

Plan de trabajo Rectoría 2018-2022

Fortalecer la institución para que crezca nuestra comunidad. Estemos orgullosos de la UACM

Compromisos y propósitos

La Universidad Autónoma de la Ciudad de México requiere una administración que propicie condiciones de estabilidad, participación y confianza que nos permitan consolidar y fortalecer nuestra vida académica. El plan de trabajo de la rectoría 2018-2022 se propone sentar las bases para una administración transparente y eficaz que contribuya a impulsar las condiciones de estudio, enseñanza, investigación, difusión, extensión y vinculación, que son los ejes de nuestro trabajo universitario.

Necesitamos poner en orden la casa y generar las condiciones para el diálogo fraterno que nos permita construir acuerdos de largo plazo. Es momento de pensar desde y para la institución, mostrar responsabilidad y superar la lógica de lo urgente e inmediato para pensar en la UACM como un proyecto que rebasa a cada uno de nosotros. La forma innovadora con la que nuestro proyecto intenta garantizar el derecho a la educación superior y los retos que de ella emanan, nos obligan a evaluar y criticar nuestras prácticas organizativas, académicas y administrativas para identificar cuáles de ellas deben ser institucionalizadas, cuáles debemos desterrar y cuáles incentivar. Sin duda, nuestro modelo educativo tiene contradicciones y retos. Sin renuncias y sin complacencias, nuestro compromiso es propiciar las condiciones para que juntos imaginemos una UACM que, fiel a sus principios, sea una mejor universidad: más fuerte académica y organizativamente, más fraterna en sus relaciones, más creativa en sus tareas fundamentales, más solidaria y responsable con su entorno y comunidad.

Para lograrlo, la administración estará comprometida con brindar las mejores condiciones para que los estudiantes obtengan las habilidades y saberes necesarios para desempeñarse con éxito en el campo profesional y para que su paso por la universidad contribuya a transformar su vida al constituirse en sujetos autónomos y críticos. La formación de los estudiantes es la razón de ser de la Universidad y, por ello, para la administración universitaria, será una prioridad trabajar para hacer de la UACM el alma mater de la cual sus estudiantes y egresados se sientan orgullosos.

Nuestra casa de estudios es también el lugar de trabajo que mujeres y hombres hemos construido por más de quince años. Ninguna administración podrá enfrentar el reto de consolidar y hacer crecer nuestra universidad sin la activa participación de sus trabajadores académicos y administrativos. Por ello es sustantivo que, desde la rectoría y las áreas de coordinación administrativa, se asuma el compromiso de construir las condiciones de respeto, transparencia y reglas claras que posibiliten que todos los trabajadores cumplamos con nuestras labores con esmero, en contextos laborales donde nos sintamos reconocidos y motivados. Tenemos la enorme fortuna de tener un trabajo digno, que contribuye a construir diariamente una institución generosa. La rectoría estará comprometida con todos los trabajadores para que en conjunto cuidemos la casa común y podamos decir cada vez con más orgullo que trabajamos en la UACM.

Una administración al servicio del trabajo académico deberá construir las condiciones para que los profesores-investigadores, uno de los recursos más valiosos de la Universidad, desplieguen todo su potencial y creatividad. La rectoría partirá del supuesto de que fortalecer y apoyar al cuerpo académico es una manera de fortalecer y apoyar a la UACM en su conjunto.

Los trabajadores administrativos son el sustento de la gestión de los recursos; en sus manos está que éstos sean usados de manera eficaz y transparente. Administrar es un trabajo de servicio y por ello merece el respeto y la consideración del conjunto de la comunidad académica. La rectoría se compromete a reconocer y escuchar las voces de las y los trabajadores y, con

ellos, ordenar y cuidar, codo a codo, nuestros recursos. Con reglas claras, con gestión transparente de los recursos y con un trabajo coordinado, los trabajadores fortaleceremos a la UACM.

La estructura de gobierno de nuestra institución es compleja y requiere, para funcionar, de una cultura democrática y de responsabilidad. La rectoría, responsable de la administración y ejecutora de las políticas universitarias, trabajará de manera coordinada con las otras instancias de gobierno y gestión. La relación se basará en la escucha, la colaboración y la corresponsabilidad. La rectoría buscará contribuir a que nuestro gobierno democrático y colegiado sea también un gobierno eficiente.

Asimismo, la rectoría buscará tener una relación productiva con el Consejo Universitario, máximo órgano de gobierno, en tanto voz de una comunidad diversa y plural. Esta relación tendrá como sustento el respeto a la legalidad que nos hemos dado, a la interlocución basada en los valores universitarios – argumentación crítica e informada, libre expresión de las ideas, tolerancia, disposición al acuerdo– y a la responsabilidad conjunta que el Consejo Universitario y la rectoría tienen ante la comunidad y la sociedad.

La rectoría no sólo es responsable de coordinar el trabajo de gestión de los recursos, lo es también de establecer y potenciar las relaciones de la UACM con el exterior. La rectoría 2018-2022 se compromete a construir un entorno de relaciones con otras universidades, instancias de gobierno y diversos sectores de la sociedad, que permitan a la UACM crecer y fortalecerse.

