



PLAN DE TRABAJO PARA LA RECTORÍA DE LA UACM (2024-2028) *Colaboración, Compromiso crítico y Experiencia institucional*

Mtra. Mariana Elkisch Martínez
Profesora-investigadora de la UACM

Veintitrés años de existencia y veinte de autonomía: la experiencia acumulada como mirada hacia el futuro

Nuestra universidad nació hace 23 años, y con su creación se materializaron múltiples luchas sociales y políticas en el país por el derecho a la educación y el acceso gratuito e irrestricto a sus servicios. Tras 27 años sin que se crearan nuevas universidades públicas en la Ciudad de México, en 2001 la UACM abrió sus puertas y desde entonces hemos recibido decenas de miles de estudiantes, cumpliendo con orgullo la tarea fundamental que se nos encomendó: ampliar las oportunidades de estudio, prioritariamente para quienes tienen mayores dificultades para satisfacer sus necesidades educativas. Estas más de dos décadas han implicado un enorme reto colectivo, y hemos de sentirnos satisfechos.

Somos una universidad pública plenamente gratuita que, a través de un sistema equitativo de ingreso, libre de examen de admisión, garantiza el acceso irrestricto a la educación superior; al separar los procesos formativos de la evaluación, apostamos a que la educación sea un proceso transformador y no un mero trámite; a través de la flexibilidad curricular y en los ritmos de aprendizaje, garantizamos condiciones de estudio que se adaptan a las circunstancias de vida y disponibilidad de tiempo de las y los estudiantes.

Llevamos la educación y la cultura a lugares históricamente excluidos. A través del PESKER, nuestro proyecto educativo ha ampliado las oportunidades de cientos de personas en reclusión: hemos convertido cárceles en planteles universitarios. Además, contamos con programas innovadores e inclusivos como Letras Habladas y Letras Señadas.

Conformada por más de ochocientas profesoras y profesores investigadores de tiempo completo para atender 19 Licenciaturas y 9 Posgrados, la UACM cuenta con una de las plantas académicas más sólidas y mejor preparadas del país, con una experiencia acumulada de varios lustros en la docencia, la investigación y la difusión cultural.

En los últimos años, hemos logrado, además, que nuestro presupuesto tenga un incremento sostenido, pasando de 1,342 millones de pesos en 2020 a 1,717 millones en el 2024.¹ Ese logro no habría sido posible sin el compromiso y trabajo compartido para organizar, transparentar y mejorar nuestros procesos académicos y administrativos. No se trata de una gestión independiente, sino el resultado de todo un esfuerzo integral de ordenamiento y visibilización de nuestras capacidades como institución educativa.

Así, a 23 años de creación, podemos decir que nuestra Universidad se ha fortalecido y consolidado en muchos aspectos; sin embargo, aún quedan muchos otros por apuntalar.

El próximo 16 de diciembre se cumplen 20 años de que se promulgó la Ley de Autonomía de la UACM. Dos décadas han pasado desde que asumimos la enorme responsabilidad de *instaurar un gobierno eficaz y responsable para autogobernarnos con eficiencia y equidad para el cumplimiento efectivo de los fines de nuestra Universidad.*² En este camino, todos y todas hemos aprendido mucho. Por ello, y a partir de esta experiencia colectiva, es momento de valorar las virtudes y fortalezas, pero también de reconocer –con madurez y responsabilidad– las debilidades y los nuevos desafíos que enfrentamos para construir, juntos y juntas, las décadas por venir.

Los desafíos que como institución enfrentamos son diversos y se desarrollan a lo largo del presente Plan de Trabajo. Sin embargo, desde nuestra perspectiva, son tres a los que pensamos que, hoy por hoy, debemos orientar la mayor parte de nuestros esfuerzos: la atención a las y los estudiantes; la construcción de comunidades fuertes, críticas y seguras; y la consolidación del autogobierno, eficaz y responsable.

La UACM nació con la encomienda de contribuir a la satisfacción de las necesidades apremiantes en materia de educación superior configurándose así las funciones sustantivas de la Universidad. Sin embargo, sin estudiantes en las aulas, en los laboratorios y en los talleres, ninguna de estas funciones podrá materializarse. Por ello, y sin adherirnos al criterio de eficiencia terminal que predomina en la mayoría de las Instituciones de Educación Superior y que hace de la velocidad de avance en la trayectoria de los estudiantes el factor determinante de la evaluación de las instituciones educativas, es urgente desarrollar colectivamente estrategias integrales que permitan el crecimiento de la matrícula, que disminuyan la deserción y el ausentismo, y que favorezcan las trayectorias continuas y una formación académica

¹ En 2018, 2019 y 2020 nuestro presupuesto no tuvo incremento.

² Ley de la Universidad Autónoma de la Ciudad de México, 16/12/2004.



sólida, así como el egreso y la titulación. Este es el centro medular de la Universidad, pues sin las y los estudiantes no sólo está en riesgo su viabilidad si no el sentido propio de su existencia.

Por su parte, derivado de múltiples factores y agudizado aún más por los efectos que dejó la Pandemia de COVID-19, hoy día afrontamos una profunda fragmentación de la vida colectiva. El confinamiento por la pandemia implicó que nuestros planteles permanecieran cerrados por mucho tiempo y, a partir de ello, se vaciaron muchos de nuestros espacios colectivos. Dos años han pasado desde el inicio del retorno, y es innegable que muchas cosas cambiaron y que está costando volver a habitar los espacios colectivos.

Asimismo, enfrentamos una escalada de la violencia en todas sus formas y una preocupante crisis de salud, especialmente en materia de salud mental y adicciones. Y aunque las razones de esta crisis trascienden por mucho la capacidad y márgenes de acción de la Universidad, ello no significa que seamos omisos ni que desestimemos la responsabilidad que nos corresponde. Como Universidad que apuesta al desarrollo de las capacidades de razonamiento y al pensamiento crítico, no sólo estamos obligados a reflexionar sobre estos fenómenos, sino que estamos llamados a procurar la construcción de espacios seguros, comunidades fuertes y solidarias, y a desterrar de nuestros espacios cualquier práctica que fomente la denostación, la violencia y la desinformación.

Finalmente, la UACM es la Institución de Educación Superior con el marco jurídico más sólido en materia de autonomía del país. Nuestra autonomía, entendida fundamentalmente como autodeterminación académica y capacidad de autogobierno, es un baluarte que debemos defender siempre.

El autogobierno en nuestra institución se materializa en dos niveles: A nivel general, el Consejo Universitario (máximo órgano de gobierno compuesto de manera paritaria) y la Rectoría (figura que representa legalmente a la Universidad y quien es responsable de la administración de ésta) toman decisiones que inciden en la vida académica y administrativa de toda la institución. A nivel local, los Consejos de Plantel y las Coordinaciones de Plantel toman decisiones que hacen operativo el acontecer cotidiano en los planteles. En ambos niveles, si los órganos de gobierno no funcionan, nuestra universidad se torna vulnerable y se produce una parálisis institucional.

El fortalecimiento y la defensa de la autonomía y, por ende, de nuestro autogobierno, dependen directamente de la participación de la comunidad, por ello es imperante que, tras estos 20 años de experiencia autónoma, hagamos juntas y juntos un balance, reflexionemos sobre la participación en dichos espacios de toma de decisión



desde un enfoque responsable y racional y reedifiquemos nuestros órganos de gobierno para que, con la cooperación y el apoyo mutuo como principios irrenunciables, cumplamos con la responsabilidad que nos ha sido conferida.

Celebremos, pues, nuestros 20 años de autonomía con madurez y responsabilidad crítica. Valoremos nuestras virtudes y fortalezas, pero también reconozcamos nuestros desafíos y debilidades y preguntémonos qué Universidad queremos para las décadas por venir. El futuro de nuestra Universidad es, hoy más que nunca, el presente que estamos por construir.

Principios, temas y propuestas de trabajo

Si bien está encabezada y será electa como figura personal, la Rectoría de la UACM es una instancia que fundamenta su legitimidad y constituye su actuar en colectivo. Desde esta perspectiva, no puede –ni debe– asumirse como una figura individual pues comparte gran parte de la toma de decisiones administrativas y académicas con los órganos de gobierno, las instancias académicas y administrativas y con los cuerpos colegiados. La Rectoría es, así, uno de los actores corresponsables del autogobierno universitario que, en el marco de la legislación vigente y a partir de las políticas y lineamientos que establecen el Consejo Universitario y los órganos de gobierno e instancias colegiadas, articula, opera, supervisa y coordina los procesos administrativos, al tiempo que ejecuta acuerdos del CU mediante la estructura orgánica.

Conocer y reconocer las especificidades de nuestra arquitectura institucional, los alcances, pero también los límites que, por Ley, tiene la Rectoría, resulta de la mayor importancia, pues además de permitirnos identificar las acciones que pueden –y deben– implementarse desde la administración central, así como aquellas que precisan del diseño de políticas institucionales de coordinación y cooperación con otros actores, nos permite establecer propuestas y objetivos factibles de cumplir.

Toda vez que la corresponsabilidad es una condición irrenunciable en nuestro autogobierno, esta propuesta apunta a ser un proyecto colectivo del que deseamos muchas y muchos nos sintamos que formamos parte.

Somos una comunidad plural y diversa y, sin duda, cada uno de los sectores que la conformamos tenemos requerimientos particulares, sin embargo, las políticas y la vida universitaria no pueden pensarse como agendas sectoriales aisladas, mucho menos individuales, sino que deben concebirse como partes imprescindibles de una política integral orientada al cumplimiento de las funciones sustantivas de la

universidad: *Docencia, Investigación, Difusión Cultural y Extensión Universitaria, y Cooperación*³ que son las razones y motivos por los que nos convoca y reúne la UACM.

Un programa de trabajo responsable no puede fundarse en propuestas sin sustento, mucho menos, en promesas que rebasan las atribuciones y la capacidad de acción de la Rectoría. Por ello, este Plan de Trabajo parte de tres principios fundamentales: *Colaboración, Compromiso Crítico y Experiencia Institucional*.

A partir de estos principios, los objetivos y propuestas de trabajo se organizan en torno a tres ejes temáticos que articulan distintas preocupaciones e intereses de nuestro quehacer universitario y fortalecimiento institucional:

- I. Educar, investigar y difundir la cultura
 - A. Estudiantes
 - B. Academia
 - C. Administración
 - D. Comunidad extendida
- II. Comunidades fuertes, críticas y seguras
 - A. Espacios dignos y seguros
 - B. Diálogo y convivencia respetuosa
- III. Autogobierno universitario, gestión administrativa, planeación y evaluación institucional eficaz y responsable
 - A. Gestión administrativa
 - B. Autonomía y gobierno



En cada uno de ellos, se identifican los principales retos y desafíos, los trabajos pendientes, los procesos a fortalecer, los que merecen ser reconducidos y la definición de nuevos objetivos, para finalmente enunciar de manera sintética y concreta lo que serían las propuestas operativas de trabajo.

