

El presupuesto de la universidad, castigado desde años atrás, no se ha visto favorecido con fondos que permitan su fortalecimiento y es vulnerable a los efectos de la actual pandemia sobre las finanzas nacionales. Por otro lado, el nuevo marco jurídico y las nuevas restricciones al ejercicio del gasto público, deben ser seriamente considerados en nuestros proyectos a futuro. Sus reformas nos retan a ser más eficientes y flexibles. V.g., la ahora reconocida responsabilidad del Estado para garantizar el ejercicio del derecho a la educación superior, nos exige estar preparados para atender un número mayor de alumnxs, materia en la que ya acumulábamos retraso, o la nueva Ley General de Educación Superior (expedida el pasado abril), que nos propone objetivos cada vez más demandantes. El Anteproyecto de la Ley General de Humanidades, Ciencias, Tecnologías e Innovación ha abierto una amplia discusión, a nivel nacional, sobre los criterios de asignación de fondos y la conformación de los órganos tomadores de decisiones —discusión donde nuestro protagonismo debe ser, al menos, acorde a nuestra importancia relativa.

En investigación, falta claridad sobre la agenda y las políticas que habrán de guiarnos, desconocemos los efectos de la reconfiguración de las áreas del conocimiento evaluadas por el SNI¹ y aún es temprano para estimar, en su justa dimensión, las consecuencias de la cancelación de los fideicomisos de los fondos sectoriales. En el contexto nacional, la distribución de lxs investigadores por universidad ha mantenido sus asimetrías, la UNAM se ubica por encima y ha crecido más; la UAM se mantiene en el compacto grupo de “las grandes”, IPN, Cinvestav, UdeG y UANL, aunque su tasa de crecimiento en investigadores ha mermado ligeramente, atrás, dispersas, se halla el resto de instituciones. La distribución por áreas del conocimiento a nivel nacional, antes de su reconfiguración, tenía diferencias poco acentuadas, no así la UAM, que mantuvo sus asimetrías tradicionales respecto a la media nacional, con déficit tanto en Biotecnología y Ciencias Agropecuarias como en Medicina y Ciencias de la Salud y un gran superávit en Ciencias Sociales. A la par de condiciones difíciles, macrotemas donde confluyen un sin número de disciplinas, abren espacios en donde tenemos la oportunidad y obligación de contribuir, por ejemplo, la diversidad de ámbitos en los que la pandemia ha trastocado nuestras vidas como individuos y como entes sociales o problemas nacionales.

En educación superior, algunos datos básicos ilustran fuertes rezagos. Acorde a cifras de la OECD² en México en 2019 el porcentaje de población de entre 25 y 34 años con grados aprobados a nivel superior fue del 24%, frente al 45% para el grupo de la OECD, 40% en Argentina o tasas de entre 30 y 34% en Chile, Costa Rica y Colombia. Estas cifras contrastan, sensiblemente, con las expectativas de lxs jóvenes de 15 años, de acceder a la educación superior: acorde a la misma fuente, en México, 56% de ellxs, tenía la esperanza de ingresar y para 2018 la expectativa había crecido en casi 30 puntos porcentuales.

Por su parte, la tasa bruta de cobertura (TBC) —definida como el porcentaje de jóvenes de entre 18 y 22 años matriculados en educación superior— fue del 41.6% para el ciclo 2019-2020 (poco más de diez puntos porcentuales respecto al ciclo 2011-2012),³ detrás de esta tasa global nacional se esconden enormes diferencias: mientras que, en la Ciudad de México, Sinaloa, Nuevo León y Puebla tienen una TBC superior al 50%, en Chiapas, Oaxaca, Guerrero y Michoacán es menor de 30%. Esta inequidad no puede ser desatendida por las universidades federales que buscan estrategias para ampliar la cobertura y crear sinergias que fortalezcan la atención de este problema a nivel nacional.

Finalmente, considerando la opinión de lxs empleadorxs mexicanxs y el nivel de nuestras capacidades en investigación y desarrollo, puede decirse que la tasa de cobertura no se traduce en mayor calidad. En términos globales, casi la mitad de lxs empleadores declararon falta de competencias en su sector, y el 83% consideró

¹ Donde destacan la aparición de las Ciencias de la Educación, las Ciencias de Agricultura, Forestales y de Ecosistemas y el área de Interdisciplina y la eliminación de la Biotecnología.

² *Education at a Glance 2020*. OECD Indicators, OECD Publishing, <https://doi.org/10.1787/69096873-en>.