Como institución pública es preciso que rindamos cuentas de nuestro trabajo. Hay muchas razones para que los habitantes de la Ciudad de México se sientan orgullosos de su Universidad; debemos ser capaces de comunicarles mejor nuestros logros y nuestros retos.

La rectoría buscará ser una cara de responsabilidad y de seriedad académica que establezca vínculos, construya puentes y teja lazos que fortalezcan a la UACM. La defensa irrenunciable de nuestra autonomía, entendida fundamentalmente

como capacidad de autogobierno y autodeterminación académica, no debe significar aislamiento, al contrario, nuestra autonomía debe ser la base de relaciones respetuosas y constructivas con actores de los campos académico, político y social. Construyamos juntos el destacado lugar que la UACM merece en la vida pública y académica de nuestra Ciudad.

El plan de trabajo que proponemos para la Rectoría 2018-2022 asume con firmeza que los principios en los que se basa la UACM deben ser desarrollados y consolidados. Las características de su modelo, su forma de gobierno y la significación social de su proyecto educativo, hacen de nuestra casa de estudios un espacio innovador, que intenta responder a los desafíos de la formación universitaria en una sociedad compleja y desigual como la nuestra. Debemos asumir con creatividad y responsabilidad los retos que manan de nuestra forma de organización y de entender el trabajo académico. La UACM es un proyecto que ha valido y vale la pena construir con nuestras contradicciones y retos;.t Trabajemos para decir cada vez con mayor entusiasmo y convicción: orgullosamente UACM.

Nuestros retos, nuestras fortalezas

Nuestra Universidad enfrenta el desafío de consolidar su proyecto educativo, su estructura organizativa y su funcionamiento. A la mayoría de nosotros le parece urgente que completemos su marco normativo y haya reglas claras para todos. Es necesario revisar y pautar la organización para el trabajo y la manera en que usamos los recursos. Las cuentas deben estar claras y la distribución de los recursos debe hacerse a través de criterios transparentes.

Muchos estamos convencidos de que es indispensable mejorar la forma de relación entre los órganos de gobierno y la comunidad para evitar que se expandan la desconfianza y la indiferencia, vaciando de contenido nuestra estructura democrática. También nos preocupa que nuestras diferencias, los distintos lugares que ocupamos estudiantes, profesores y administrativos, se imaginen como lugares irreconciliables, lejanos, como si portaran distintos objetivos, cuando, en realidad, nos convocan las mismas causas pues todos somos universitarios.

A no pocos nos preocupa que prácticas corruptas, *porriles*, corporativas, se puedan reproducir dentro de nuestra casa de estudios. Nos llena de alerta que nuestros planteles y los miembros de nuestra comunidad estemos cada vez más vulnerables a la violencia, que en múltiples formas se expresa y nos lastima. Muchos estamos preocupados, incluso cansados, de sentir que nuestra institución es frágil y susceptible a amenazas internas o externas.

Hay una sensación generalizada de que estamos en una situación problemática que es urgente enfrentar. Es un primer signo de responsabilidad asumir que desde la rectoría no es posible resolver todas las problemáticas. Más, si consideramos las atribuciones que la figura tiene en el diseño de nuestra institución, el breve periodo de tiempo que indica el mandato y la complejidad del modelo organizativo y de gobierno de la UACM. Sin embargo, desde la rectoría es posible reconducir procesos, restablecer condiciones mínimas y generar el ánimo para que nuestra Universidad se fortalezca y crezca.

De la situación administrativa

En nuestra estructura de gobierno, la rectoría es, fundamentalmente, la figura responsable de la administración de la Universidad.

La gestión efectiva de los recursos supone detectar y escuchar las necesidades de la comunidad, establecer criterios de asignación claros, construir políticas y protocolos que hagan operativa y sistemática la atención a dichas necesidades, dar seguimiento a los procesos e informar de los resultados. La administración debe ser transparente, sistemática y rendir cuentas. Asimismo, la administración debe ser capaz de detectar riesgos y proponer, a las distintas instancias, las posibles soluciones basadas en información sólida y en la ley. Igualmente, debe ser capaz de comunicar con claridad los problemas y las rutas de trabajo.

La estructura organizativa de la UACM exige incorporar como principio rector la coordinación. Las distintas áreas de trabajo y los distintos espacios de gobierno están interrelacionados, por lo que el desacuerdo en la forma de llegar a las metas trazadas o incluso simplemente la mala comunicación pueden ocasionar parálisis institucional. La sensación generalizada de que los procesos administrativos son lentos, de que las cosas no avanzan o de que nos estancamos, pese a los esfuerzos por avanzar, debe ser atendida y superada.

Es un síntoma preocupante que sistemáticamente nuestra Universidad tenga subejercicio presupuestal. Es grave que, pese a contar con recursos, seamos incapaces de usarlos para atender las muchas necesidades de nuestra comunidad.