Eje I. Educar, investigar y difundir la cultura

Nuestra institución nació con la encomienda de contribuir a la satisfacción de las necesidades apremiantes de nuestra ciudad en materia de educación superior configurándose así las funciones sustantivas de la Universidad.

Ahora bien, cada una de estas funciones (docencia, investigación y difusión de la cultura, extensión y cooperación universitaria) no puede pensarse de manera aislada pues están interrelacionadas y se superponen entre sí: educar es difundir la cultura

³ Vr. Artículo 4 del Estatuto General Orgánico de la UACM, 2010.

en su sentido más amplio; e investigar en nuestra universidad también supone generar conocimiento desde las aulas y llevar a éstas los hallazgos teóricos, los métodos de investigación, las innovaciones tecnológicas y las producciones artísticas y culturales que le permitan a nuestros y nuestras estudiantes ampliar su universo, hacerse partícipes activos de sus procesos formativos y mirar críticamente la realidad para cambiarla, siempre desde un principio de cooperación e integración con las comunidades en las que se insertan e inciden.

Queda entonces claro cómo y por qué los estudiantes son el centro de nuestro proyecto universitario: porque sin estudiantes en las aulas, en los laboratorios y en los talleres, ninguna de las funciones sustantivas de la UACM podría materializarse. Es por ello que este plan inicia con las propuestas de trabajo que se dirigen de manera directa y explícita a dicho sector, para después abordar cuestiones relativas a la planta académica, los servicios administrativos y también relacionadas con otras comunidades y sujetos. Sin embargo, es indispensable que, independientemente del lugar que ocupemos (estudiantes, profesores y trabajadores administrativos), nos pensemos como un todo convocado por un objetivo común y comprendamos que cada una de las partes de este plan nos involucra y reúne como parte de la comunidad integral que somos.

A. Estudiantes

Como señalamos, uno de los principales retos que enfrenta hoy la UACM, y al cual debemos orientar la mayor parte de nuestros esfuerzos— es el fortalecimiento de la matrícula estudiantil. Urge desarrollar colectivamente estrategias integrales que nos permitan incrementar la matrícula; disminuir la deserción y el ausentismo, y favorecer las trayectorias continuas con una formación académica sólida, así como el egreso y la titulación de nuestros y nuestras estudiantes.

◆ *Ingreso, permanencia, formación y titulación*

La demanda de ingreso a la UACM siempre ha sido superior a la oferta, pero eso no se ve plenamente reflejado en nuestras aulas. Las razones son complejas y diversas. En un primer momento es posible identificar que un amplio porcentaje de los estudiantes favorecidos por el sorteo de ingreso no concluyen la inscripción, mientras que otros, aunque la concluyan, no se incorporan a las actividades del Programa de Integración (PI). Este comportamiento, aunque generalizado, se hace más evidente en determinados planes de estudio. Se trata de una situación que no sólo llama a analizar la correlación entre la demanda y los espacios específicos que la Universidad ofrece por cada licenciatura, sino que nos plantea la urgente necesidad de diseñar

estrategias de fortalecimiento para aquellos programas que han disminuido su demanda, y por ende su matrícula.

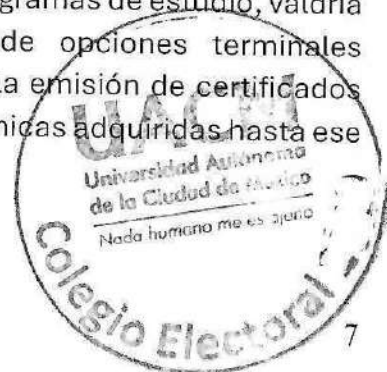
A partir del análisis y diagnóstico del comportamiento de la matrícula elaborado en los últimos años, observamos también un importante índice de deserción en el tránsito del PI al Ciclo Básico (CB) lo que significa que un número considerable de estudiantes de nuevo ingreso ni siquiera inician sus carreras universitarias en la UACM.

De igual forma, una vez concluido el Programa de Integración, e independientemente del Colegio o plan de estudios de que se trate, las y los estudiantes tienden a desertar más y/o avanzar de manera más pausada en los créditos correspondientes al Ciclo Básico. Eso deriva en rutas curriculares que, más que personalizadas, son discontinuas: hay estudiantes cursando e incluso concluyendo el Ciclo Superior, que aún tienen pendientes de certificar sus materias de Ciclo Básico.

Sin duda que la revisión y actualización integral de los planes de estudio constituye un paso fundamental para mejorar el panorama de las trayectorias académicas de los y las estudiantes, pero ello no basta. Además de hacer un seguimiento permanente y continuo del comportamiento de la matrícula, es indispensable abordar este problema de manera integral. Necesitamos identificar y comprender las razones que nos conducen a esos escenarios, a fin de implementar estrategias inmediatas para sostener y regularizar la matrícula, respetando las particularidades de nuestro modelo educativo.

En materia de titulación, por su parte, también hay un conjunto de desafíos que debemos afrontar. Entre 2020 y 2023, tras la implementación de más opciones –tales como los diplomados y los programas de titulación por prácticas profesionales–, la titulación en nuestra Universidad se triplicó. Estos datos deben llenarnos de satisfacción y confirman la pertinencia de haber diversificado las formas de titulación. Dado que nuestra Universidad aún cuenta con un gran número de estudiantes que han concluido la totalidad de sus créditos, y que aún no se han titulado, es indispensable seguir ampliando las opciones de titulación.

De igual forma, en el marco de la revisión de los planes y programas de estudio, valdría la pena considerar el desarrollo e implementación de opciones terminales especializadas, así como salidas intermedias a través de la emisión de certificados que avalen los conocimientos, habilidad y aptitudes académicas adquiridas hasta ese momento.



◆ *Formación y educación integral*

Además del espacio del aula, el proyecto educativo de la UACM ofrece dos ámbitos de aprendizaje con apoyo docente: la asesoría y la tutoría. Mientras que la asesoría es el ámbito creado para aclarar dudas o consolidar y profundizar en el conocimiento de algún tema; la tutoría está pensada para acompañar al estudiante en la toma de decisiones informadas a lo largo de su trayectoria académica. Ambos espacios resultan de fundamental importancia para la consolidación de las trayectorias de las y los estudiantes, y por ello es necesario apuntalarlos en lo cotidiano.

La eficacia y perseverancia en los estudios se potencia cuando el/la estudiante cuenta con acceso a apoyos académicos que lo acompañen. Es por ello que en el marco de la atención a la permanencia de las y los estudiantes, la tutoría constituye un espacio estratégico, pero no es algo tan simple como asignar tutorados a la planta académica. Es necesario darle seguimiento, generar un programa y un sistema de información, así como ofrecer atención especializada a los casos de posible abandono inminente.

No es que nos enfrentemos al vacío: tenemos las condiciones para construir un programa de tutoría que ofrezca atención sustantiva y sostenida a las y los estudiantes. Contamos con la experiencia e iniciativas de los y las profesoras que han diseñado propuestas sobre la tutoría. Es indispensable, por tanto, crear un programa de tutoría nuevo y coordinado que, mediante herramientas formativas y técnicas, permitan desplegar todas sus potencialidades, así como implementar un programa de apoyo específico para el primer año de estudios universitarios, que es donde se registra la mayor deserción.

La experiencia formativa que reciben nuestras y nuestros estudiantes en las aulas es fundamental. Sin embargo, también lo es la vinculación de este espacio con la práctica profesional, pues eso no sólo apunta la formación académica, sino que propicia mejores condiciones para que nuestras y nuestros estudiantes se incorporen al campo profesional o laboral.

Los programas de servicio social y prácticas profesionales son fundamentales para lograr la vinculación entre la experiencia formativa en aulas y la práctica profesional. Es por ello que debemos garantizar que dichos programas vinculen estas dimensiones de manera más efectiva y, sobre todo, generalizada a todos los planes de estudios que ofrece la Institución. Necesitamos asimismo contemplar la ampliación de las opciones de práctica profesional y servicio social a ámbitos como la formación docente y en investigación.

Por otro lado, el Consejo Universitario ya tiene una iniciativa de Reglamento de Incorporación, Validez y Revalidación, así como propuestas de reforma al Reglamento de Titulación y, una vez que sean aprobadas, podremos poner en marcha un programa de vinculación con instituciones de educación superior que permita que las y los estudiantes realicen intercambios o estancias tanto en el país como en el extranjero. Las estancias estudiantiles, sean semestrales o anuales, son una experiencia invaluable para la formación profesional y un mecanismo importante para promover la permanencia en la institución y perseverar en su avance curricular.

Este reglamento nos permitirá, además, reconocer y otorgar validez oficial a estudios realizados por las y los estudiantes en otras instituciones, posibilitando de manera certera que las y los estudiantes que ya cuentan con una licenciatura o bien con estudios truncos de nivel superior, puedan ingresar a la UACM al ciclo que por equivalencia les corresponda.

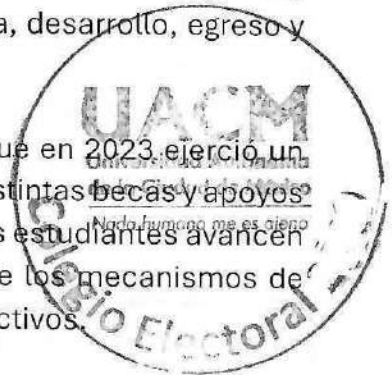
◆ *Becas y apoyos estudiantiles*

Los problemas que enfrentamos en el comportamiento de la matrícula estudiantil responden a factores de muy diversa índole, pero es innegable que los efectos de la pandemia, sumados a las condiciones generales del país, han generado un deterioro acelerado de las condiciones socioeconómicas de las y los estudiantes y sus familias.

En este sentido –y partiendo de que la Universidad tiene la responsabilidad y obligación de garantizar el acceso a una educación pública, gratuita y de calidad–, las becas y apoyos estudiantiles son una cuestión central en el plan de trabajo. Debemos fortalecer dichos programas, y sobre todo asegurar, en la medida de nuestras posibilidades, que los distintos apoyos y servicios con los que contamos (y que suponen en muchos casos una importante inversión de recursos financieros) coadyuven efectivamente a facilitar y favorecer la permanencia, desarrollo, egreso y titulación de nuestros y nuestras estudiantes.

En el caso del Programa de Becas y Apoyos Institucionales –que en 2023 ejerció un monto de 51.2 millones de pesos–, se debe garantizar que las distintas becas y apoyos que otorga la Universidad ayuden, efectivamente, a que las y los estudiantes avancen en sus estudios y los culminen. También es indispensable que los mecanismos de asignación de becas cumplan con criterios de equidad más efectivos.

