia.

La digitalización de procesos ha permitido acortar los tiempos de gestión y favorece la comunicación interna, lo que sienta las bases para una operación administrativa más eficiente que es necesario consolidar para el trabajo futuro.

La reciente reorganización de la estructura administrativa de la Rectoría remite a la flexibilización académica que, desde mi punto de vista es necesario robustecer. Particularmente, destaco dos acciones que requieren continuidad, apoyo y evaluación permanente:

- 1) La creación de la Unidad de Prevención y Atención de la Violencia de Género (UPAVIG) que avanza en la construcción de espacios formales para atender la problemática.
- 2) La reorganización administrativa en el predio “Las Ánimas” que además de facilitar el trabajo de la División de Ciencias Biológicas y de la Salud, favorece la colaboración interdisciplinaria para el desarrollo de proyectos de formación, investigación y vinculación en el campo de la sustentabilidad y la cultura ambiental.

El funcionamiento del Consejo Académico y los Consejos Divisionales en la modalidad remota ha dado continuidad y certidumbre a la conducción colegiada de la Unidad. La adaptación a las condiciones de trabajo remoto no ha sido fácil y corresponderá a la próxima gestión una evaluación integral a fin de aprovechar las ventajas del trabajo a distancia y la digitalización de los procesos para desarrollar

sistemas de información y hacer más eficiente el uso de los recursos, favorecer la transparencia y evitar duplicidades.

La agenda del Consejo Académico trabaja en temas relevantes y recientemente ha realizado avances importantes para la conducción colegiada, por ejemplo: la elaboración de instrumentos para el fortalecimiento del modelo educativo, la aprobación de las *Políticas operativas de investigación* y la evaluación de las Áreas de Investigación; la aprobación de las *Políticas operativas de inclusión y accesibilidad para personas con discapacidad*, asunto que por iniciativa de la Unidad ya se encuentra en la agenda del Colegio Académico; el seguimiento a la elaboración y asignación presupuestal; el análisis del estado que guarda la planta académica y la urgente necesidad de proponer medidas tendientes a su consolidación y renovación, asunto este de gran relevancia para la vida de nuestra Universidad. Esto habla del espíritu de trabajo que es necesario promover y apoyar desde la Rectoría.

Es necesario señalar que nos encontramos en el proceso de formulación del *Plan de Desarrollo de la Unidad*. Como directora, participo activamente en ese trabajo y contar con ese instrumento será importante para la conducción académica en los próximos años en los que, de manera paralela, debemos contender con los efectos directos de la pandemia sin perder de vista el horizonte de desarrollo de nuestra Universidad después de casi 50 años de vida.

### **III. Algunos apuntes sobre el estado de la docencia**

En relación con la docencia, la actualización del módulo *Conocimiento y Sociedad* primero de todas las licenciaturas, es una prioridad; tanto por ser la puerta de entrada a la formación profesional, como por lo que representa como espacio de comprensión del valor del conocimiento científico. En general, debemos reactivar los procesos de revisión curricular que prácticamente se detuvieron debido a la contingencia y, sin duda, será necesario recuperar el trabajo realizado y generar acuerdos generales para armonizar e incorporar las improntas que deja el nuevo contexto tanto en el nivel de licenciatura como en el posgrado.

Los proyectos de creación de programas educativos como la maestría en Enfermería de Práctica Avanzada aprobada en mayo pasado o el proyecto de la

licenciatura de Producción Social de la Vivienda y el Hábitat, que se concibe como un programa interdivisional, demuestran el interés por ampliar la oferta educativa de la Unidad con propuestas que se inscriben en el horizonte de nuevos enfoques y necesidades de formación acordes a la emergencia de problemas actuales de la sociedad. El impulso de ampliación de la oferta educativa deberá incorporar nuevos escenarios para la práctica docente. Abrir programas requiere recursos y es necesario equilibrar el crecimiento para cumplir con los compromisos en beneficio del alumnado.

A más de un año de actividad remota, es necesario desplegar una oferta importante de cursos de nivelación frente a los vacíos derivados de la suspensión de prácticas de campo, la movilidad o el uso de laboratorios y talleres. Pendientes en la formación integral del alumnado están la enseñanza de lenguas extranjera y el impulso al desarrollo de proyectos interdisciplinarios de servicio social. Lo anterior, sin dejar de pensar en la importancia de la recuperación de espacios de reflexión y debate en y sobre la vida universitaria.

Para combatir el efecto disruptivo de la suspensión de las actividades presenciales, se organizó un conjunto importante de iniciativas de capacitación y actualización de la práctica docente. Quedan muchos pendientes y resulta necesario incorporar de manera más sistémica el uso de las tecnologías digitales, las plataformas y recursos en línea para enriquecer la práctica docente.