³ Dirección General de Planeación, Programación y Estadística Educativa (DGPPyEE), Principales Cifras del Sistema Educativo Nacional 2019-2020, Disponible en https://www.planeacion.sep.gob.mx/Doc/estadistica_e_indicadores/principales_cifras/principales_cifras_2019_2020_bolsillo.pdf

que la educación y la formación de lxs solicitantes brinda un conocimiento disciplinar insuficiente e inapropiado. Debe tenerse presente que la creación de las Universidades para el Bienestar Benito Juárez García —el proyecto de cobertura en educación superior más grande de este gobierno— y otros sistemas y propuestas del estado, previas o de reciente creación requieren del acompañamiento y apoyo de universidades con mayor experiencia y solidez como la UAM. Hoy, la sociedad mexicana necesita una población mayoritariamente educada, capacitada, con valores humanistas, con pensamiento crítico y científico y con claridad acerca de cómo vivir mejor. En nuestro país, este tipo de ciudadanxs son comparativamente pocos y el panorama no es nada alentador para lxs jóvenes que seguirán en el sistema educativo, es nuestra obligación brindarles esperanza y dirección.

4.- LA UAM y SU CONTEXTO INTERNO

Hoy, la UAM ofrece 82 planes de estudio a nivel licenciatura y 113 de posgrado, es la única institución nacional ubicada entre las 100 universidades del mundo con mayor impacto social⁴ y en 2019 fue la institución nacional mejor posicionada en la lista de las mejores universidades del mundo.⁵ Tiene 56,038 alumnx en el primer nivel y 3,671 en el segundo. Ha egresado 172,898 nuevxs profesionistas en licenciatura y 14,981 en posgrado y el año pasado otorgó 18,000 becas para el alumnado y el 11% del mismo fue beneficiado con becas en especie durante el Proyecto Emergente para la Educación Remota (PEER). En su planta docente, cuenta 2,988 profesores, de los cuales, 2,709 están contratados a tiempo completo, 158 a medio tiempo y 121 a tiempo parcial; posee 2,535 titulares (84.8%); se ubica en el primer puesto nacional en cuanto a la proporción de profesores-investigadores de tiempo completo con Doctorado y es la segunda universidad por su número de investigadores incorporados en el SNI. Hemos crecido en dos nuevas Unidades y cuatro Centros Culturales. En el sector administrativo, hay 5,536 trabajadores, de lxs cuales 4,153 son de base. El diálogo y la reflexión compartida con el SITUAM deberán guiarnos en la búsqueda de mejoras al desempeño mediante sistemas de capacitación que redunden en beneficio de todxs, en completo apego al Contrato Colectivo de Trabajo.

Registramos los indicadores de los perfiles socio-económico-territo-educativos de nuestro alumnado, pero en tanto personas con motivos, problemas y aspiraciones, podemos conocerlos más y crear importantes sinergias convocando su pluralidad creativa y dinámica. Solo por recordarlo, en ambientes virtuales, muchas veces nuestro alumnado posee mayores destrezas que sus profesores.

Somos un mosaico donde cada (com)unidad lleva la impronta de su origen. Nuestro arraigo territorial produjo adaptación a contextos locales y divergencias en las formas de organizarnos para realizar nuestras funciones con algunos rasgos de rivalidad. Tendremos que ser capaces de integrarnos y aprender unxs de otrxs, *con la conciencia puesta en hacerlo*, aprovechando las posibilidades de los ambientes virtuales.

En nuestra evolución reciente, destacan avances normativos: reformas al Reglamento del alumnado, de la Defensoría de los Derechos Universitarios, para adjudicaciones (antes RADOBIS), de transparencia, RIPPPA e inclusión de las Políticas transversales para erradicar la violencia por razones de género. Asimismo, el Colegio Académico aprobó el Proyecto Emergente para la Educación Remota (PEER) en abril de 2020 y su operación en ese mismo año y el trimestre 2021-I permitió transitar a modalidades no presenciales. Sin lamentar pérdidas humanas, la UAM pudo superar las afectaciones por el sismo de 2017, aunque aún se continúa con la construcción de tres edificios en la Unidad Iztapalapa y se han logrado avances en programas de protección civil. Indudablemente, los efectos del conflicto laboral del 2019 aún se resienten, entre otros, en los calendarios escolares, en donde el Colegio Académico ha sabido mantener las prioridades asociadas con

⁴<https://www.timeshighereducation.com/world-university-rankings/metropolitan-autonomous-university>

⁵https://www.timeshighereducation.com/rankings/impact/2019/overall#!/page/0/length/25/sortby/rank/sort_order/asc/cols/stats

las necesidades docentes. Es necesario procurar desde el inicio un acercamiento con el SITUAM sobre la base de la mutua comprensión y aprender del pasado conflicto a fin de erradicar sus causas. Ahora, nuestra principal tarea es un regreso bien planeado, escalonado, seguro y recopilar lo aprendido durante la operación del PEER. Igualmente, relevante es el diagnóstico de las afectaciones a la investigación y preservación y difusión de la cultura durante la emergencia sanitaria.