Asimismo debemos garantizar que los diversos apoyos y servicios que la Universidad ofrece a las y los estudiantes –como es el caso de los comedores universitarios (que deben garantizar servicios de desayuno, comida y cena, accesible y de calidad, para las y los estudiantes); el préstamo de dispositivos tecnológicos, así como el acceso a



espacios adecuados para el desarrollo de actividades académicas tales como los laboratorios de autoacceso, las bibliotecas y los acervos digitales– sean gestionados de manera eficiente y cumplan con el objetivo para el cual fueron creados y diseñados. Si bien éstos no son becas o apoyos monetarios directos, están considerados en el presupuesto anual y representan una significativa inversión de recursos en pos de la comunidad estudiantil; por lo mismo tenemos la obligación de cuidar y hacer valer y rendir de la mejor manera los beneficios que deriven de ellos.

Paralelamente, y en tanto que las becas y apoyos que otorga la UACM nunca serán suficientes para atender a todas y todos los estudiantes que lo requieren, es necesario desarrollar estrategias para ampliar la cobertura. Una vía es el acceso a los diversos programas de becas que ofrece el Estado (como las que se otorgan a través de la Coordinación Nacional de Becas para el Bienestar Benito Juárez y las que se otorgan a través del CONAHCYT, entre otras). Desde esa lógica, es prioritario establecer comunicación y diálogo directo con las autoridades responsables de dichos programas, así como diseñar mecanismos institucionales eficientes de gestión, para superar las dificultades que, de manera frecuente, enfrentan los estudiantes *uacemitas* para acceder a dichos apoyos.

◆ *Universidad Incluyente*

Coadyuvar en el crecimiento de la matrícula, la permanencia, el desarrollo y la conclusión de estudios pasa necesariamente por garantizar políticas de inclusión y respeto a los derechos humanos. Nuestra Universidad cuenta con programas únicos que coadyuvan al fortalecimiento de su carácter incluyente, tales como Letras Habladas, Letras Señadas y el Programa de Educación Superior en Centros de Reclusión (PESCER).

Cada uno de estos programas es crucial, pues nos ayudan a cumplir una de nuestras principales encomiendas: *aumentar las oportunidades de educación superior*. Por ello es indispensable establecer estrategias que permitan fortalecerlos para lograr su pleno desarrollo, pero también es necesario diseñar nuevos y más diversos programas que atiendan a un mayor número de personas y poblaciones excluidas de la educación superior con el interés de continuar con sus estudios.

Así pues, de manera concreta y sintética, en relación con las y los estudiantes, proponemos gestionar y/o impulsar:

- Un plan de crecimiento de la matrícula a corto, mediano y largo plazo.



- El Fortalecimiento de la Comisión Intercolegial en Materia de Revisión de Planes y Programas.
- La conclusión de la revisión de los propósitos formativos del Programa de Integración y de los planes y programas de estudio de los Ciclos Básicos y de los Ciclo Superiores poniendo a consideración posibles opciones terminales especializadas, así como salidas intermedias.
- El fortalecimiento y la diversificación de las opciones de titulación.
- La promoción, seguimiento y aplicación del Reglamento de Incorporación, Validez y Revalidación de Estudios y modificaciones al Reglamento de Titulación que sean aprobados por el Consejo Universitario.
- El seguimiento y la sistematización permanente de información del comportamiento de la matrícula.
- La revisión y el fortalecimiento de las actividades de tutoría y asesoría y la implementación de un Programa de apoyo al primer año de estudios universitarios.
- El fortalecimiento de la vinculación de la formación académica con la experiencia profesional.
- El desarrollo de programas específicos de formación docente y de investigación para los estudiantes del Ciclo Superior.
- El desarrollo de programas de vinculación académica con instituciones de educación superior (nacionales y extranjeras) para que los estudiantes realicen estancias e intercambios.
- La evaluación integral del Programa de Becas y Apoyos Institucionales para la actualización del Reglamento de Becas
- La gestión institucional para que las y los estudiantes de la UACM accedan a los programas de becas que otorga el Estado.
- El fortalecimiento de los apoyos para proyectos estudiantiles.
- El fortalecimiento de los apoyos para actividades académicas de los estudiantes (participación en Congresos, intercambios académicos, etcétera).
- El fortalecimiento y reorganización de los apoyos estudiantiles:
 - Ampliación del servicio de comedor (desayuno, comida y cena) y garantía de un amplio subsidio en favor de la comunidad estudiantil .
 - Ampliación de la política de préstamo de equipos tecnológicos,
 - Fortalecimiento de los laboratorios de autoacceso,
 - Impulso, capacitación y difusión del uso de las bibliotecas y de acervos digitales.



- El fortalecimiento del Programa Letras Habladas y Señadas y el desarrollo de nuevos programas que coadyuven a que nuestra Universidad sea más incluyente.
- Dar mayor impulso al PESKER.

B. Academia

Enfrentar el problema de la deserción escolar y el ausentismo, así como diseñar estrategias que favorezcan el egreso y titulación de nuestros y nuestras estudiantes, necesariamente pasa por el fortalecimiento integral de las actividades académicas de nuestra universidad. Aunado a ello, cabe decir que, en un mundo donde el trabajo docente tiende a la precarización, el fortalecimiento y la consolidación de la planta académica constituye no sólo una contribución al sistema educativo nacional, sino una responsabilidad ética de dignificación del trabajo docente y la educación.

Los y las académicas de la UACM tenemos una experiencia acumulada de varios lustros en la docencia, la investigación y la difusión cultural. Son múltiples los aportes que, en todos estos años, esta planta académica ha realizado en la generación de conocimientos a través de las investigaciones, en la multiplicidad de publicaciones y la realización de eventos académicos nacionales e internacionales.

Esta experiencia acumulada debe ser la base de los cambios y ajustes académico-institucionales que nuestra universidad requiere. Entre todas y todos, y a partir de las funciones sustantivas de nuestra universidad –eje de nuestro trabajo y la razón que nos convoca–, tenemos la posibilidad de aumentar la matrícula, garantizar su permanencia a lo largo de las trayectorias universitarias de los y las estudiantes, mejorar su formación profesional y lograr la integración y consolidación de la investigación y la difusión cultural producida en y desde nuestra institución.

◆ *Formación y evaluación docente*

El espacio que se construye en cada una de nuestras aulas y cubículos debe entenderse como un espacio de desarrollo y crecimiento para las y los docentes. Por ello, las actividades en aula deben venir acompañadas por un proceso permanente de formación y evaluación docente, atendiendo y fomentando la función de las y los profesores como mediadores que informan, orientan y estimulan los aprendizajes autónomos de los y las estudiantes.

Bajo el entendido de que las evaluaciones docentes en la UACM tienen un carácter formativo, es necesario diagnosticar los requerimientos de actualización docente

para brindar a las y los profesores las mejores herramientas para cumplir con sus tareas cotidianas a través de cursos y talleres diseñados *exprofeso* para tales fines.

El trabajo de aula implica al grupo en su totalidad. Por ello, dedicar vastos esfuerzos a la conformación y consolidación del grupo constituye, también, una tarea prioritaria que sólo se logrará con la asistencia y participación de todos sus integrantes en cada una de las actividades que se proponen para alcanzar los propósitos deseados. En este sentido, si el ausentismo por parte de los estudiantes representa un desafío, que un profesor o profesora no se presente a impartir clases sin razones plenamente justificadas resulta inaceptable. Como docentes debemos enseñar a través del ejemplo. No se trata de establecer mecanismos de control irracionales, sino de cumplir éticamente con nuestras obligaciones, y de comprender que las aulas y planteles nunca estarán llenas si las y los profesores no nutren con su presencia todos los espacios académicos.

◆ *Virtualidad, nuevas tecnologías y desarrollo tecnológico*

Tras la pandemia de COVID-19, nos enfrentamos a un sinfín de cambios en la vida, incluida la labor universitaria. El potencial de la educación virtual o a distancia –que dista mucho de lo que se puso en marcha durante el periodo de confinamiento– se ha ubicado en el centro de la discusión de las nuevas formas que puede ofrecer la educación. Este debate, evidentemente pertinente y que requiere una discusión y evaluación profunda, no es, sin embargo, el único aspecto que debemos abordar.

Al tiempo que facilitan el quehacer educativo, el desarrollo de las Tecnologías de Información y Comunicación (TIC) también nos ha impuesto nuevos y complejos retos y necesidades de actualización. Un ejemplo de ello es el caso de la Inteligencia Artificial (IA), que nos pone ante nuevos desafíos pedagógicos, pero también ante dilemas éticos que debemos afrontar.

En este sentido es imperante pensar, o repensar, de qué manera podemos incentivar un uso crítico, autónomo, proactivo y eficaz de las tecnologías, en favor de los procesos de enseñanza-aprendizaje, de una formación científica, crítica y humanística como la que nuestra universidad propone y, en tanto problema global, propiciar la generación de un espacio de debate nacional (e incluso internacional) para el análisis de los desafíos pedagógicos y de formación profesional que plantea la IA.

Asimismo, y especialmente de cara a la investigación que se desarrolla en nuestra universidad –que involucra seres humanos y un sinfín de otros organismos vivos–, es fundamental impulsar comités de ética en investigación que nos ayuden a cumplir con



los estándares nacionales e internacionales en la materia, siempre desde una vocación humanista y responsable con la sociedad y el medio ambiente.

◆ *Investigación y vinculación interinstitucional*

Contra las tendencias nacionales y mundiales, una de las características principales que distinguen a nuestra universidad desde su creación, es que el trabajo docente y la investigación son ubicadas como dimensiones de igual importancia. Articular eficazmente el trabajo docente y la investigación resulta, por tanto, fundamental, y nos permite asimismo fortalecer las funciones de divulgación, difusión, cooperación y extensión universitarias.

El más reciente diagnóstico de investigación en la UACM (realizado en 2021) revela que la mayor parte de la planta docente de la Universidad está realizando o ha realizado proyectos de investigación. Apuntalar esa tarea sustantiva no sólo requiere una programación presupuestal para la materialización de productos científicos, artísticos y tecnológicos; pasa asimismo y necesariamente por el impulso a políticas de investigación y creación artística que permitan el despliegue de los proyectos interdisciplinarios para su concreción. En este sentido, consideramos que sería pertinente avanzar en la articulación institucional de las instancias que en cada Colegio determinan los criterios y la asignación de recursos y desarrollar proyectos anuales, con miras a articular toda la investigación que se realiza en la universidad.

La vinculación académica es, por su parte, una función esencial y estratégica que debe ser fortalecida y ampliada en la UACM. Esta función promueve la colaboración y el intercambio de conocimientos entre la institución educativa y la sociedad. A través de alianzas estratégicas con otras instituciones académicas y organismos de diversa naturaleza, podemos enriquecer nuestra oferta educativa, mejorar la calidad y cantidad de la investigación y ampliar las oportunidades de desarrollo profesional tanto de las y los docentes, como de los y las estudiantes. La vinculación académica facilita asimismo la transferencia de conocimientos y tecnologías; promueve la innovación; ofrece perspectivas diversas, y contribuye al desarrollo de la comunidad universitaria y de la sociedad en general.