En el posgrado, la reorientación de enfoques y metodologías para continuar con el trabajo, paradójicamente facilitó la participación de miembros de otras instituciones nacionales e internacionales, lo que seguramente se proyectará en una ampliación de los espacios de colaboración e intercambio académico que habrá que potenciar y favorecer. El contexto nos obliga a realizar un trabajo de rearticulación de los posgrados para evitar duplicidades, compartir recursos y construir un espacio que favorezca la integración de nuevos miembros al personal académico que compartan la experiencia acumulada y la proyecten al futuro, al mismo tiempo que se reconozca el valor de la trayectoria de nuestro profesorado y la incorpore como herencia institucional.

Las condiciones de vulnerabilidad de distinto tipo que enfrentamos requieren una fase de recuperación para volver a poner en el centro de la discusión colectiva cuestiones como la actualización didáctica y pedagógica, el aprovechamiento de los recursos



digitales, la producción de materiales frente a los cambios que debemos asumir como resultado de la pandemia y frente a la necesidad creciente de incremento de la matrícula y el desarrollo de mecanismos de accesibilidad para hacer efectiva la inclusión y el reconocimiento de las diferencias.

Además de considerar el impacto y rezago en el cumplimiento de los objetivos de enseñanza-aprendizaje y que se desplegaron múltiples iniciativas de apoyo al trabajo docente en modalidad remota, será necesaria una estrategia que tome en cuenta el desgaste y estrés acumulado como un factor importante para el regreso seguro. El bienestar psicosocial de la comunidad y la empatía son acciones prioritarias en las que la Rectoría deberá poner especial atención.

#### **IV. Algunos pendientes en la investigación**

Es innegable que la pandemia impactó el desarrollo de la investigación y es necesario identificar los niveles de afectación de acuerdo con la especificidad de los campos de estudio, disciplinas y formas de trabajo en cada una de las Divisiones. Es comprensible que el mayor grado de afectación está en la División de Ciencias Biológicas y de la Salud de modo que, desde la Rectoría, es deseable una política clara de apoyo a la recuperación de proyectos, mantenimiento y renovación de espacios especializados, equipamiento, instrumental e insumos.

La urgente atención a las consecuencias directas de la contingencia sanitaria se debe acompañar de trabajo de revisión de los resultados de la evaluación de las Áreas de Investigación concluida recientemente por Consejo Académico. La Unidad cuenta con 66 Áreas de investigación y más de 400 proyectos registrados, lo que nos obliga a reconocer la especificidad de las áreas de conocimiento, distintas formas de organización, la emergencia de nuevos problemas y enfoques teórico-metodológicos. Pero también estamos en la necesidad de reordenar las prioridades, generar estrategias para la visibilidad de los resultados y hacer converger recursos frente a la restricción financiera del contexto.

Lo que se haga para fortalecer el trabajo interno tiene su contraparte en el acceso a los recursos financieros externos. Ante la reconfiguración sustantiva de la política científica del CONACYT y sus programas como el Sistema Nacional de Investigadores y

el Sistema Nacional del Posgrado, es necesario potenciar los nodos y desplegar redes de colaboración en torno a problemáticas relevantes y sobre las que se trabaja.

Resulta importante no perder de vista que en la Unidad radica la coordinación de 3 de los 5 Programas Universitarios de Investigación: *Desarrollo Humano en Chiapas, Estudios Metropolitanos e Infancia*. Esto nos ofrece un potencial de trabajo que requiere del apoyo decidido de la Rectoría para favorecer su crecimiento como nodos de convergencia para la formación interdisciplinaria, el desarrollo de conocimientos y el trabajo de vinculación social y servicio que caracterizan a la Unidad.

Al mismo tiempo, seguiré insistiendo en el Colegio Académico sobre la necesidad de actualizar el *Reglamento de Programas de Investigación* con el fin de reconocer cabalmente el papel que juegan los programas para la vinculación social y el servicio. De igual modo, creo que la reciente conformación de la Red de Investigación en Agua, la Red de Investigación en Violencia y la Red de Investigación en Artes, Ciencias, Humanidades y Ciudadanía, en las que participan miembros de la Unidad, representan espacios que recogen experiencia y la proyectan como una oportunidad para incrementar la convergencia de intereses y perspectivas para el abordaje de problemas relevantes y prioritarios. En esa tesitura se ubica la importancia de hacer converger esfuerzos para atender la problemática del cambio climático que representa una amenaza creciente.

La producción editorial de las divisiones como recurso privilegiado para la divulgación del conocimiento debe contar con un fuerte impulso promoviendo la diversificación de formatos y el apoyo a la distribución en las redes digitales. Para esto hay que formular una iniciativa de apoyo con recursos especializados a los más de 25 comités editoriales que existen en la Unidad.

## **V. Preservación y la difusión de la cultura**

Debemos asumir que no son pocas las ocasiones en las que la producción cultural se ve como una actividad secundaria, pero la difusión de la cultura es una tarea central. La Unidad cuenta con proyectos, grupos y personas que generan bienes culturales. El impulso a la producción cultural debe extender la mirada hacia las nuevas formas y espacios que la hacen posible.