5.- UNA RUTA PARA CONSTRUIR(NOS)

Nuestra historia y nuestras relaciones con el entorno conforman nuestra identidad. No sólo como algo que se nos brinda o impone sino también como algo que escogemos y construimos al tomar opciones o elegir contextos. La manera como pensamos nuestra inserción en el mundo, marca guías para actuar, nos indica caminos a desarrollar o evitar. Debemos saber detectar y usar las restricciones, apoyos y andamiajes que las circunstancias ponen en el camino de quien sabe verlos, adecuar las acciones a los contextos. Aprovechar el impulso al cambio que nos han insuflado los dolores, entusiasmos, aflicciones, conciencias y demandas nacidas en la pandemia COVID19. Todxs sabemos que, recuperando nuestras experiencias, regresaremos a sanar y a construir algo distinto, algo nuevo y, dentro de nosotros, algo mejor. Es tiempo de mirar nuestra historia, valores y compromisos y reinventarnos con altura de miras; usar la plasticidad que nos otorga la autonomía para —juntxs— volver a trazar el camino que deseamos.

En México, cualquier reflexión honesta sobre la educación o sobre la universidad pública, debe reconocer que, globalmente, no hemos adelantado en la eficiencia, alcance y relevancia de nuestras tareas, sobre todo en la vida pública. “Ser una persona” significa muchas cosas, entre otras, es ser un miembro de la especie *H. sapiens*, una entidad bioquímica, cognoscente, intelectual, social, psicológica, emocional, y poseedora de determinados valores. El reconocimiento de esta pluridimensionalidad, y de la urgencia por la que el país atraviesa, nos mueve a colocar los valores como eje vertebral de nuestra reflexión. Éstos no son solamente descritos y definidos en un salón o en un Plan de Desarrollo, deben ser ejemplificados y vividos. Los valores construyen el carácter de lxs jóvenes y es ahí donde podemos incidir. La UAM puede afirmar, equilibradamente, valores científicos y humanistas. Para lograrlo, debemos cambiar de manera *ágil* pero *reflexiva* y *meditada*. Ante todo, debemos conocer los problemas para enfrentarlos con nuestros valores.

Somos un sistema diferenciado, heterogéneo en los estados y contextos de sus diferentes partes que, como es de esperarse, poseen problemas distintos. En una primera aproximación, que se deberá refinar y particularizar con el concurso de diferentes actores, presentamos una lista de los que hoy consideramos los principales problemas de la UAM. Nuestra complejidad estructural y funcional nos lleva a considerar que no debemos buscar soluciones puntuales que corrijan síntomas, sino *lanzarnos a una transformación sistémica compleja, en distintos niveles, con el respaldo y la participación de la comunidad universitaria*.

6.- UN GRAN CONJUNTO DE PROBLEMAS POR ATENDER

Debemos garantizar las condiciones de un **Retorno Seguro** con atención a los problemas comunitarios de salud y formación integrales, a las carencias nacidas de un relativo menor aprendizaje vía remota y a los problemas de infraestructura en instalaciones, equipo y plataformas y hacer un recuento de lo aprendido. Igualmente debemos realizar un diagnóstico de las afectaciones a las tareas de investigación, sobre todo de naturaleza práctica, y de preservación y difusión de la cultura.

El **Financiamiento** es un asunto urgente. El estancamiento en la asignación federal y la incertidumbre en política gubernamental en torno al ejercicio pleno de **la autonomía presupuestal**, afectan de distintas formas, entre otras, la insuficiencia de **plazas**, especialmente en Lerma y Cuajimalpa, o falta de fondos para apoyar las **jubilaciones**. Hay poco dinamismo en la generación de recursos propios, así como carencia y poca diversificación de fuentes adicionales de financiamiento. El Patronato se ha mostrado poco activo en la consecución de **fondos adicionales**. Los problemas de financiamiento también se hacen sentir en nuestra

Infraestructura que se muestra obsoleta o insuficiente en distintos espacios en todas las Unidades. Es preciso que en algunos edificios se respeten normas institucionales, incluyendo criterios estéticos.

La UAM posee relativamente **poca visibilidad** dentro y fuera del territorio nacional. La falta de mecanismos que le otorguen **porosidad social** inhibe la articulación de nuestro quehacer con las demandas del entorno ambiental y sociocultural. Hay poca influencia en la solución de problemas y, en general, insuficiente liderazgo nacional en la conducción de planes y proyectos estratégicos. Carecemos de un sistema eficiente que recopile, ordene y **haga visible las agendas de nuestras funciones sustantivas**.