La vinculación interinstitucional, y con ella los intercambios académicos, suponen además una oportunidad para que la UACM abra sus puertas a investigadores y creadores artísticos de otras universidades, al tiempo que permite la amplificación de nuestra incidencia mediante la colaboración de nuestra planta docente en otras instituciones educativas a nivel superior mediante estancias. Este aspecto es uno de los grandes pendientes de nuestra universidad que debemos atender, y para lograrlo es fundamental la participación directa y activa de los cuerpos colegiados.

◆ *Planeación, seguimiento y gestión académica-administrativa*

Contrario a la tendencia que prima en la mayoría de las Instituciones de Educación Superior del país, la totalidad del personal docente de base de la UACM tiene el estatus de profesores-investigadores y el 98% son de Tiempo Completo.⁴ A ello se suma el límite explícito establecido en el Estatuto de Personal Académico (EPA) de que la contratación anual de Personal Académico por Tiempo Determinado no rebase el 30% de la oferta académica. Esta cualidad de las condiciones laborales y de atención a nuestros estudiantes orgullosamente distingue a nuestra planta académica.

Ahora bien, como lo ha demostrado nuestra historia, el crecimiento y la toma de decisiones sin que mediara una adecuada planeación, han tenido profundas consecuencias para la Universidad; mismas que, hoy por hoy, seguimos enfrentando y que, junto con el crecimiento matricular, exigen fortalecer aún más esta planta docente. Resulta fundamental, sin embargo, hacerlo de manera ordenada y partiendo de criterios de planeación racional y equitativa que, finalmente, aseguren la adecuada atención de todos los programas académicos de nuestra institución.

Si bien en los últimos cuatro años hemos contratado a 49 nuevos profesores (as) investigadores (as) de tiempo completo y, al momento de escribir este documento, está en proceso la contratación de una veintena más, este enorme esfuerzo se ha enfocado prioritariamente a atender las necesidades de aquellos programas académicos que en su momento fueron abiertos sin la debida planeación y previsión institucional para cubrir sus necesidades básicas.⁵ En este sentido, aunque es necesario garantizar el crecimiento de la planta docente de tiempo completo, también es indispensable mejorar nuestros mecanismos de planeación, así como diseñar estrategias que nos permitan optimizar los recursos humanos con los que contamos.

La elaboración de la oferta académica, la asignación de cursos y el proceso de movilidad –que lamentablemente se han constituido en una fuente de tensiones y conflictos– deben concebirse como herramientas que nos permitan cubrir las necesidades, así como mejorar la gestión y planeación, pero también como oportunidades para promover el desarrollo de las habilidades docentes y el enriquecimiento de los planes y programas de estudio en la Universidad.

⁴ El 2% restante corresponde a contratos de medio tiempo y cuarto de tiempo

⁵ De las 49 contrataciones ya concluidas, 30 profesoras (es) se dirigieron al Colegio de Ciencias y Humanidades (CCyH); 16 al Colegio de Ciencia y Tecnología (CCyT); y 3 al Colegio de Humanidades y Ciencias Sociales (CHyCS). De las contrataciones en proceso 9 profesoras (es) son para el CCyT, 11 para el CCyH; y 4 para el CHyCS.



Bajo la óptica de las necesidades formativas de las y los estudiantes, estos procesos deben elaborarse y ponerse en marcha a partir de criterios que permitan una distribución justa, eficiente y equitativa del trabajo docente en el que se atiendan criterios de complementariedad, equivalencia y movilidad. Teniendo en cuenta la integralidad humana de las y los profesores, habría que considerar e implementar asimismo criterios claros, justos, equitativos y rotativos que tengan en cuenta el tema de las labores de cuidado, con especial atención a la perspectiva de género –pues es innegable que la división sexual del trabajo, que impera en nuestro país y prácticamente el mudo entero, coloca a las mujeres en condiciones de profunda desventaja frente al desarrollo de los proyectos profesionales, en tanto que las mujeres somos las principales responsables de los trabajos de cuidado en el ámbito familiar.

Si bien la docencia y la investigación son las actividades centrales que desarrolla el personal académico, las y los profesores de la UACM realizamos otro sinfín de actividades: certificación de conocimientos, difusión de la cultural, divulgación, cooperación interinstitucional y prestación de servicios a la comunidad por medio del trabajo colegiado. Lamentablemente muchas de estas actividades, sustantivas y de máxima importancia para la Universidad, no son siempre valoradas y/o reconocidas, ni se garantizan las condiciones óptimas para su desarrollo y seguimiento. Por ello resulta fundamental que los sistemas para el registro y seguimiento de actividades reflejen cabalmente todo el trabajo desarrollado, y que todas las áreas involucradas faciliten, propicien y reconozcan el esfuerzo y tiempo que los y las profesoras invierten en ello. Necesitamos generar las condiciones óptimas para el desempeño de las actividades que van más allá de la docencia y la investigación, aligerar la gestión burocrática que muchas de ellas implican y también garantizar el reconocimiento institucional del trabajo desempeñado.

Resumiendo, de manera operativa, en relación con la Academia, consideramos prioritario gestionar e impulsar:

- El fortalecimiento de los programas de apoyo a la Investigación, la vinculación y la movilidad interinstitucional.
- La generación y/o consolidación de alianzas estratégicas a través de Convenios de Colaboración con instituciones de educación superior (nacionales e internacionales), instituciones gubernamentales, organizaciones no gubernamentales, etcétera, para promover el intercambio de conocimientos, recursos y experiencias.
- La implementación de un programa continuo de formación, actualización y evaluación docente.



- El seguimiento puntual a la asistencia a clases por parte de las y los profesores.
- La conformación de un grupo multidisciplinario de trabajo para el análisis del impacto y consecuencias del uso de tecnologías en la enseñanza, así como los alcances, retos y potencialidades de la virtualidad en el ámbito educativo.
- La conformación de un comité de ética que establezca los horizontes del uso de las tecnologías emergentes, así como todos los lineamientos, criterios y guías necesarias para la investigación que se realiza en la UACM (especialmente aquellos con seres humanos y con otros organismos vivos).
- El crecimiento planificado y constante de la planta docente de tiempo completo.
- La revisión y mejora de los mecanismos de elaboración de la oferta académica, asignación de cursos y movilidad académica.
- La actualización y mejora de los mecanismos y herramientas tecnológicas de seguimiento y reconocimiento de las labores que desempeña el personal docente.

C. Administración

Los y las trabajadoras administrativas, técnicos y manuales son parte fundamental de la operación de la Universidad y el sustento de la gestión de todos los recursos que sostienen la institución. Administrar y gestionar es un trabajo de servicio imprescindible para el funcionamiento de la UACM y el cumplimiento de sus funciones sustantivas, por lo que debe ser considerado como una actividad necesaria e integral, no paralela ni aparte del quehacer académico.

Las acciones encaminadas a la atención de necesidades del sector administrativo, técnico y manual involucran actores más allá de la administración central, particularmente a los Sindicatos y el Consejo Universitario, pues cruzan los ámbitos de la estructura organizacional y del Contrato Colectivo de Trabajo. Es imperativo que prime un respeto irrestricto de la autonomía sindical, y también un espíritu de cooperación en las relaciones y mesas bilaterales.

Entre todas las partes debemos asumir de manera responsable la viabilidad a largo plazo de nuestra noble fuente de trabajo, y con ese objetivo común hemos de diseñar e implementar políticas eficientes de coordinación y comunicación basados en información veraz y oportuna.



◆ Fortalecimiento del personal y las áreas administrativas

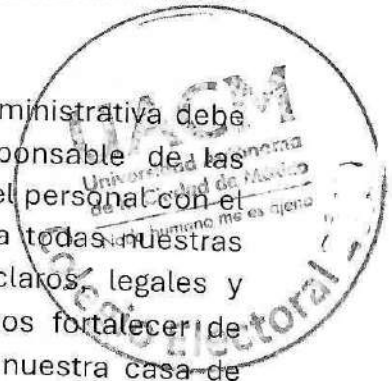
A 23 años de su creación, la UACM no cuenta con un catálogo que identifique con precisión los perfiles, funciones y responsabilidades de cada uno de los puestos. De hecho, aún tenemos pendiente la aprobación por parte del Consejo Universitario de la Estructura administrativa de la Universidad y del Manual de Organización que determine con claridad las atribuciones, funciones y tramos de responsabilidad de las distintas áreas que integran la UACM.

Estas carencias, sumadas al desorden que por años se gestó en materia de niveles salariales y que ha conducido, en muchos casos, a una distribución inequitativa del trabajo, al incumplimiento de responsabilidades y a la configuración de importantes diferencias –no debidamente justificadas ni distribuidas– en los salarios del sector administrativo, tiene un efecto negativo en el desarrollo de las actividades administrativas de nuestra universidad. Mientras eso no sea atendido con un riguroso apego a la legalidad, seguirá siendo fuente de deficiencias, conflictos, inconformidades y denuncias legítimas y comprensibles.

El 48% del personal de base de la UACM es del sector administrativo, técnico y manual. Si bien existen algunas áreas que requieren ser fortalecidas de manera urgente a través de nuevas contrataciones basadas en perfiles claros y específicos, es imprescindible también reconocer que contamos con compañeros y compañeras en el sector administrativo con una larga experiencia en la gestión y con una formación sólida que no siempre es ni reconocida ni aprovechada.

En este sentido, todo proceso de fortalecimiento de la planta administrativa debe partir, en primer término, de un diagnóstico profundo y responsable de las necesidades de la Universidad y de los perfiles y conocimientos del personal con el que actualmente contamos. Sólo conociendo de manera precisa todas nuestras fortalezas y áreas de oportunidad, y partiendo de procesos claros, legales y transparentes, sustentados en una planeación integral, podremos fortalecer de manera efectiva y eficiente el funcionamiento administrativo de nuestra casa de estudios.

Al igual que en el caso del personal docente, una buena planeación y el aprovechamiento efectivo de los recursos humanos con los que contamos nos permitiría –como se contempla en el CCT– atender parte de las necesidades de nuestra institución a partir de un proceso de reorganización interna y del consecuente reconocimiento del trabajo del personal administrativo a través de procesos de promoción.



Adicionalmente y derivado de nuestras más de dos décadas de vida institucional, los datos demográficos de todo el personal de la Universidad (académicos y administrativos) nos obligan a repensar las políticas de cuidados, así como a considerar nuevos escenarios de atención a necesidades de una población de trabajadores que, al igual que nuestra institución, ya no es tan joven. Es indispensable que, como comunidad, y en estrecha coordinación con los representantes sindicales, abordemos de manera responsable esta situación y procuremos el diseño de medidas y estrategias para enfrentar las cambiantes realidades.