Hacer de la Unidad un espacio de gran oferta cultural, es uno de los compromisos que asumo como pendientes para ampliar el ámbito de influencia de la Unidad y contribuir al desarrollo de la zona metropolitana. Además, propongo trabajar para que otros espacios como el predio “Las Ánimas”, diversifiquen su perfil mediante proyectos interdisciplinarios de formación en áreas prioritarias como educación ambiental, educación y salud o arte y educación.

Las acciones de vinculación son esenciales para la proyección del trabajo que hacemos y para la generación de relaciones de colaboración. El potencial de diálogo con los diversos sectores sociales que tiene la Unidad es un valor central para el desarrollo del proyecto académico.

La Educación Continua representa una estrategia importante para desarrollar vínculos con diversos sectores, potenciar la formación permanente con una política de acercamiento a egresados u organizaciones afines a nuestros propósitos y, además, una fuente importante de generación de recursos propios que complementen la asignación del presupuesto federal.

## **VI. La gestión académica y de los recursos**

La mejora de las tareas y servicios universitarios depende en gran medida del modo de proceder y de la gestión de los recursos. La exigencia de transparencia y rendición de cuentas se inscribe en la historia de nuestro país.

Hoy debemos avanzar hacia la construcción de una administración académica transparente y sólidamente comprometida con la rendición de cuentas. En el marco del respeto irrestricto a la legislación universitaria y a las competencias de los órganos personales y de conducción colegiada, establezco desde ahora, el compromiso de que el ejercicio de los recursos presupuestales y académicos sea resultado de la construcción de acuerdos con las distintas instancias de decisión. La aplicación de los recursos debe responder claramente a las necesidades de las funciones sustantivas y, por lo tanto, la mejora de las divisiones y los departamentos académicos.

El mantenimiento correctivo y preventivo, así como la ampliación de la infraestructura física requieren un trabajo importante de coordinación para definir las prioridades en función de la mejora de la docencia e investigación.

El fortalecimiento de proyectos como Universidad Sustentable o CIBAC, requiere de disposición y trabajo de coordinación y mayor enlace con las actividades sustantivas.

## **VII. Cuatro ejes transversales posibles de articulación para el desarrollo del proyecto académico.**

En este marco general, la propuesta que presento se puede condensar en el desarrollo de los siguientes ejes transversales:

- 1) **Retorno seguro y recuperación de actividades-** se refiere a las acciones que derivan en la mejora de las instalaciones, la construcción de acuerdos de trabajo en el marco del respeto a los derechos laborales y la participación de todos los sectores en la planeación y conducción del proyecto de Unidad.
- 2) **Creación y difusión del conocimiento-** se refiere a la actualización y crecimiento de oferta educativa con un enfoque integral, donde el servicio social, la enseñanza de las lenguas y la movilidad estén contempladas. Al mismo tiempo que incorporen las perspectivas de género, inclusión y accesibilidad, respeto a los derechos humanos y la cultura ambiental en consonancia con las prioridades y el desarrollo de la investigación en las distintas áreas de conocimiento.
- 3) **Gestión y comunicación-** se refiere al respeto del marco normativo y a los procesos de toma de decisiones reconociendo la pluralidad, la historia y buenas prácticas universitarias y a la deliberación en acuerdo con los órganos personales, las instancias de apoyo y los órganos colegiados. También se refiere a la comunicación permanente y solidaria con la comunidad.
- 4) **Representación de la Unidad-** se refiere al trabajo de articulación de la Unidad como parte del conjunto de la UAM y la participación en los procesos de planeación institucional y participación en los órganos colegiados. Se refiere también al papel de la Rectoría en la discusión sobre la defensa de la autonomía y la relación con los distintos sectores sociales.

El ejercicio de las competencias expresas de la Rectoría, implica conocimiento del complejo entramado institucional, la escucha, el reconocimiento de las diferencias, el respeto a los derechos del alumnado, del sector académico y administrativo.

En suma, de acuerdo con lo que señala el conjunto de competencias establecidas por nuestra legislación y el modelo de desconcentración funcional y administrativa en que opera nuestra institución, mi compromiso de trabajo por casi treinta años ha sido guiado por el respeto al orden institucional, de apertura y reconocimiento a la diferencia para generar procesos de trabajo que no se distraigan de lo fundamental.

En el momento de crisis por el que atravesamos y ante el inminente retorno al trabajo presencial se requiere un esfuerzo inédito de todos los sectores de la comunidad universitaria.

En gestiones cuatrienales es fundamental contar con una estrategia para alcanzar los objetivos de un plan de trabajo. Los primeros meses de la próxima gestión demandarán atención a los procesos para el retorno seguro y el restablecimiento de las actividades académicas, pero es importante subrayar la importancia del desarrollo de la Unidad. Por ello, desde un inicio será necesario llevar a cabo las actividades conducentes para consultar y actuar. De esta manera se alcanzarán los objetivos planteados en el corto y mediano plazo y sentar las bases para procesos que trasciendan la gestión.

Solo mediante la recuperación, el reconocimiento y la transformación, podemos defender el proyecto de universidad pública que somos.

Ciudad de México, 28 de septiembre de 2021.