En la vida institucional la carencia más sentida es la **falta de coordinación como Sistema Global**. Deriva de fallas en nuestro sentido de identidad, de la politización de las decisiones y de una concepción de la **Unidades, Divisiones y departamentos como islas** en competencia con sus vecinos y con desconocimiento del quehacer individual de grupos más allá de su vecindad. Evidencia de ello, *i.a.*, la falta de coordinación entre los sistemas de posgrado y educación a distancia o la ausencia de identidad de imagen institucional en nuestras múltiples páginas web. Nuestros retos de **Gobernanza** suman manifestaciones de **violencia por diversas razones** (fundamentalmente de géneros, o de clase...) presentes en la comunidad universitaria y **tensiones laborales** de larga data entre el cuerpo directivo y el SITUAM. Nuestra **Normatividad** ha sido **rebasada** en algunos aspectos del marco legal, fuera de la Ley Orgánica (v.g., prohibición a los extranjeros de ocupar ciertos cargos o representaciones, edad límite, para acceder a algunos espacios de gobierno), hay **vacíos y ambigüedades legislativas** (v. g., el alcance de determinadas competencias de órganos unipersonales y colegiados).

Otro aspecto sensible es el agotamiento de nuestra **Carrera Académica**, donde el **sistema de evaluación** está **desarticulado de las necesidades actuales de la UAM**, pondera la cantidad, pero es deficiente en el reconocimiento de la calidad y se carece de un **modelo de retiro** que permita integrar la experiencia y **renovar la planta** con jóvenes talentos y ofrezca un estímulo al desempeño a lxs profesorxs temporales o de medio tiempo. En **Administración y Gestión** ha faltado una **propuesta de desarrollo** que estimule la superación de nuestro personal. Poseemos **diversidad de interpretaciones respecto al principio de “desconcentración y funcional y administrativa”** a la par que **carecemos de una cultura de planeación institucional**. En Rectoría General, sus diferentes Coordinaciones y mecanismos de enlace con las Unidades poseen **ineficiencias e inercias administrativas**. Múltiples sitios exhiben alto costo humano e ineficiencia en la elaboración de expedientes para evaluación de desempeño, arbitraje de fondos o gestión de bienes (vg., parte de la información solicitada es generada por la propia UAM).

En cuanto a las **Funciones Sustantivas**, en **Docencia**, los Planes de estudio no están del todo alineados a las **necesidades nacionales** y aún deben contemplar una **verdadera formación integral** en temas como: salud e higiene mental, manejo de estrés, habilidades para el trabajo en equipo, respeto al ambiente, entrenamiento en juicios profesionales y prudenciales, capacitación para el emprendimiento, competencias extra-académicas para el mundo laboral o no laboral. No olvidemos que nuestro objetivo es el **desarrollo de profesionistas**, y a la par, de **personas plenas, libres, solidarias**, con disposición a obrar bien y el coraje para hacerlo, con dominio de las habilidades básicas para conocer, representar e intervenir en el mundo. No hay suficientes **programas de estudio** en **educación remota** y los programas en modalidad no escolarizada deben formalizarse.

En **Investigación**, existe poca vinculación hacia afuera y hay dispersión y poca articulación en el interior. **Falta una política clara en los grandes problemas del siglo XXI**. Se debe impulsar nuestra incidencia en la solución de problemáticas sociales derivadas de la globalización del conocimiento que requieren de enfoques multi e interdisciplinarios. La **docencia y la investigación** se encuentran desfasadas y hay poca articulación institucional entre **programas de posgrado**; relativo estancamiento en el número de miembros del Sistema Nacional de Investigadores, con la consecuente disminución de nuestro impacto proporcional en el mismo; **falta financiamiento a largo plazo** que dé certeza a la permanencia de programas o proyectos de

investigación y permita la **atención a prioridades fijadas por la UAM**. En lo que atañe a la **Difusión, Divulgación, Vinculación y Extensión**, la UAM no se asume como **generadora de bienes culturales**, predominan posiciones que consideran a la cultura como algo suntuario y no como parte de la **formación del carácter, la identidad y los valores humanos**. Existe carencia de instrumentos coordinados que utilicen la cultura como herramienta de penetración en la comunidad y dispersión de la oferta cultural, no existe un proyecto cultural de alta envergadura (museo, orquesta), ni de proyectos de larga duración. La situación en Divulgación es similar pues, aunque existen eventos aislados, falta coordinación de los productos de divulgación de la ciencia o difusión. Igualmente se deben fortalecer los nexos con los egresados y la vinculación con los sectores social y productivo en la búsqueda de sinergias.

En lo que toca a **Digitalización y Ambientes Virtuales**, debe impulsarse el arraigo de una **cultura de la educación no presencial**. Debemos fortalecer las **competencias docentes** para la educación a distancia, podemos aprovechar mucho más los recursos virtuales para foros. **Se requieren programas de estudio diseñados pensando en educación remota**, sus materiales y nuevos contenidos de aprendizaje y ampliar el equipo y conectividad adecuada en segmentos importantes del alumnado.