◆ *Servicios de atención a la comunidad*

Parte fundamental de las labores que se desempeñan en el área administrativa, técnica y manual, son servicios de atención al público. La falta de personal, la ausencia de un catálogo de puestos y funciones, y la ausencia de una política clara de horarios, aunado a que los planteles tienen jornadas amplias de 15 horas (de 7:00 AM a 10:00 PM), deriva en servicios de atención insuficientes o que no funcionan de manera eficiente. Esta situación ha generado profundas tensiones con la comunidad estudiantil y docente.

Ordenar este aspecto resulta urgente pues además de garantizar la atención efectiva a la comunidad, que es una de las funciones y objetivos principales del área administrativa, garantiza también una organización más efectiva y una distribución justa y equitativa del trabajo, en apego a los derechos laborales.

Por otro lado, contamos con distintos centros culturales y recintos que ofrecen una amplia gama de actividades académicas y culturales para la comunidad universitaria y la sociedad en general, pero que cierran sus puertas durante los días y periodos en que la mayoría de las personas pueden ir a visitarlos. Una política consensuada de horarios, en apego a los derechos laborales, permitiría que la Universidad fortalezca este ámbito de servicio, difusión cultural y extensión universitaria y que los enormes esfuerzos que realizamos para ofrecer eventos de calidad lleguen a más personas.

◆ *Capacitación, condiciones y herramientas de trabajo*

Además del compromiso de cada trabajador y trabajadora, el correcto cumplimiento de las labores del personal administrativo pasa, necesariamente, por contar con las herramientas y condiciones óptimas para desempeñarlas.

Los programas de capacitación son fundamentales en este aspecto, pero también es necesario contar con los insumos y la infraestructura tecnológica adecuada para un desempeño óptimo. Esto no sólo implica la actualización permanente de los equipos



de trabajo, sino tener sistemas eficientes que faciliten la gestión y administración de la información y los recursos. En este aspecto de gestión de la información y de los procesos, hemos de reconocer que las herramientas y los sistemas con los que cuenta la Universidad son obsoletos, están fragmentados y no atienden a las necesidades de la institución, por lo que lejos de facilitar el trabajo, lo dificultan. Es fundamental, por lo tanto, buscar mecanismos y recursos de alto nivel de conocimiento y pericia para implementar un sistema integral efectivo para una gestión administrativa eficiente.

A manera de síntesis, en el ámbito de la Administración, proponemos como prioritario:

- El fortalecimiento del programa de Capacitación Laboral y el seguimiento oportuno al mismo.
- La elaboración de un diagnóstico de las necesidades en materia de personal y de un diagnóstico de los perfiles del personal con el que cuenta la Universidad.
- La atención prioritaria, en el marco de la relación bilateral, de políticas de cuidados, el catálogo de puestos, horarios, reorganización interna, promoción de personal y nuevas contrataciones.
- La implementación de un programa de actualización de equipos (software y hardware) así como de paquetería y programas, preferentemente de distribución libre.

D. Comunidad extendida

Nuestra autonomía, entendida fundamentalmente como capacidad de autogobierno y autodeterminación académica es, precisamente, la base que nos permite cumplir plenamente con las funciones sustantivas de la UACM: *Docencia, Investigación, Difusión Cultural y Extensión Universitaria, y Cooperación.*

Desde esta perspectiva, la defensa irrenunciable de nuestra autonomía no debe entenderse como aislamiento sino todo lo contrario: abrir nuestras puertas y vincularnos con los alrededores y otros sujetos e instituciones sociales. Como la Autónoma de la Ciudad de México, tenemos la obligación de formar a las y los jóvenes con las mejores herramientas académicas y un profundo compromiso social al servicio del pueblo, y además estamos llamados a incidir en la transformación de la realidad social que se manifiesta en los entornos de nuestras sedes y planteles, que estratégicamente fueron ubicados en zonas de alta vulnerabilidad.

◆ *Difusión Cultural, Extensión y Cooperación Universitaria*

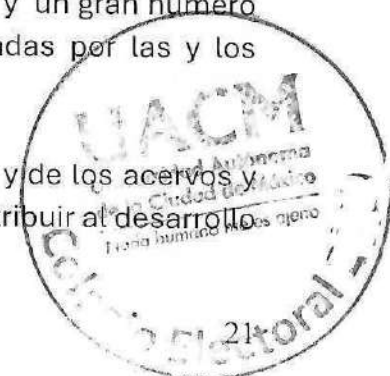
Si bien la docencia y la investigación aparecen siempre en primer lugar, las tareas sustantivas de nuestra universidad también incluyen otras: la Difusión Cultural, la Extensión Universitaria y la Cooperación. En este sentido, como ya señalamos, la vinculación interinstitucional y los intercambios académicos permiten ampliar nuestra incidencia mediante la colaboración de la comunidad estudiantil y académica con y en otras instituciones, pero ello no basta ni es el único aspecto a través del cual estamos presentes en la sociedad.

En la ardua tarea de vincularnos y aportar a una comunidad extendida, los programas de difusión, extensión y cooperación universitaria –que llevan el conocimiento, pensamiento y producción universitarios más allá de las aulas y espacios de la UACM y asimismo atraen hacia nuestra universidad el conocimiento y pensamiento que se está produciendo en otras instituciones y espacios de nuestra ciudad y país– resultan fundamentales y son la pieza central en el cumplimiento de estas “otras tres” funciones sustantivas de la Universidad.

En este orden de ideas, tanto las Revistas Universitarias de Difusión (RUDI) como las publicaciones de libros y otros materiales con el sello UACM –sea a través de coediciones o bien de producción propia– sin duda tienen un papel protagónico. Por ello es necesario fortalecerlas, manteniendo una perspectiva de diversidad, accesibilidad y sustentabilidad. Por su parte, nuestra presencia en medios como radio, TV (Radio UACM y Ruta UACM) e incluso en redes sociales nos abre la posibilidad de difundir masivamente el conocimiento y la cultura.

Nuestra universidad cuenta con programas y centros que ofrecen servicios y actividades para la sociedad y de los que nos debemos sentir profundamente orgullosos. Tal es el caso de los programas de Letras Habladas y Letras Señadas, el Programa de estudios sobre disidencia sexual; el Programa de Formación, Desarrollo, Creación y Experimentación Artística del que forman parte la Orquesta Sinfónica y el Ensamble Coral de la UACM; el Programa de Promoción de lectura y escritura; el Centro Académico de la Memoria de Nuestra América (CAMeNA) y el Centro Vlady, que cuentan con fondos documentales abiertos al público (gran parte de ellos ya digitalizados); el Centro de Estudios Interdisciplinarios de Género, y un gran número de iniciativas académicas que tienen incidencia social, impulsadas por las y los profesores.

A través de los programas artísticos y culturales, de los festivales y de los acervos y los centros de memoria e investigación, la UACM logra no sólo contribuir al desarrollo



cultural y profesional de nuestras y nuestros estudiantes, sino que aproxima el conocimiento y la cultura a las comunidades próximas a nuestros planteles.

Sobre la base de la cooperación –entendida como el intercambio de experiencias y saberes de la comunidad universitaria con la sociedad, a fin de beneficiarse mutuamente y para el mejoramiento de la vida social y comunitaria– nuestros Programas y espacios universitarios (de manera especial aquellos dedicados al arte y la cultura como son Casa Talavera, Centro Vlady, la sede Magdalena Contreras y próximamente el Edificio del Conde de Regla) deben consolidarse como nodos para la confluencia de las expresiones y debates culturales en las artes, las ciencias y las humanidades, y potenciarse como espacios de creación, intercambio, reflexión, debate, apreciación, acceso y disfrute de las producciones culturales de la ciudad, el país y otros países.

También debemos reforzar los programas de educación continua: ofrecer más cursos, talleres y diplomados que permitan a la comunidad adquirir nuevas habilidades y conocimientos. La propuesta es impulsar más proyectos y acciones de cooperación comunitaria, involucrando cada vez a más estudiantes y profesores en iniciativas que aborden problemas sociales y contribuyan al desarrollo local. Es una iniciativa que potenciaría las fortalezas disciplinarias de nuestra UACM, al crear centros y espacios universitarios que ofrezcan servicios específicos a la comunidad, aprovechando las competencias académicas y disciplinarias de nuestra universidad. Estos espacios podrían proporcionar soluciones prácticas a problemas locales, facilitar la transferencia de conocimientos y tecnologías y actuar como puntos de encuentro entre la universidad y la sociedad.

Para que todo esto pueda realizarse es indispensable, entre otras cosas, diseñar estrategias efectivas de difusión de todas las actividades, servicios y programas que ofrece la universidad y que, muchas veces, ni la propia comunidad uacemita conoce. Esto por sí mismo contribuiría también a fortalecer la presencia de la UACM en la Ciudad.

◆ *Autonomía y vinculación con entidades y dependencias de gobierno*

En tanto parte del sistema educativo público nacional, el presupuesto de la UACM proviene de recursos públicos otorgados a través del gobierno de la Ciudad de México y el Gobierno Federal. Ello nos obliga, legal, pero sobre todo éticamente, a rendir cuentas y mantener una relación permanente con diversas entidades y dependencias de gobierno. Pero la rendición de cuentas no es la única relación que la UACM establece con el gobierno. Como universidad pública y parte del sistema educativo y de servicios de la Ciudad de México, desde el respeto y marco que nos otorga nuestra

autonomía tenemos comunicación y vínculos permanentes con numerosos interlocutores de gobierno tanto local como federal. Promovemos y llevamos a cabo programas de atención, de servicio social, de prácticas profesionales y/o proyectos de investigación con instancias del Gobierno de México como son: el Centro Nacional de Prevención y Desastre (CNPD); el Consejo Nacional contra las Adicciones (Conadic); el Servicio de Atención Psiquiátrica (SAP) y Secretariado Técnico de Consejo Nacional de salud Mental (STCONSAME); la Secretaría de Relaciones Exteriores; la Fonoteca Nacional, y el Instituto Nacional de Antropología e Historia (INAH). A nivel Gobierno de la Ciudad de México, tenemos trato y proyectos con PROCINE: Fideicomiso para la Promoción y Desarrollo del Cine Mexicano en la Ciudad de México; las Secretarías de Cultura, de Inclusión y Bienestar Social y de las Mujeres, así como con el Instituto de Atención y Prevención de las Adicciones de la Ciudad de México (IAPA), entre muchos otros.

Por su parte, en la dimensión más local, la UACM tiene presencia en 6 alcaldías de la Ciudad de México, y en cada uno de esos espacios hay situaciones específicas que se deben gestionar cotidianamente con diferentes instancias gubernamentales y en distintos niveles de operación para la atención de un sinnúmero de problemáticas, tales como la inseguridad y violencia fuera y dentro de los planteles, el correcto funcionamiento de servicios (agua, luz, transporte, recolección de basura) etcétera.