Asimismo, resulta preocupante que no tengamos una cultura de transparencia y rendición de cuentas. El uso de recursos públicos debe obligarnos no sólo a cumplir con pulcritud con las exigencias normativas internas y externas, sino a hacer un uso eficiente y responsable de los mismos. La Universidad está obligada legal y éticamente a dar cuenta del uso de su presupuesto y sus recursos a nuestra propia comunidad y a la sociedad en su conjunto.

Una cultura de la transparencia exige que las instituciones mantengan ordenados sus archivos. Resguardar correctamente datos personales y dar acceso a la

información pública son obligaciones legales. Nuestros sistemas de información deben tener el sustento técnico requerido y cumplir con criterios de seguridad y legalidad. Debemos entender que sin información confiable no es posible rendir cuentas, tomar buenas decisiones y planear con certeza.

En los últimos años, la UACM ha contado con recursos para construir. Nunca antes habíamos ejercido directamente tanto dinero en obras. Es deseable y exigible que las cuentas estén claras. La opacidad y el desorden administrativo son un ámbito propicio para prácticas que no queremos y no permitiremos que se arraiguen en nuestra casa de estudios. No puede haber sombra de duda sobre el uso de los recursos, ni debe haber mayor dilación en la conclusión de los trabajos.

Los planteles no son sólo edificios, sino los espacios donde nuestra Universidad vive y se desarrolla. Es urgente verificar que las remodelaciones, construcciones y adquisiciones de inmuebles correspondan a las necesidades planteadas originalmente por las comunidades. Necesitamos instalaciones dignas, seguras y equipadas para estudiar y trabajar.

De la situación académica

Una tarea fundamental es la operación, semestre a semestre, de los planes y programas de estudio. Nuestras licenciaturas y posgrados son programas innovadores y con criterios académicos sólidos; sin embargo, enfrentan problemas asociados a su gestión como son: la ausencia de protocolos de seguimiento, su evaluación y reforma; fuertes diferencias en la estructura de los currículos y la ausencia de criterios para construir equivalencias entre cursos; carencia de mecanismos de movilidad académica; falta de seguimiento y revisión en la programación de cursos. A estos problemas se suma que, en ciertos planteles, academias o áreas, ha habido históricamente cuerpos académicos incompletos o carencia de laboratorios, talleres e insumos suficientes para las actividades de enseñanza aprendizaje.

Durante los años recientes, nuevos planes de estudios se han aprobado sin tener garantizadas las condiciones mínimas para su correcta implementación. Es indispensable atender estas carencias y dar certeza académica a los estudiantes que cursan estos programas.

En la UACM se publica, se va a congresos, se organizan encuentros académicos, se innova. Profesores y estudiantes hemos construido líneas y grupos de investigación interdisciplinarios que aún no tienen el acompañamiento institucional que sus tareas merecen. La gestión burocrática asociada a los apoyos para la investigación debe aligerarse y la Universidad debe hacer un esfuerzo por impulsar, visibilizar y reconocer esta tarea fundamental.

Uno de los grandes asuntos aún pendientes es estudiar el comportamiento de la matrícula estudiantil y el funcionamiento del área de registro escolar. Hacen falta programas de seguimiento y atención a los estudiantes, para generar estrategias que disminuyan la deserción y estimulen el egreso y la titulación. Además, los procesos académicos-administrativos asociados a la certificación, al servicio social y a la titulación deben ser eficientes y convertirse en áreas de servicio y apoyo a las necesidades académicas de los estudiantes.

Por otro lado, tenemos años postergando una discusión seria, profunda y sistemática sobre los principales elementos de nuestro modelo educativo y las tensiones que surgen en su puesta en práctica. La colegialidad, la certificación, la no especialización temprana, el programa de integración y la tutoría, entre otros elementos, así como la vivencia que hemos tenido de ellos durante estos años, deben ser pensados, evaluados y discutidos con información, investigación y serenidad. De lo contrario, seguiremos repitiendo los mismos errores.

De los retos institucionales

La vida académica es el corazón de la Universidad, por lo tanto, la administración y la gestión deben ser entendidas como una labor al servicio de lo universitario. De igual forma la lógica de construcción de la Universidad está atravesada tanto por la capacidad de dar seguimiento a los procesos académicos

(enseñanza-aprendizaje, investigación, difusión, etc.), como por la capacidad de usar con eficiencia y oportunidad los recursos organizativos, humanos y materiales para que dichas tareas se cumplan. Una mirada institucional debe articular estas dimensiones y procesos; se debe pensar en la Universidad como un todo complejo y dinámico.

Tenemos el desafío de superar la situación de estancamiento (en lo normativo, en lo académico, en lo administrativo) y de generar condiciones para crecer. Hasta ahora, el crecimiento que hemos experimentado se ha dado sin una planeación integral. A sus casi 17 años, la Universidad carece de un Programa Integral de Desarrollo (PIDE). Es indispensable que acordemos cuáles son nuestras metas y cuáles las vías por medio de las cuales vamos a lograrlas. No hacerlo, nos ha colocado en la situación de trabajar permanentemente sobre la urgencia y la inmediatez sin asentar acuerdos y programas de trabajo que atiendan los problemas torales con visión de mediano y largo plazo.