7.- UN CONJUNTO DE VALORES

Un recorrido por las diferentes “Misiones” vertidas en nuestros Planes de Desarrollo Institucional expresa ideales, acciones o habilidades que se desea adquirir o poseer. De entre ellos, hemos elegido siete ideas centrales, temas que quizá no son independientes y podrían ser agrupados o enunciados de otra manera cercana en significado; los destacamos en función de su importancia en el actual contexto. Se trata de ideales regulativos que aún formulados de manera general deben guiar y propulsar nuestras acciones.⁶

En una simple enumeración, por cuestiones de espacio: *Respeto al entorno natural. Equidad, justicia y solidaridad. Cultura de la paz, fraternidad y concordia. Excelencia y creatividad. Veracidad y honestidad. Plenitud, universalidad y apertura. Eficacia, calidad y buena orientación de las acciones de gobierno.*

8.- PERSPECTIVAS DE ATENCIÓN

Confrontando problemas con valores, detectamos la necesidad de postular elementos estratégicos que auxilien al análisis, y la construcción de soluciones incorporando en nuestros planes y acciones preocupaciones o focos de atención transversales, demandados por la encarnación de los valores en la atención a los problemas. En parangón con los estudios de género +, hemos denominado ‘perspectivas’ a estos elementos, pues constituyen miradas y ejercicios de reflexión continua que guían nuestros actos a fin de prever y anticipar respuestas a posibles problemas. Su ejercicio continuo, debe permitirnos interiorizarlas de manera que actúen como una suerte de conocimiento de fondo, implícitamente asumido. Poseen un carácter dual, son prácticas de actuación o interacción que marcan predisposiciones a la vez que proposiciones a ser creídas o afirmadas, (juicios declarativos). Al igual que los valores podrían ser reunidas o formuladas de otra manera, cercana en significado. Más adelante, a la hora de aterrizar las políticas en proyectos y acciones, las perspectivas deberán ser especialmente consideradas.

I.- **Perspectiva de género +.** El Artículo Tercero de nuestra Constitución (§ 12, adicionado en 2019) establece: “Los planes y programas de estudio tendrán perspectiva de género y una orientación integral...” La perspectiva atañe al desarrollo de metodologías y mecanismos para identificar, valorar, cuestionar y dar solución a actos (reales o posibles) de discriminación, desigualdad y exclusión de hombres o mujeres a quienes se intenta justificar con base en la “apariencia o representaciones sexuadas sobre los cuerpos, y su interrelación con condiciones de edad, clase y etnia, así como el conjunto de relaciones diversas que establecen las mujeres y los hombres en diferentes momentos y espacios de su existencia.” Esta perspectiva

⁶ El Colegio Académico acaba de dar luz verde a la consulta sobre la redacción de una propuesta del Código de Ética. Esta propuesta deberá refinarse y complementarse con las elucidaciones que de ahí emanen.

debe considerarse en todos los ámbitos de la vida universitaria. (UAM. Políticas transversales para erradicar la violencia por razones de género)

II.- Perspectiva cognitiva de aprendizaje y desarrollo. La entidad cognoscente es un cuerpo humano eco-socialmente situado —no— un cerebro en un pupitre. Debemos usar los avances en ciencias cognitivas, tener presente: la plasticidad del sistema nervioso, la relevancia de la subjetividad y del rol que juegan los procesos emocionales y simbólicos. El conocimiento inicia con la emoción y el interés, sin emoción, no hay ni atención, ni razón, ni conocimiento. Debemos asumir a la educación socioemocional comunitaria como un eje de reflexión. Los modos en que una persona aprehende y percibe el mundo, dependen del significado de sus experiencias previas; nuestros conocimientos, valores y saberes se construyen, se modifican y se realizan en función de historias y situaciones concretas.

III.- Perspectiva de la paz y erradicación de la violencia. Sus metas son combatir la aceptación social o la normalización de la violencia, construir vías seguras para su denuncia, promover el respeto a la vida y la dignidad de las personas. La perspectiva presta atención a los problemas de violencia mediante su prevención y el ataque a las causas; sus herramientas son el desarrollo de experiencias de solidaridad entre los diversos, la promoción del conocimiento de los derechos, la comprensión y atención a las víctimas, la educación, la anticipación, el diálogo. En un entorno cada vez más tenso y radicalizado, es importante que la Universidad dé ejemplo de cómo pueden ser resueltos los conflictos por la vía pacífica.