Por todo lo que se ha trabajado y conseguido a través de estos vínculos, y por el carácter y dimensión que nos implica ser la Universidad Autónoma de la Ciudad de México, es indispensable que, en estricto respeto a la autonomía universitaria, seamos capaces de mantener mecanismos de comunicación eficiente y establecer una relación constructiva, además de generar más y nuevos mecanismos de colaboración con las distintas instancias de gobierno, en beneficio de nuestra universidad y de la sociedad en general.

◆ *Vinculación con las y los profesores jubilados y con los y las estudiantes egresadas*

A lo largo de los 22 años de vida de nuestra Universidad, por nuestras aulas han pasado un sinnúmero de compañeros y compañeras docentes. En años recientes, por diversas razones y en pleno ejercicio de sus derechos laborales, muchos de ellos y ellas han decidido retirarse de las aulas y dejar el estatus de profesores-investigadores. Eso no significa que no podamos acudir a ellos y ellas y aprovechar su experiencia en otras modalidades y esquemas de colaboración. Recuperar y abrevar de los conocimientos y habilidades de nuestros compañeros jubilados fortalece nuestra vida académica, hace honor a nuestra memoria y profundiza nuestro sentido de comunidad.



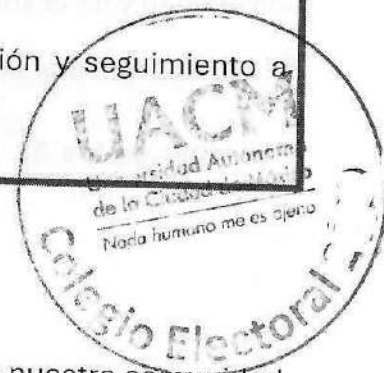
Afortunadamente y como parte de nuestra historia, contamos también con cada vez más egresados. Además de reconocimiento y gusto por cómo eso amplía, literalmente, nuestra comunidad, sus trayectorias y experiencias de vida –en la UACM y después de ella– son un recurso invaluable que debemos aprovechar para aprender, reflexionar y mejorar como institución y comunidad. Por ello, consideramos como tarea prioritaria el fortalecer y ampliar los programas de vinculación y seguimiento a nuestros egresados tanto de licenciatura como de posgrado.

A fin de vincularnos con otros sujetos e instituciones y extender el ámbito e impacto de la comunidad uacemita, proponemos:

- La implementación de un programa de apoyo específico para investigaciones e intervenciones en las zonas aledañas a nuestros planteles, sedes y centros culturales.
- El fortalecimiento de las Revistas Universitarias de Difusión (RUDI) así como de la producción editorial, manteniendo una perspectiva de diversidad, accesibilidad y sustentabilidad.
- El fortalecimiento a los programas y centros de la Universidad.
- El apuntalamiento de nuestros medios de comunicación y nuestros canales de difusión.
- El fortalecimiento de los Centros Culturales: Centro Vlady, Casa Talavera, Magdalena Contreras y Conde de Regla.
- El fortalecimiento y enriquecimiento de los convenios de colaboración con instituciones, organismos y dependencias nacionales y extranjeras.
- La implementación de un programa institucional de vinculación y cooperación con los y las profesoras jubiladas.
- La ampliación del programa institucional de vinculación y seguimiento a nuestros egresados.

Eje II. Comunidades fuertes, críticas y seguras

Diversos eventos y condiciones han vulnerado el tejido social de nuestra comunidad. Muchos de ellos han sido de fuerza mayor y con un alcance global. Otros derivan de la escasez de recursos y malas gestiones para proveernos de los espacios físicos dignos que no sólo posibiliten las actividades académicas, sino que propicien una sensación de seguridad y bienestar.



Las instalaciones y espacios de nuestra universidad, además de constituir el patrimonio universitario, son una condición indispensable para encontrarnos como comunidad y realizar las labores académicas y culturales que constituyen nuestra razón de ser. El crecimiento matricular y académico en nuestra universidad no siempre ha sido acompañado del correspondiente crecimiento en la infraestructura. Muchas de nuestras sedes se han quedado, física y simbólicamente, como proyectos trancos, que no es lo mismo que en proceso. De nuevo, la falta de planeación integral y a largo plazo o la falta de recursos frustraron la materialización de las buenas ideas e intenciones, y diversos espacios quedaron incluso abandonados. En años más recientes, diversos eventos, como el sismo de 2017 y después la pandemia de COVID-19 tuvieron efectos que acrecentaron la sensación de vulnerabilidad de nuestros espacios físicos y emocionales.

Asimismo, confinamiento por la pandemia implicó que nuestros planteles permanecieran cerrados por mucho tiempo y, a partir de ello, se vaciaron muchos de nuestros espacios colectivos. Por su parte, en este contexto de fragmentación nos enfrentamos, también, a la agudización de interacciones violentas en nuestra vida cotidiana, las cuales afectan y lastiman gravemente a nuestra comunidad y, con ello, a la Universidad.

En este sentido es indispensable que trabajemos arduamente en la consolidación y fortalecimiento de todos nuestros espacios comunes pues ello coadyuvará tanto al desarrollo de nuestras actividades como a la consolidación de comunidades fuertes, críticas y seguras.

A. Espacios dignos y seguros

Los planteles no son sólo edificios, son los espacios donde nuestra Universidad vive y se desarrolla. Por ello, mantenerlos en las mejores condiciones es prioritario.

◆ *Obras mayores*

Durante años, la falta de planeación, control y seguimiento llevaron a nuestra universidad a una lamentable situación en materia de obras. Pese a la inversión millonaria que se hizo, las obras quedaron inconclusas. A esta situación se agregó, por años, la falta de seguimiento a los contratos, demandas y juicios que se enfrentaron.

Hoy, un tramo de los procesos legales relativos a las obras inconclusas ha sido resuelto, lo que permite, finalmente, iniciar trabajos en parte de ellas. Asimismo, contamos ya con un Fondo de Infraestructura que, junto con la reciente creación de una parte de la estructura de puestos necesaria para su operación, permitirá



finalmente el inicio de otras obras de fundamental importancia, tales como el reforzamiento estructural de todos los planteles, entre otros. Estos logros son primordiales para la UACM, sin embargo, aún nos queda un complejo camino por andar.

Es indispensable que todas las acciones en materia de infraestructura (construcción, supervisión, mantenimientos, etcétera) sean concebidas y, por ende, programadas con una visión de largo plazo que supere los vaivenes de los cambios de administración y los recambios de los órganos de gobierno.

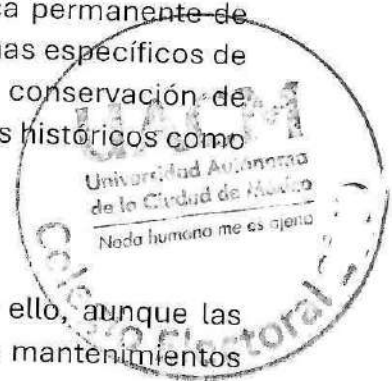
Asimismo, en el caso de los procesos legales en materia de obras, debemos garantizar su atención y seguimiento puntual con el fin de concluirlos plenamente. No podemos permitirnos que, una vez más, se pierda la continuidad en la atención a dichos procesos –que en su mayoría se encuentran en etapas muy avanzadas–.

Por su parte, sostener una política eficaz en materia de infraestructura no sólo pasa por un diseño responsable en la programación del Programa Anual de Obra (PAO) y el ejercicio de buenas prácticas administrativas; requiere incondicionalmente que la Universidad cuente con recursos financieros para atender todas las necesidades de infraestructura, incluyendo aquellas que son imprevistos y/o urgentes. Si bien hoy contamos con el Fondo de Infraestructura, éste sigue siendo insuficiente para atender todas las necesidades que tenemos en materia de obras y conservación. Es por esto que resulta indispensable garantizar una política interna para el constante fortalecimiento del Fondo de Infraestructura, así como una política permanente de vinculación externa para que la UACM participe y acceda a programas específicos de financiamiento para la construcción de obras, así como para la conservación de inmuebles, especialmente aquellos catalogados como monumentos históricos como son nuestras sedes de Conde de Regla y Talavera.

◆ *Obras menores y mantenimientos*

Contar con espacios seguros, limpios y dignos es prioritario. Por ello, aunque las obras de gran envergadura son importantes, la conservación y los mantenimientos cotidianos de nuestros planteles resultan fundamentales.

El cuidado de nuestros planteles depende, en primera instancia, de una planeación efectiva y de la estrecha coordinación y colaboración entre las autoridades de cada plantel y la Coordinación de Obras y Conservación. En este terreno, es indispensable afianzar los mecanismos y establecer lineamientos claros y eficientes que mejoren la planeación y agilicen la gestión de recursos. Asimismo, es necesario fortalecer a la Coordinación de Obras y Conservación, así como garantizar la limpieza permanente de los espacios.



Ahora bien, nada de esto será suficiente si no asumimos colectivamente (estudiantes, docentes y administrativos) el cuidado diario de nuestros espacios comunes.

◆ *Infraestructura inclusiva y tecnológica*

El fortalecimiento de la infraestructura pasa también por contar con ambientes inclusivos y con herramientas tecnológicas acordes con las necesidades específicas de aprendizaje que se requiera atender. Ello significa, entre otros aspectos, mayor inversión en la adecuación de los espacios con los que ya contamos, pero también diseñar nuevos espacios –tales como salas multimedia–, que desde su origen están pensados y realizados con una mirada inclusiva, con el pertinente y suficiente equipamiento tecnológico para las tareas de docencia y aprendizaje.

En el mismo sentido, es indispensable ampliar el acceso a las redes de wifi y garantizar el acceso a internet en cubículos, laboratorios y salones.

En sentido, el rubro de espacios y obras, consideramos prioritario gestionar e impulsar:

- El seguimiento puntual a los procesos legales en curso en materia de obras.
- El diseño de estrategias y mecanismos para el fortalecimiento del Fondo de Infraestructura.
- El vínculo permanente de la Universidad con las instancias y actores que otorgan financiamiento para construcción, mantenimiento y conservación de inmuebles.
- El diseño de mecanismos más eficientes para la planeación, gestión y administración de mantenimientos y obras menores.
- El diseño y promoción permanente de una campaña institucional para concientizar sobre el cuidado de nuestros espacios
- La implementación de un programa específico de infraestructura para la inclusión.
- La implementación de un plan de fortalecimiento de la infraestructura tecnológica para docencia y aprendizaje a través de la ampliación del acceso a internet, el equipamiento de espacios (aulas y auditorios) y la habilitación de salas multimedia, entre otros.