La ausencia de una práctica institucional de evaluación de las tareas que los distintos sectores debemos cumplir, ha generado una situación insostenible donde priman las descalificaciones –internas y externas– a nuestro rendimiento académico, así como la insatisfacción y la desconfianza con respecto a cómo usamos los recursos. Partimos de que la mayor parte de los sectores de nuestra comunidad –estudiantes, profesores y administrativos– cumple con honestidad sus tareas; sin embargo, es urgente que todos tengamos las condiciones para dar cuentas claras de nuestro trabajo, reconocer nuestros méritos y, al mismo tiempo, ser capaces de advertir los retos que aún tenemos y los ámbitos en los que podemos mejorar.

Por otro lado, los sistemas de información institucionales tienen serias dificultades (actualización, difusión, transparencia, protección de datos, etcétera) y no hemos logrado poner en marcha una política de comunicación institucional asertiva y oportuna que logre vincular a los distintos sectores, planteles y áreas de la institución.

Más aún, es urgente remediar la política de comunicación de la UACM hacia el exterior. Debemos ser capaces de mandar un mensaje claro a la sociedad sobre lo que hemos logrado y lo que queremos hacer. La UACM debe acrecentar sus relaciones con otras universidades y con los distintos actores sociales. No podemos seguir aislados; no hemos logrado consolidarnos como la Universidad de la Ciudad de México y es indispensable que asumamos esa responsabilidad.

De la importancia de la renovación de la rectoría

Los primeros años de construcción de nuestra Universidad fueron momentos de entusiasmo que nos permitieron elaborar —a través de fuertes discusiones— nuestros planes de estudio, abrir y habitar nuestros planteles, formar —también tras discutir duramente— los órganos de gobierno y algunas normativas. Más o menos a una década de su creación, en la UACM ya existía la clara conciencia de que era preciso asumir con inteligencia las fuertes tensiones que el modelo educativo entraña en su operación y avanzar hacia consolidarlo.

Desafortunadamente, la discusión no derivó en un proceso constructivo y democrático, por el contrario, la lógica de la imposición y la descalificación nos entrampó en un agrio conflicto que escaló hasta que el incumplimiento de las reglas democráticas en la renovación del Consejo Universitario, propició un paro estudiantil y, posteriormente, la destitución de quien ocupaba la rectoría.

El conflicto dejó grandes aprendizajes, pero también heridas. Es imprescindible que la polarización, la denostación y la violencia sean desterradas de nuestra vida comunitaria. Si aprendimos la lección, debemos asumir que la diferencia es parte sustantiva de la universidad. Por eso, debemos evitar estigmatizarnos para establecer un diálogo honesto y respetuoso. Asimismo, debemos partir del supuesto de que discutir entre universitarios es necesario e imprescindible pero que debe sustentarse en argumentos y con el fin de convencer, no de imponer. Tan importante es tener condiciones para expresar nuestras posiciones e inquietudes como estar dispuesto a escuchar las razones de los otros y a cambiar de opinión.

Después del conflicto, no hemos sido capaces de llegar a acuerdos que posibiliten una convivencia basada en reglas claras para todos y de construir los cimientos para retomar las tareas que nos permitan enfrentar los retos académicos que tenemos. El desgaste colectivo y ciertas inercias institucionales han derivado en un largo periodo de indiferencia y desánimo en nuestras relaciones comunitarias, así como en el deterioro de algunas prácticas e instancias institucionales. La incapacidad para construir consensos y la falta de liderazgo han llevado a la Universidad a un momento de parálisis donde la frustración ante “lo que debería hacerse y no se hace” afecta a los distintos sectores y áreas institucionales.

Existe, entre muchos de nosotros, la percepción de que el recambio en la rectoría podría contribuir a sentar nuevas bases para el diálogo y a generar los elementos que permitan fortalecer institucionalmente a la UACM. Sin embargo, aprovechar esta oportunidad exige que todos nos apeguemos a los principios y valores democráticos y que juntos construyamos las condiciones para elegir a quien conducirá la administración los siguientes cuatro años.

No perdamos la oportunidad de fortalecer a la UACM.

Propuesta de trabajo de la Rectoría para el periodo 2018-2022

Fortalecer la institución para que crezca nuestra comunidad. Estemos orgullosos de la UACM

Las propuestas que se presentan en este documento tienen como objetivo atender los elementos que se consideran estratégicos para el funcionamiento básico de la Universidad y que permitirían sentar las bases para afianzar nuestra casa de estudios, fortalecerla e impulsar su desarrollo. Como ya afirmamos, el diagnóstico de la situación es complejo y, en nuestro modelo de gobierno, las atribuciones y el marco de acción de la rectoría son limitados. Mucho de lo que podrá hacerse o no, dependerá de la voluntad y la coordinación con otros actores institucionales. En este contexto, un programa de trabajo responsable para la rectoría no se funda en hacer promesas y propuestas sin sustento, sino en asumir que la tarea es reconducir procesos, propiciar que el trabajo pendiente se cumpla, apoyar y dar seguimiento a las tareas sustantivas, recomponer las áreas con problemas.