IV.- Perspectiva de responsabilidad con el ambiente. Nos mueve a considerar que siempre existen maneras de estar en el mundo amables y responsables para con el planeta. Examinar nuestros impactos ambientales, deconstruir los prejuicios habituales en nuestros acercamientos a conceptos como 'ambiente', 'naturaleza', 'ecosistema', 'ecología', 'cuidado', 'equilibrio', 'restauración', etc. Esta perspectiva nos aconseja no sólo encauzar parte de nuestra investigación en atender la problemática ecológica y ambiental, o atender a los protocolos de investigación respecto al cuidado ambiental o el trato de personas, o en general seres vivos. Es imperativo que como comunidad demos ejemplo al país, avanzando no solo en términos de sustentabilidad sino de respeto y responsabilidad ante el ambiente.⁷

V.- Perspectiva de adecuación y uso de contextos reales. Conocer y reconocer situaciones y procesos antes de pretender imponer constricciones o regulaciones, detectar las rutas de menor resistencia y aprovechar las propiedades de los sistemas que puedan ser utilizadas o redireccionadas. Establecer ponderaciones en función de la posible co-construcción UAM-contexto pues junto con él formamos una mancuerna plástica, en retroalimentación, nos amoldamos a, y moldeamos a, nuestros contextos, la capacidad para resistir adversidades, muchas veces consiste en saber aprovechar oportunidades.

VI.- Perspectiva de eficiencia, optimización, transparencia y legitimidad. Nos pide vigilar las posibles desviaciones a estas demandas en todos los procedimientos, procesos, protocolos y manuales de operación. Evitar duplicidades no justificadas, compartir recursos, hacer economías de escala, procurar una clara justificación de pagos, etc. La mejor forma de enfrentarnos a este tema, es a través del presupuesto, prestar especial atención a la justificación de las partidas presupuestales

VII.- Perspectiva de integración institucional. Tiene por objeto identificar, los procesos que han llevado a la construcción de desigualdades institucionales sobre la base de concepción de elementos aislados más que de un sistema. Su objetivo último es desarticular los prejuicios y carencias en los que se sustenta nuestra

⁷ Podemos disminuir nuestro impacto negativo considerando, consumos de energía, agua, alimento, papel, y en general consumibles. Cada proyecto de construcción, renovación o mantenimiento deberá cumplir con medidas estrictas de transformación, planteándonos metas a corto plazo de cero desechos, reducción de emisiones e impacto en el medio ambiente.

concepción identitaria como institución prestando especial atención a las inercias en las estructuras de poder y la falta de transparencia en la toma de acuerdos y de reparto de recursos.

9.- POLÍTICAS DE ATENCIÓN A LOS PROBLEMAS

1.- **Retorno seguro y con perspectiva humana.** Más allá de cuestiones materiales, médicas o legales, que garanticen un retorno seguro (vacunación del personal académico y administrativo, del alumnado y sus familias; disposiciones sanitarias legales y experiencias en otras partes, etc.), debemos ser empáticos ante una tragedia que ha lastimado y deprimido el ánimo de todxs. Es vital reforzar redes y mecanismos de canalización y apoyos psiquiátrico, psicológico y a la salud integral (nutrición, inequidad y violencia de género, sexualidad) y fortalecer vínculos con instituciones, colegios u organizaciones que ofrecen apoyo profesional gratuito. Especialmente apoyar a quienes el confinamiento privó del único espacio seguro en sus vidas; procurar acciones que amplíen y diversifiquen las redes de cooperación y apoyo mutuo (en la comunidad existen múltiples experiencias). Debemos reforzar los vínculos que nos unen, abrir ventanas, “salir” y posibilitar que otrxs lo hagan; tener ganancias con nuevas opciones. Sistematizaremos lo aprendido durante el confinamiento y la operación del PEER y generaremos mecanismos de apoyo, sensibilización y formación de la planta docente para poder asumir las nuevas tareas. Levantaremos un diagnóstico de las afectaciones a la investigación y al desarrollo de los planes de posgrado para atender oportunamente diferentes problemáticas, como becas para el alumnado y el personal académico, regreso a la operación plena de las instalaciones de investigación y las de difusión de la cultura, entre otras.

2.- **Diversificación de las fuentes de financiamiento.** Estamos obligados a implementar soluciones prontas y eficientes, explorando nuevas, y variadas opciones, la generación de servicios a nuevxs usuarixs, la búsqueda de nuevas alianzas a lo largo del mundo y con el sector empresarial, fortalecimiento de vínculos con lxs egresadxs. Es necesario construir una relación cercana y armónica entre nuestros máximos órganos de gobierno (Colegio Académico, Junta Directiva, Patronato y Rectoría General) que nos permita vigorizar mecanismos y procesos que auxilien a la búsqueda de recursos. Asumiré un trabajo más intenso con lxs egresadxs y la Fundación Casa Abierta al Tiempo UAM.