B. Diálogo y convivencia respetuosa

La comunidad de la UACM, ya lo hemos dicho, es amplia y diversa. Las universidades, por principio, son el espacio que ha de acoger y dar la bienvenida a la diferencia, porque desde allí es que surge la innovación. Constituirnos como comunidad fuerte y crítica, implica reconocer esas diferencias, pero hacerlo desde la confianza y el respeto. Si bien la cooperación es uno de los principios fundamentales de nuestra Ley de Autonomía, hemos de aceptar que el diálogo y la convivencia respetuosa requieren trabajo y esfuerzo para rendir frutos. La crisis mundial, la polarización política y la facilidad y alcance con que se difunde información sesgada o abiertamente falsa son factores que, a la UACM, como parte del mundo actual, también le han afectado. Por ello es fundamental que reconozcamos el problema de violencia que estamos enfrentando como sociedad y que tomemos medidas para establecer bases de diálogo y respeto que nos permitan reencontrarnos y fortalecernos como comunidad.

Como acertadamente nos recordaba nuestro rector fundador, el Ing. Manuel Pérez Rocha:

Hacer crítica no significa denostar, ni simplemente señalar errores o defectos, mucho menos dar puñaladas por la espalda a los adversarios políticos. La crítica es el uso de la razón, de la ciencia y de la cultura para destruir los prejuicios, los mitos, los engaños y los autoengaños. El objeto central de la crítica no son las personas, ni los hechos mismos, son las falacias, los tabúes, la propaganda, las obsesiones, las traiciones del inconsciente, los estereotipos, la incursión subrepticia de los intereses en el razonamiento. Hacer crítica significa confrontar criterios, exige buscar honestamente la verdad.⁶

◆ Comunicación, pensamiento crítico y diálogo respetuoso

Las diferencias y discrepancias son, y serán siempre, parte sustantiva de la Universidad, pero es imprescindible que como universitarios y universitarias entablemos diálogos honestos, basados en información veraz, y una convivencia respetuosa en todos y cada uno de los espacios en los que interactuamos, sean físicos o virtuales.

Revertir la fragmentación y las interacciones violentas pasa, sin duda, por una comunicación efectiva y por el acceso a información veraz y oportuna. Contamos con un sinfín de herramientas tecnológicas para ello. Sin embargo, es necesario reconocer que, a la par que las Tecnologías de la Información y de la Comunicación (TIC) se han desarrollado, nos enfrentamos, también, a una saturación de información que –lejos de favorecer el pensamiento crítico– provoca desinformación, al tiempo que las noticias falsas, la estulticia y los discursos que incitan al odio toman la delantera.

⁶ Mensaje del Rector de la UCM, Discursos inaugurales de la Universidad de la Ciudad de México

Como universidad que apuesta al desarrollo de las capacidades de razonamiento y al pensamiento crítico, no sólo estamos obligados a reflexionar sobre estos fenómenos, sino también a desarrollar mecanismos más eficientes de comunicación que, más allá de fungir como canales de distribución de la información, nos articulen como comunidad, y a mantener relaciones respetuosas, desterrando de todos nuestros espacios –físicos y virtuales– cualquier práctica que fomente la denostación, la discriminación, la violencia y la desinformación.

◆ *Atención a las violencias e impulso a la igualdad de género: hacia la igualdad sustantiva*

Consolidar comunidades fuertes, respetuosas, solidarias y seguras no sólo pasa por enfrentar nuestras diferencias de opinión a través del pensamiento crítico y el diálogo respetuoso, sino que implica combatir las prácticas y políticas que perpetúan la desigualdad entre las personas.

Las desigualdades que todavía hoy padecemos las mujeres, los grupos LGBTQ+ y las personas en situación de discapacidad, deben ser desterradas de nuestros espacios universitarios. No es una utopía aspirar a que, en nuestra universidad, todas las personas gocen plenamente de su derecho a una vida libre de violencia y a la no discriminación.

Desde el 2020 la Universidad cuenta con el *Catálogo de Normas de Convivencia* y un *Protocolo para prevenir y erradicar la discriminación, la violencia contra las mujeres, el acoso y el hostigamiento sexual en la UACM*. Contamos, además, con la Comisión Permanente de Mediación y Conciliación del Consejo Universitario –encargada, entre otras cosas, de buscar la solución de los conflictos mediante el diálogo y el mutuo entendimiento– y con la Defensoría de los Derechos Universitarios –una instancia independiente y autónoma que trabaja para educar, salvaguardar y velar por los derechos de las y los universitarios. La creación y definición de estas instancias y mecanismos constituyen, sin duda, un avance fundamental para nuestra Universidad, sin embargo, es necesario reconocer que, aunque las acciones asumidas son importantes, están lejos de ser suficientes para impactar en una verdadera transformación.

Por ello, es indispensable seguir trabajando en su consolidación y afianzamiento y, sobre todo, garantizar que cuenten con las condiciones y herramientas necesarias para lograrlo, pues además del profundo daño provocado a las personas, no garantizar espacios libres de violencia dentro de nuestra universidad afecta directamente la permanencia de las y los estudiantes, especialmente la de las mujeres víctimas de violencia de género.



Debemos materializar y hacer operativas las políticas que ya tenemos, desde la propia Ley de Autonomía, y garantizar que los mecanismos e instancias que de ellas derivan sean eficientes. Es inadmisibles que como mujeres no podamos sentirnos seguras y libres en nuestro espacio de estudio y de trabajo. Es inadmisibles que en el marco de un espacio universitario se sigan reproduciendo, permanentemente, prácticas y discursos que vulneran los derechos más elementales de las mujeres.

Uno de los más serios problemas de la violencia es no reconocernos como posibles agentes agresores. Por eso es fundamental impulsar la formación, capacitación y educación permanente de todos los sectores. Si queremos lograr una transformación positiva, hemos de trabajar de manera colegiada bajo los principios de cooperación y apoyo mutuo que nos caracterizan como institución. Sumar todos los esfuerzos, inteligencias y conocimientos de quienes sabemos que construir un camino hacia una cultura de paz será el único que nos guíe a entornos seguros y libres de violencia.

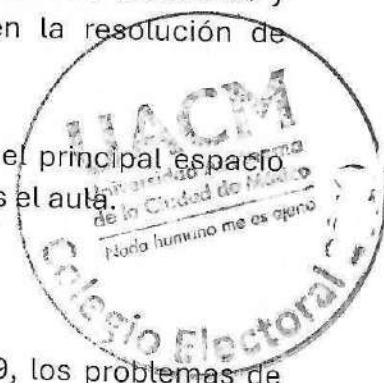
Asimismo, y a partir del desarrollo de estrategias conjuntas, es necesario encontrar los mecanismos de protección más adecuados para ejercer plenamente nuestros derechos colectivos e individuales. En el marco de las atribuciones de la Defensoría de los Derechos Universitarios y de la Rectoría se pueden emprender algunas acciones en ese sentido, y también es fundamental buscar convenios y colaboraciones con las distintas instancias que, en materia de Derechos Humanos e impartición de justicia, existen en la Ciudad de México. Pensar y colaborar en conjunto, con un horizonte de derechos, nos permitirá consolidar las instancias y accionar de forma más estratégica, inteligente y efectiva, en la resolución de conflictos y prevención de las violencias.

Todo esto, sin embargo, será insuficiente si no asumimos que el principal espacio para lograr la erradicación de la discriminación y las violencias es el aula.

◆ *Atención a la salud mental y adicciones*

Estudios mundiales revelan que, tras la pandemia por Covid-19, los problemas de salud, especialmente de salud mental y adicciones, se han agudizado. Enfrentar esta situación –que afecta y repercute en el pleno desarrollo de estudiantes, profesores y profesoras, y personal administrativo– no es simple. Ahora bien, contamos con importantes diagnósticos elaborados por la Universidad, así como con convenios con actores estratégicos que nos permiten identificar situaciones prioritarias para el diseño de políticas de atención y cuidado bajo una perspectiva responsable y crítica.

El consumo de alcohol y estupefacientes históricamente ha sido tratado desde una percepción cargada de estigmas y estereotipos. Sin embargo, la evidencia demuestra



que continuar por este camino no nos acerca ni a la más remota solución del problema. Es por lo que mejor debemos abordar el tema desde una perspectiva de responsabilidad antes que la prohibición punitiva y los juicios morales, poniendo en el centro de la discusión el objetivo de la reducción de riesgos y daños. Debemos reconocer colectivamente que el consumo de alcohol y estupefacientes en nuestros planteles nos coloca a todos –tanto a usuarios como a su entorno– en una situación de enorme vulnerabilidad. Además de los daños a la salud, estas prácticas favorecen situaciones violentas y potencian el riesgo de accidentes; también nos convierten en espacios atractivos para el crimen organizado, con todas las consecuencias que ello implica y que, lamentablemente, conocemos muy bien en nuestro país.

Al igual que en el caso anterior, la salud mental ha estado impregnada de estigmas. La UACM se precia de comprender la complejidad de la existencia humana y no ser ajena a ella. Así pues, la salud mental debe ser un asunto prioritario para nuestra comunidad. Pero no basta con reconocerla y nombrarla, debemos diseñar estrategias internas y de colaboración externa, que nos permitan actuar, incidir y contribuir, en la medida de nuestras posibilidades, a la atención de este problema.

Para fomentar un diálogo y convivencia respetuosa, consideramos prioritario gestionar e impulsar:

- El diseño y elaboración de políticas de comunicación interna eficientes, eficaces y respetuosas.
- La incorporación de la perspectiva de género en los contenidos de los planes y programas de estudio.
- La capacitación permanente en materia de género y derechos humanos y universitarios tanto al personal académico y administrativo, como a las y los estudiantes.
- Propiciar en la Comunidad Universitaria un mayor conocimiento del *Protocolo para prevenir y erradicar la discriminación, la violencia contra las mujeres, el acoso y el hostigamiento sexual*.
- Fortalecer los espacios académicos, culturales y de difusión existentes en la Universidad sobre violencia, derechos humanos, perspectiva de género, salud mental, entre otros temas.
- El diseño e implementación de políticas transversales de género y políticas de cuidado.
- El fortalecimiento de los vínculos interinstitucionales para tener también miradas externas de evaluación y apoyo para encontrar las mejores formas

de resolver los retos o las dificultades en la aplicación de nuestros instrumentos normativos en materia de convivencia y derechos humanos.

- La implementación de un programa de apoyo específico a investigaciones e intervenciones en materia de violencia, salud mental y adicciones.
- La implementación de un programa de reducción de daños en el consumo de alcohol y estupefacientes a partir de la perspectiva de reducción de riesgos y daños.
- El fortalecimiento de convenios interinstitucionales para la derivación y atención de problemas en adicciones y salud mental.
- El diseño de protocolos claros, accesibles y efectivos de actuación primaria en situaciones de crisis.

Eje III. Autogobierno universitario, gestión administrativa, planeación y evaluación institucional eficaz y responsable

Como se establece en nuestra Ley, la autonomía universitaria comprende la facultad y la responsabilidad de la institución de gobernarse a sí misma a través de la instauración de un autogobierno eficaz y responsable dentro de los marcos legales vigentes. Tenemos 20 años ejerciendo, defendiendo y construyendo nuestra autonomía. Mucho hemos aprendido en este camino.