Se parte del supuesto y del reconocimiento de que durante todos estos años de trabajo nuestra comunidad ha elaborado diagnósticos y propuestas. Sabemos que hay experiencia acumulada y que hay muchas y muchos universitarios dispuestos a hacer equipo y poner su inteligencia al servicio de la Universidad. Tenemos experiencia, tenemos conocimiento y tenemos la capacidad de convocar a un equipo plural para, en cuatro años, tener una UACM más ordenada, más fuerte académica y organizativamente, más reconocida socialmente, de la cual todos nos sintamos más orgullosos.

Ejes estratégicos de trabajo 2018-2022

Presentamos las propuestas y acciones que se piensan impulsar desde la Rectoría para el periodo 2018-2022 en cinco grandes ejes de trabajo estratégico:

1. Cuentas claras para una institución fuerte. Construir una administración eficaz, transparente y comprometida con la rendición de cuentas.
2. Fortalecimiento académico: enfrentar las tensiones del modelo y consolidar nuestros logros.
3. Fortalecer la planeación institucional: consolidar el trabajo, conocer nuestros retos e imaginar una mejor UACM.
4. Impulso a la presencia pública de la Universidad. Estrechar las relaciones con el entorno.
5. Rectoría proactiva, que escucha y se hace responsable. Sentar las bases de una lógica de gobernabilidad que construya institución.

Cada uno de estos ejes estratégicos está pensado desde una visión que busca:

- Construir propuestas ancladas en las atribuciones y en la capacidad de acción de la rectoría y las distintas áreas de la administración. Es imprescindible reconocer los límites y posibilidades de las distintas áreas de la Universidad y reconocer la especificidad de la arquitectura institucional para ser asertivos en el diseño de la política universitaria.
- Atender transversalmente a los tres sectores que conforman nuestra comunidad. Si bien es cierto que existen agendas específicas de los distintos actores de la Universidad, la intención de este plan de trabajo es construir una mirada que busca la integración y no la sectorización en el desarrollo de políticas universitarias. De este modo, en cada uno de los ejes se presentan acciones y propuestas que pueden estar enfocadas más directamente a alguno de los sectores, pero siempre considerándolo parte de una política general.
- La propuesta pone en el centro de sus preocupaciones las actividades académicas de la Universidad. La administración de los recursos y las políticas de gestión deben tener el objetivo de crear las mejores condiciones para que se desarrollen las actividades de aprendizaje, enseñanza, investigación, difusión, extensión y vinculación.

1. Cuentas claras para una institución fuerte. Construir una administración eficaz, transparente y comprometida con la rendición de cuentas

La rectoría tiene la responsabilidad de la administración y la ejecución de las políticas universitarias; sin embargo, éstas son tareas que no pueden ser realizadas de manera unipersonal, por el contrario, requieren de la participación y el compromiso de todos aquellos que desempeñan su trabajo en las áreas administrativas y de gestión.

- Rectoría responsable de coordinar esfuerzos

Una administración eficaz, transparente y comprometida con la rendición de cuentas, requiere, en primer término, que todos los trabajadores y profesores que forman parte de la administración universitaria se constituyan como un gran equipo de trabajo que, con funciones y responsabilidades diferenciadas, se coordine y articule en torno al funcionamiento y al crecimiento de la Universidad.

Crear las condiciones para la conformación de ese equipo de trabajo, mantener y mejorar la coordinación entre las áreas, propiciar un mejor funcionamiento al interior de cada una de ellas y dar seguimiento sistemático al desarrollo de los planes de trabajo definidos para cada año de nuestra gestión, serán labores centrales de la rectoría.

- Transparencia en el estado de los recursos materiales y financieros

Como primer paso para avanzar en la construcción de una administración transparente, en el proceso de entrega-recepción verificaremos rigurosamente el inventario de los recursos materiales e inmuebles, el estado de las obras, de las requisiciones en curso y el ejercicio presupuestal (estado financiero) de la Universidad. Nos comprometemos a hacer pública esta información y, en su caso, a deslindar las responsabilidades correspondientes.

Gestionar de forma efectiva los recursos supone establecer criterios de asignación claros, construir políticas y protocolos que hagan operativa y

sistemática la atención de las necesidades de las diferentes áreas y planteles, dar seguimiento a los procesos y rendir cuentas de los resultados. Estos protocolos de gestión deberán delimitar las instancias tanto de toma de decisiones como aquellas responsables de ejecutarlas, para construir relaciones productivas entre la administración central y la de los planteles. Caminemos a una descentralización pautada que fortalezca a la UACM en su conjunto.

Se trabajará en máxima transparencia y criterios claros particularmente en rubros sensibles como:

- A. Manejo financiero
- B. Adquisiciones
- C. Obras
- D. Almacenes
- E. Becas y apoyos institucionales

- Dignificar de las condiciones de trabajo y reglas claras

Si es exigible que la gestión de recursos materiales se transparente, es de igual forma importante que la gestión de la plantilla de trabajadores sea absolutamente clara. No puede haber margen de duda sobre la situación laboral (funciones y lugar en la estructura) y salarial de cada trabajador y trabajadora. Los movimientos de área, función y la asignación de plazas o la modificación de su nivel salarial, son procesos particularmente sensibles que requieren, por un lado, atender con rigor la legalidad y la relación bilateral con el Sindicato y, por otro, criterios claros. Nada ofende más a los trabajadores que la arbitrariedad en los cambios en la estructura de puestos, funciones y salarios. Una de las primeras acciones, en el marco del proceso de entrega-recepción, será verificar la plantilla de trabajadores y transparentar los movimientos registrados.