3.- **Impulso decidido a una cultura digital.** El aumento exponencial de la conectividad y la nube informática y la revolución cognitiva asociada al análisis de big data irrumpieron en múltiples sectores de la economía y la sociedad. Más recientemente, el confinamiento impulsó como nunca las dinámicas de colaboración en redes, trabajo y aprendizaje a distancia. Con la diversificación de las modalidades remotas, mediadas por la tecnología, la UAM avanzó hacia una educación que podría favorecer la satisfacción de necesidades sociales en el nivel superior: incremento de la cobertura, generación de una amplia oferta educativa adicional, flexibilización de los procesos educativos en licenciatura y posgrado, disminución de traslados con el impacto positivo en indicadores medioambientales, etc. Es innegable el avance que podría desembocar en un nuevo paradigma educativo. A pesar de los retos que aún quedan, como atender la desigualdad en el acceso a las tecnologías del alumnado, la comunidad ha reconocido ventajas en las clases en línea que podrían permitir la incorporación de esta modalidad o modalidades “híbridas” en los planes y programas de estudio. En cada caso se deberá analizar cuidadosamente el tránsito desde los materiales y formatos de enseñanza-aprendizaje presenciales hacia los formatos digitales o los “híbridos”. En las tareas administrativas se introducirá la firma electrónica y se adecuarán los sistemas de registro y almacenamiento de información de manera digital hasta suprimir el uso de papel.

4.- **Incorporación de las Perspectivas de Atención en los planes de estudio y diversificación de la oferta.** La merma de los valores en que fincamos nuestros contratos sociales y la desatención de la construcción de personas en búsqueda de plenitud, autenticidad, libertad y felicidad *no son ajenas a nuestras crisis*. La formación integral del alumnado demanda la promoción de valores éticos y cívicos, el cultivo de las artes y los deportes y el aprendizaje de formas de vida diversas (v.g., experiencias como la movilidad u otras cuya intención sea abrir horizontes). Hoy, en universidades de distintos lugares del globo se observa una

tendencia a incluir materias y experiencias con objetivos y contenidos dedicados a la adquisición de una ética profesional (no declarativa, interiorizada) y al crecimiento personal (fortalecimiento de la autoestima, manejo del stress, higiene del sueño, hábitos de estudio, etc.). Tal inclusión merece ser analizada por nuestra comunidad, al tiempo que se realizan otras necesarias reformas y se explora la posibilidad de que una simple combinatoria bajo un esquema de modalidades híbridas nos permita liderar un cambio de orientación educativa y ampliar mucho nuestra oferta educativa.

5.- Atenuación de inequidades previas al ingreso. Estableceremos programas para disminuir la desigualdad de oportunidades derivadas de deficiencias formativas o de origen étnico. Diseño de cursos de nivelación presenciales e híbridos con gran uso de tutoriales y colaboración entre Divisiones afines. Atención personalizada a alumnxs menos favorecidxs en su formación, e identificación de talentos. Diseñar un sistema de becas diferenciado por perfil socioeconómico. Establecimiento de convenios con instituciones de educación media superior para la capacitación docente u otros fines.

6.- Fortalecimiento y articulación de la investigación. Daremos prioridad a las principales Políticas Generales de Investigación. V.g., el diseño de estrategias para el crecimiento y desarrollo de la investigación; la promoción y el aprovechamiento de nuestra planta académica para contribuir a la solución de problemas complejos o el fomento de la investigación entre el personal académico, en sus diferentes niveles de organización. Algunos aspectos podrían atenderse con el diseño de un fondo propio para apoyos a la investigación con atención a prioridades fijadas por la UAM. Debemos reforzar vínculos en desarrollo tecnológico o asociaciones en investigación de alto nivel para atraer fondos con iniciativas de gran calado.

7.- Fortalecimiento y articulación de los posgrados. La UAM posee más posgrados que licenciaturas, lo que basta para impulsar una reflexión sobre cómo aumentar su mutua cooperación e intercambio. Necesitamos aprovechar las ventajas de una cultura digital y la existencia de modalidades a distancia o semipresenciales. Como en licenciatura, una simple combinatoria permitiría ampliar y diversificar la oferta de planes. Este ejercicio puede realizarse al tiempo que una necesaria evaluación de los posgrados.

8.- Desconcentración de las actividades de divulgación científica y difusión cultural. Convertir a la Universidad, sus áreas, departamentos, divisiones y unidades en generadores y atractores de proyectos culturales y de divulgación de la ciencia que involucren ampliamente a miembros de nuestra comunidad. En particular, fomentar aquellas que se vinculen con problemáticas de actualidad como la mitigación del cambio climático. Impulsar decididamente las iniciativas del alumnado. Usar proyectos culturales como herramientas de vinculación, sinergia y empatía hacia y con la comunidad vecina.