Por ello es imperante que, tras estos 20 años de experiencia autónoma, hagamos juntas y juntos un balance, reflexionemos sobre la participación en los espacios de toma de decisión desde un enfoque responsable y racional y reedifiquemos nuestros órganos de gobierno para cumplir con la responsabilidad que nos ha sido conferida: *instaurar un gobierno eficaz y responsable para autogobernarnos con eficiencia y equidad para el cumplimiento efectivo de los fines de nuestra Universidad.*

La mejor manera no sólo de ejercer sino de defender nuestra autonomía está precisamente en el cumplimiento cabal de esa encomienda a través de la toma de decisión y su ejecución responsable. Ello implica no sólo dotarnos de normas sino también de la planeación y operación, la administración de los diversos recursos y su debida rendición de cuentas.

A. Gestión administrativa, planeación y evaluación institucional

Luego de tres años de no recibir incremento presupuestal –en 2018, 2019 y 2020 recibimos \$1,342 millones–, en los últimos años hemos conseguido un aumento

sostenido. De esa forma, el presupuesto para 2024 fue de \$1,717 millones, lo cual implica un incremento de casi el 28%. No hay que perder de vista, sin embargo, que ese incremento está subsanando años de restricciones presupuestales, y ello mismo nos obliga a ser responsables y cuidadosos en su manejo. Por ello es imperante mantener una política permanente de rendición de cuentas, planeación efectiva y evaluación institucional.

◆ *Rendición de cuentas, planeación y evaluación institucional*

Los recursos que recibimos a través del gobierno local y federal son recursos públicos. En consecuencia, estamos obligados –legal y éticamente–, tanto a cumplir con pulcritud las normativas internas y externas del ejercicio presupuestal como a rendir cuentas tanto a la comunidad universitaria como a la sociedad en su conjunto. La atención puntual y el seguimiento a los requerimientos de rendición de cuentas es un deber y una obligación que debemos cumplir con seriedad.

Los procesos de rendición de cuentas son también un ejercicio que nos permite revisar y evaluar nuestro propio desempeño administrativo. Las Auditorías, por ejemplo, constituyen una valiosa herramienta para detectar deficiencias y a partir de ello corregir y encauzar de mejor manera la gestión de los procesos. Promover el cumplimiento de la normatividad aplicable, entonces, no es sólo un fin en sí mismo, sino que nos permite minimizar riesgos y fortalecer los procesos de rendición de cuentas, transparencia y conductas éticas de quienes intervienen en la gestión de las operaciones dentro de la Universidad.

Ahora bien, toda práctica de rendición de cuentas y transparencia precisa una gestión efectiva de la información. Además de cumplir con los requisitos de ley en materia de acceso a la información y protección de datos personales, la Universidad debe ser capaz de recabar y sistematizar la información para emitir reportes confiables. Sin información precisa y veraz, lo que está en riesgo no es sólo la rendición de cuentas y la transparencia sino la propia planeación institucional.

Desde el año 2020 contamos con un Plan Integral de Desarrollo (PIDE) para la UACM, documento central que establece una visión institucional, definiendo tanto metas como las vías de acción para alcanzarlas, y a partir del cual se articula ya el Programa Operativo Anual (POA). Ahora corresponde continuar con una lógica de planeación a mediano y largo plazo; consolidar programas operativos que dejen de lado la histórica tendencia a actuar en función de la urgencia y la inmediatez, y que establezcan indicadores que nos permitan evaluar de manera precisa y permanente los resultados.



Estos importantes pasos, sin embargo, no serán suficientes si no apuntalamos los sistemas de información de nuestra universidad.

◆ *Sistema Único de información e infraestructura informática*

La ausencia de una política informática institucional clara nos ha colocado en una situación crítica en materia de información, servicios e infraestructura. Al no contar con un sistema único de información –que centralice y normalice la información que generan todas las áreas–, nos enfrentamos a un vasto cúmulo de información fragmentada y con parámetros de clasificación desiguales. Eso no sólo dificulta el análisis y procesamiento de los datos, sino que obstruye la propia operación de los sistemas, que enfrentan saturación, repetición de datos y/o pérdida de información.

Por eso resulta urgente dar paso a la implementación de nuevos sistemas informáticos que garanticen la seguridad, seguimiento, documentación, integridad y transparencia de los procesos informático-administrativos para una mejor rendición de cuentas, y que permitan la realización adecuada y eficiente de las tareas cotidianas de la institución

Ahora bien, para poder renovar los sistemas debemos, en primer lugar, actualizar la infraestructura informática. La política informática institucional debe enfocarse en la renovación de la infraestructura sobre la que operan los sistemas y servicios de la Universidad. Necesitamos transitar a los desarrollos tecnológicos del siglo XXI y complementar la estructura informática física con servidores virtuales y microservicios en nube, a fin de procurar mayor estabilidad, velocidad, seguridad e integridad de los datos e información producida y resguardada por la universidad. Esto nos permitiría, además, contar con otras herramientas que faciliten múltiples procesos tales como:

- Servicios automatizados, veloces, intuitivos y de calidad a los estudiantes en los procesos administrativos necesarios para sus trayectorias académicas (inscripción, reinscripción, expedición de historiales, certificados, titulaciones, etc.)
- Herramientas informáticas adecuadas a la comunidad docente para darle seguimiento a los procesos de impartición de clases, evaluación de los estudiantes, seguimiento y consolidación de proyectos de investigación;
- Servicios automatizados para procesos administrativos para todas y todos los trabajadores de la UACM.

En este sentido, en lo relativo a la gestión administrativa, planeación y evaluación institucional, consideramos prioritario gestionar e impulsar:



- La gestión y atención permanente a la negociación del presupuesto anual de la Universidad, tanto en lo relativo al otorgamiento e incremento de recursos fiscales como a los recursos federales.
- El impulso a mecanismos y criterios racionales y eficientes para la elaboración y ejercicio del presupuesto.
- La atención y seguimiento puntual a las auditorías que realizan los diversos órganos técnicos de fiscalización (ASCM, ASF, despachos de auditores externos y órgano de control interno).
- El fortalecimiento de los mecanismos de seguimiento, evaluación y mejora a los procesos administrativos de la Universidad.
- El desarrollo y habilitación de un portal de informe de actividades y rendición de cuentas.
- La actualización y fortalecimiento de la reglamentación e instancias encargadas del manejo de archivos.
- La actualización y fortalecimiento de la Infraestructura informática.
- La aprobación e instalación del Comité de Informática y Telecomunicaciones de la UACM.
- El desarrollo e implementación de un sistema único de información que unifique las diversas bases de datos con las que cuenta la universidad.
- El desarrollo e implementación de un sistema integral que incorpore todos los sistemas (académicos, administrativos y financieros) que existen en la universidad.
- La actualización, simplificación, digitalización y consolidación de los procesos de los servicios a la comunidad universitaria.
- La implementación de un programa específico de apoyo a proyectos dirigidos a la mejora de los procesos informáticos y de comunicación para la gestión administrativa de la universidad.

B. Autogobierno universitario, eficaz y responsable

Un autogobierno eficaz y, por ende, el fortalecimiento y la defensa de nuestra autonomía, dependen directamente de la participación de la comunidad. Sin su participación y compromiso crítico en los distintos órganos de gobierno y de trabajo colegiado, la institución se vuelve vulnerable y se suscitan problemáticas y crisis de diversa índole. Por ello, debemos propiciar y facilitar la participación en dichos espacios de toma de decisión desde un enfoque responsable y racional.



En tanto máximo órgano de gobierno, las principales decisiones de nuestra universidad recaen en el Consejo Universitario. Sin embargo, la estructura de gobierno en la UACM es compleja e involucra también la participación de otros múltiples actores: las Coordinaciones y Consejos de plantel –órganos de gobierno de elección directa–; las Coordinaciones de Colegio –también de elección directa– y los CAC o juntas de enlaces –órganos colegiados con carácter resolutivo–. Dado el alcance y ámbito de cada uno de estos órganos colegiados, queda claro que si los órganos de gobierno no funcionan, hay una parálisis institucional. Es por eso que debemos garantizar una relación eficiente entre todos los órganos de gobierno y los actores que toman decisiones; una en la cual la cooperación y el apoyo mutuo primen como principios irrenunciables.

En este sentido, la relación entre el Consejo Universitario (CU) como órgano legislativo y la Rectoría como instancia ejecutiva de los acuerdos del CU merece particular atención, pues de ella depende la eficiencia en procesos y procedimientos vitales para el funcionamiento de la Universidad –tales como la aprobación en tiempo y forma del presupuesto universitario, la actualización de normas administrativas y académicas y la posibilidad de ejecutar plenamente un Plan de Desarrollo Institucional.

Resulta indispensable que, como comunidad, hagamos un diagnóstico de nuestros órganos de gobierno y consolidemos una ruta que garantice su eficaz funcionamiento, privilegiando el diálogo institucional y asumiendo que los objetivos de todas las instancias son comunes.

El correcto funcionamiento de nuestro autogobierno pasa, además, por la definición clara de las atribuciones y marcos de acción de todas las instancias que forman nuestra Universidad. Por ello resulta fundamental impulsar que, en el marco de las atribuciones específicas del Consejo Universitario, se lleve a cabo la armonización legislativa de las normativas que delimitan y distribuyen los campos de acción y de responsabilidad entre las muchas instancias que toman decisiones en nuestra universidad.

De igual manera, para el bienestar general de nuestra universidad, es imprescindible abordar dentro del Consejo Universitario la formalización, a través de su aprobación, de la Estructura Administrativa de la UACM y los correspondientes manuales de organización de las áreas.

En este sentido, y en estricto apego a las atribuciones de cada órgano de gobierno, consideramos prioritario gestionar e impulsar:

- Una comunicación permanente y una relación productiva, responsable y colaborativa con los distintos órganos de gobierno de la universidad.
- El apoyo e impulso a todo proceso que favorezca la consolidación de un autogobierno universitario eficaz y responsable.
- La actualización y armonización de las normativas internas.
- La aprobación de la Estructura Administrativa y los manuales de procedimiento correspondientes.

La Universidad que queremos; Colaboración, Compromiso Crítico y Experiencia Institucional

A 20 años de que nuestra universidad adquiriera su autonomía, y tras 23 años de haber sido fundada, seguimos siendo un proyecto educativo innovador y una institución pública, autónoma y gratuita, comprometida con la sociedad a la que nos debemos. Con inteligencia, creatividad y madurez, podremos construir colectivamente los años venideros para que sean todavía mejores y más plenos.

El plan de trabajo que aquí se presenta traza objetivos alcanzables, sensatos y necesarios que pueden orientar nuestro andar. Sin embargo, sólo seremos capaces de construir dicho camino si anteponeamos la cooperación, el apoyo mutuo, el compromiso crítico y el trabajo ético de todas las personas que conformamos la Universidad.

¡Autonomía, educación y libertad!



Ciudad de México, junio de 2024