La rectoría se comprometerá a impulsar una discusión participativa e informada que nos permita construir –siempre en el marco de la bilateralidad con el

Sindicato— una ruta institucional de reforma y fortalecimiento de la estructura administrativa (criterios de movilidad, catálogo de puestos, perfiles de puesto, lineamientos mínimos de funciones, etcétera). Es urgente que todos sepamos con precisión qué se espera de nuestro trabajo para que éste pueda ser reconocido.

Asimismo, se desarrollará un programa de profesionalización y formación para los trabajadores administrativos, técnicos y manuales, que potencie sus capacidades y los reconozca como actores sustantivos de la vida universitaria.

- Definir prioridades y construir protocolos de gestión

Para construir una administración al servicio de la comunidad, será necesario orientar el trabajo de manera paralela en torno a dos ejes:

a) La atención a los problemas más urgentes y a las actividades y procesos en los que existe un rezago evidente.

Nos referimos, por ejemplo, a las obras en proceso, al mantenimiento de la infraestructura, al funcionamiento de los comedores, a la distribución de los equipos y materiales almacenados, a los procesos de adquisición en curso, entre otros.

La detección de esos problemas, la definición de prioridades para atenderlos y los mecanismos específicos para solucionarlos, requerirá de la concurrencia de las distintas áreas y planteles. Para ello, debemos reconocer las especificidades de cada instancia y, en algunos casos, requeriremos de la autorización de la Comisión de Hacienda del Consejo Universitario, con quien mantendremos comunicación constante.

b) La construcción de políticas y protocolos que simplifiquen la administración con criterios y normas claras, sin perder de vista la necesidad de coordinarse entre áreas y planteles.

Es decir, se establecerán mecanismos que permitan dar mayor fluidez a los diferentes pasos que implican los procesos de manejo financiero, adquisiciones, asignación de plazas, ejecución de las obras, etc.

- La administración al servicio de la comunidad

La rectoría, como responsable de las áreas de servicio de la Universidad, garantizará la atención a la vida en nuestros planteles y sedes.

Se reconoce la diversidad de las condiciones físicas, poblacionales y del entorno de nuestros planteles y sedes por lo que se asume que los programas generales requerirán ser gestionados a partir de las necesidades locales.

Una tarea sustantiva es garantizar el mantenimiento a los planteles. Por ello, es fundamental apoyar y sentar las bases para el reconocimiento de las labores cotidianas de las y los trabajadores de limpieza y mantenimiento que con su labor hacen de la UACM una casa digna para habitar. Que cada uno de los trabajadores tenga el equipo necesario para desarrollar sus tareas con eficiencia y seguridad, es una responsabilidad prioritaria de la administración.

La rectoría estará ocupada en apoyar y generar las condiciones para que las áreas de atención a la comunidad estudiantil funcionen con eficiencia y calidad:

- o Comedores
- o Transporte
- o Servicios médicos
- o Área de becas
- o Apoyo a proyectos de estudiantes
- o Servicio social
- o Certificación
- o Titulación

La rectoría asumirá la tarea de simplificar procesos en algunas de estas áreas, de mejorar las condiciones de servicio y atención y de informar eficaz y oportunamente los procedimientos y requisitos de los trámites y gestiones en las distintas áreas. Procuraremos construir un contexto donde las relaciones entre la

comunidad estudiantil y los trabajadores se den siempre en el marco del respeto que nos merecemos como universitarios.

Por último, la seguridad interna y externa de los planteles será una prioridad. Con el apoyo de las coordinaciones y los consejos de plantel, se diseñarán planes de atención a la inseguridad dentro de nuestras instalaciones y se generarán programas de atención comunitaria a las prácticas de riesgo (particularmente la venta y consumo de bebidas alcohólicas y de drogas).

Por otra parte, la rectoría en tanto responsable de buena parte de las relaciones externas de la Universidad, se abocará a construir las relaciones interinstitucionales necesarias para construir entornos seguros y dignos para nuestros planteles.

2. Fortalecimiento académico: enfrentar las tensiones del modelo y consolidar nuestros logros

- La vida académica como criterio rector de la administración

La vida académica es el corazón del quehacer universitario y su fuerza radica en las actividades, la mayor de las veces confluyente, de estudiantes y profesores. Las tareas relacionadas con enseñar y con aprender son parte nodal de esta vida y comprometen necesariamente el desarrollo de los vínculos profesor-estudiante. Dichas tareas tienen como un escenario central aulas y laboratorios pero no se restringe a ellos. Asimismo, las actividades relacionadas con la investigación, la difusión y la extensión universitaria son también parte sustantiva de la vida académica, por lo que su fortalecimiento exige atender puntualmente las necesidades derivadas de su especificidad, así como de su comprensión integral. En todas ellas la participación activa de profesores y estudiantes es indispensable. El objetivo estratégico de la rectoría será poner el centro de la administración en una vocación de atención y servicio a la vida académica y a los intereses que, en función de su desarrollo, tengan estudiantes y profesores.