9.- Incremento de la Visibilidad nacional e internacional de la UAM. Iniciar campañas en medios, dirigidas a posicionarnos en el mercado laboral como primera opción, promoción institucional de las licenciaturas tradicionales y las que ofertamos en exclusiva. Contar con estrategias de promoción focalizadas promoviendo la inclusión de sectores poco favorecidos. Proyectos de promoción dirigidos a las escuelas de procedencia de nuestros mejores aspirantes a fin de convertirnos en su primera opción. Articulación de las páginas web de acuerdo con criterios de selección de los navegadores. Incrementar la visibilidad de nuestras funciones con páginas eficientes.

10.- Porosidad social. Tener la sensibilidad de atender contextos y demandas extra-academia, generando y fortaleciendo vínculos con nuestrxs egresadxs, el sector productivo, público y social. Posicionarnos en la elaboración de propuestas estratégicas para la Federación. Incrementar nuestra presencia y protagonismo como institución educativa federal. Diseñar estrategias para el incremento del peso relativo de la UAM en la solución de problemas en contextos nacionales, locales y comunitarios como el barrio o la colonia.

11.- Actualización de la Legislación Universitaria (con exclusión de la Ley Orgánica). Impulsar la actualización integral del Reglamento Orgánico y otros elementos de la normatividad institucional. Entre otros,

se debe considerar en el contexto de las responsabilidades de los órganos colegiados y personales y las instancias de apoyo y revisar exigencias que puedan ser discriminatorias.

12.- Mejora en la organización del trabajo administrativo y sus resultados en beneficio de la comunidad universitaria. Actualizar y simplificar los procedimientos administrativos y la reglamentación en la que se fundamenta. Establecer una relación cordial, de mutuo respeto y comprensión con el SITUAM que permita revisar los procesos y puestos de trabajo administrativo y adecuarlos a los tiempos actuales para la mejora continua de los resultados y la atención a las necesidades de la comunidad universitaria. Promover la capacitación del personal administrativo y la estandarización de la calidad de los servicios. Atender bilateralmente lo que corresponda para mejorar como institución.

13.- Estrategia de renovación del personal académico centrada en las necesidades institucionales. Desarrollar una estrategia institucional de renovación del personal académico considerando tanto el ingreso como el retiro del profesorado. Analizar los elementos financieros y presupuestales que permitan dar viabilidad a un programa de renovación del personal académico. Unificar las políticas para uso de plazas académicas. Plantear los beneficios de las acciones de renovación en el contexto de la educación nacional y gestionar ante las autoridades correspondientes los recursos necesarios para esta estrategia y complementarlos con otras fuentes de ingreso.

14.- Revisión de la carrera académica y propuesta de desarrollo que estimule la superación del personal no académico. Promover una revisión integral de la carrera académica, centrada en las necesidades institucionales. Diseñar un mecanismo de becas al desempeño del personal con plazas temporales o de Medio Tiempo en sistemas de evaluación anual extensibles por otro año. Diseñar una estrategia de implementación de las reformas que sea factible y proponer los cambios presupuestales acordes, en beneficio de la institución. Gestionar los recursos presupuestales federales para operar los cambios aprobados por la institución, sin afectación a los ingresos del profesorado.

10.- LAS Y LOS AGENTES DEL CAMBIO

La Ley Orgánica nos dota de propósitos claros y nos otorga, en los órganos colegiados, la capacidad para adaptarnos y orientar esfuerzos por nuevos derroteros. Este conjunto de políticas constituye un bosquejo que deberá ser corregido, enriquecido e implementado con su corresponsabilidad. La deliberación participativa de los diferentes sectores de la universidad es quien dirige su marcha. Una definición más completa de nuestra propuesta de trabajo habrá de esperar al término de una serie inicial de reuniones y sesiones, cien días después de iniciada la gestión. En los órganos colegiados las propuestas serán analizadas, armonizadas, vinculadas y, en su caso, aprobadas. Actividades que requieren la voluntad de construir comunidad y la reflexión crítica y autocrítica de todos en torno a la viabilidad y tiempos de ejecución. A veces, las reformas son vastas y las acciones deben incluir una etapa de información, sensibilización, escucha, recopilación de información, diálogo e interacción con los agentes pertinentes e instaurar mecanismos de toma de decisiones rápidas y legítimas. Si quienes implementarán y ejecutarán los cambios no se involucran en su planeación, el éxito se compromete. Nuestros valores nos obligan a aceptar que todos somos corresponsables en la búsqueda y desarrollo de soluciones y fortalecer la vida colegiada. La nueva Rectoría General tendrá que conducir y servir al Colegio Académico con dirección y empatía.

La tarea es vasta, la capacidad de nuestra comunidad, mayor. Tenemos los valores y las perspectivas adecuadas, sabremos reconocer las restricciones y encontrar los apoyos correctos. Es momento de pensar NOS con la UAM y (re)construir NOS con ella.

Muchas gracias.