- Clarificar y simplificar la gestión de lo académico

El fortalecimiento académico de nuestra Universidad pasa necesariamente por una administración eficiente de los recursos materiales y de los recursos humanos con los que contamos. Por ello, es indispensable promover y diseñar estrategias efectivas para apoyar a los Colegios y planteles en la tarea de aprovechar al máximo las aulas y los laboratorios. Asimismo es indispensable que en conjunto resolvamos los problemas de gestión asociados a la asignación de materias/horarios, movilidad y contratación de la planta docente. Tenemos una gran cantidad de diagnósticos y propuestas para atender esta situación que semestre a semestre nos lleva a experimentar tensiones y a no aprovechar adecuadamente uno de los recursos más valiosos que tiene la institución: su cuerpo académico.

La rectoría coadyuvará a simplificar los procedimientos administrativos vinculados a la actividad académica: apoyos para congresos, apoyos para la titulación, prácticas profesionales, servicio social, trámites de titulación, impresión de tesis, etcétera.

El acceso a apoyos institucionales (apoyos materiales o económicos, becas, acceso a recursos institucionales, etcétera) para nuestros estudiantes y profesores estará claramente pautado con disposiciones claras y generales. Dicho apoyo no debe condicionarse a ningún tipo de criterio que no sea estrictamente académico.

- Sistemas de información académica eficiente y confiable

El uso eficiente de nuestros recursos requiere, además, que la Universidad cuente con información precisa y accesible sobre la actividad de los estudiantes y los profesores. Por ello, una tarea prioritaria de esta administración será la de optimizar el Sistema de información de la UACM en el que se concentra tanto el registro de la actividad de los estudiantes de licenciatura y posgrado como la de los profesores. Esto nos permitirá no sólo usar eficientemente nuestros recursos, si no impulsar de manera efectiva programas de seguimiento y acompañamiento a la actividad académica de profesores y estudiantes.

Asimismo, es necesario que el Sistema de información de la UACM facilite la actividad de la comunidad universitaria. En este sentido, será prioridad de esta administración que el proceso de inscripción de los estudiantes sea eficiente y accesible para la comunidad estudiantil, así como el registro y seguimiento de la actividad docente y de investigación para los profesores.

- Evaluar para aprender

El fortalecimiento académico debe partir de un ejercicio de evaluación académica integral. Por ello, durante la administración 2018-2022 se promoverá un programa de evaluación en el rubro que retome la diversidad de miradas, experiencias y trabajos que se han desarrollado a lo largo de la historia de la Universidad. En paralelo a la evaluación, la rectoría impulsará programas de formación y capacitación continuas de la planta docente; e implementará espacios de reflexión sobre los retos que nuestro modelo educativo tiene en la práctica cotidiana.

Reconociendo los años de experiencia y el cúmulo de diagnósticos y propuestas que se han elaborado, la administración en conjunto con los cuerpos académicos diseñará una propuesta de ruta de evaluación colegiada de los programas de la UACM (programas de licenciatura y posgrado, programa de integración, ciclo básico).

- Política institucional de impulso y fortalecimiento de la investigación

En conjunto con los Colegios, y retomando el vasto trabajo acumulado, se llevará a cabo una política institucional de impulso y fortalecimiento a la investigación, que sostenga los apoyos económicos y vaya más allá de distribuirlos. Ello supone el despliegue y aprovechamiento de acuerdos inter-institucionales, el fomento a la constitución y desarrollo de grupos de investigación, la detección e impulso de líneas y áreas de investigación estratégicas, así como la simplificación administrativa en la gestión de los proyectos de investigación.

De igual forma, será tarea primordial dar difusión a la investigación que se genera en la Universidad, visibilizar los resultados obtenidos tanto por los

docentes como por los estudiantes –tesis y trabajos recepcionales—. Al respecto será fundamental el fortalecimiento, entre otras, del área de publicaciones.

El fortalecimiento de las bibliotecas es indispensable para lograr el doble objetivo de formar estudiantes autónomos y sostener las tareas de investigación de estudiantes y profesores. Se fomentará el crecimiento planeado de los acervos bibliográficos, así como la implementación de programas académicos que formen en el uso de las distintas herramientas y métodos para la búsqueda de información y para el acceso a materiales biblio-hemerográficos.

- Impulso a la difusión, la vinculación y la cooperación

Impulsaremos y fomentaremos las tareas de difusión cultural y científica que la comunidad universitaria realiza con rigor y creatividad; la formación universitaria, como ya hemos dicho, no está solo en el aula, sino en otros ámbitos como el de la difusión y la extensión de la cultura y la ciencia.

Un eje rector de nuestra Universidad es la cooperación. Por ello, se implementarán programas de extensión universitaria que no sólo propicien la participación de profesores, estudiantes y egresados, sino un vínculo con las comunidades de origen de nuestros estudiantes y con las que se encuentran alrededor de nuestros planteles.

- Acompañar las trayectorias de nuestros estudiantes.

La administración reforzará las áreas encargadas de atender y dar seguimiento al ingreso, permanencia, egreso y abandono de los estudiantes, y establecerá programas integrales de seguimiento y apoyo a sus trayectorias.

En esta ruta es preciso retomar la discusión en torno al programa de tutorías para decidir la forma y alcances de su implementación.

Asimismo, es imprescindible que la Universidad cuente con un programa institucional de apoyo a la titulación. En conjunto con los Colegios y las academias, impulsaremos el trabajo académico necesario y diseñaremos las políticas de gestión para fortalecer el trabajo que ya se hace y apoyar

institucionalmente el trabajo de las Comisiones de Titulación y de las opciones de titulación ya aprobadas.

- Política de fortalecimiento de la matrícula estudiantil y de crecimiento de la UACM.

Un objetivo estratégico de la administración 2018-2022 será fortalecer e incrementar de manera ordenada la matrícula en licenciatura y posgrado. Ello supone un serio trabajo de diagnóstico y evaluación que permita, por un lado, aprovechar las potencialidades de los programas de estudio ya existentes, y por otro, generar las condiciones para la creación de nuevos planes y programas de estudio.

La discusión sobre las condiciones necesarias para la apertura de nuevos planteles requerirá de una vinculación entre la construcción de sólidos proyectos académicos y una estrategia institucional que garantice condiciones de suficiencia presupuestal y de carácter organizativo que les den viabilidad sin comprometer a la institución como un todo. El deseo y la voluntad que tenemos de que la UACM crezca en planteles, programas y matrícula estudiantil deben estar siempre articulados con la responsabilidad que ya tenemos con los estudiantes inscritos, los programas vigentes y los planteles que ya tenemos.

- Fortalecimiento del modelo de certificación de conocimientos

En colaboración con los Colegios y las academias, se fomentará el desarrollo del modelo de certificación. La idea es explorar las posibilidades que ese modelo nos brinda en distintas áreas y programas. El examen general de ciclo básico y la convocatoria de ingreso directo a ciclo superior son instrumentos que, usados de manera eficiente y responsable, podrían coadyuvar al incremento de la matrícula y al avance curricular de los estudiantes.

De igual forma, en conjunto con el Consejo Universitario, es deseable impulsar una normativa que permita un uso académicamente eficaz y responsable de los mecanismos de equivalencias y la revalidación de estudios.

3. Fortalecer la planeación institucional: consolidar el trabajo, conocer nuestros retos e imaginar una mejor UACM

La UACM requiere un plan articulado de desarrollo institucional que le permita cumplir de mejor forma con los fines para los cuales fue creada. La planeación es una de las herramientas fundamentales para la dirección cotidiana y estratégica; permite hacer explícitos los objetivos y las metas de la institución en un marco temporal concreto a la vez que señala las estrategias, los medios y los recursos necesarios para hacer realidad lo planeado. Por ello, se desarrollarán las siguientes acciones:

La rectoría presentará para su aprobación en el Pleno del Consejo Universitario, el Programa Integral de Desarrollo (PIDE). Garantizaremos que su formulación sea participativa e involucre a todas las áreas para que éstas propongan actividades que nos lleven a un crecimiento responsable, organizado y sostenido, con planteamientos realistas y flexibles. La búsqueda de solidez académica es nuestro horizonte para el desarrollo de áreas, planes o programas y cada decisión que se tome deberá considerar su impacto institucional. Así, las propuestas deben pensarse no sólo en términos de suficiencia presupuestal, sino también de las prioridades previamente definidas. Un proceso de planeación transparente y público generará certidumbre. Así, podremos ver hacia dónde nos dirigimos y seremos capaces de distinguir –y eventualmente corregir– los grados de inclusión o de inequidad del proyecto institucional.

Para realizar una planeación efectiva a corto, mediano y largo plazo, la rectoría impulsará una discusión del marco legal y la estructura administrativa.

No menos importante es potenciar la Comisión de Planeación (COMPLAN) como instancia de encuentro de los actores institucionales clave para construir acuerdos claros que permitan alcanzar de manera eficaz las metas institucionales.

Se impulsará el diseño de planes de trabajo anuales con base en los cuales se dará seguimiento a las labores de cada área; estos planes de trabajo serán el referente para la evaluación.

Con base en el plan de trabajo anual, la administración presentará la propuesta de presupuesto.

Este proceso requiere una secuencia pautada y estructurada, pero, a la par, ágil, de modo que la implementación de los planes beneficie a todas las actividades y áreas, y resuelva problemas recurrentes como el del subejercicio presupuestal.

Planear mejor exige un programa de evaluación institucional. Ésta debe ser sistemática, continua, crítica y constructiva. Debe abarcar la gestión académica y administrativa, los planes de trabajo de las áreas, los procesos y los resultados. Al hablar de evaluación institucional, se parte del supuesto de un ejercicio responsable de reconocimiento interno del trabajo realizado, con criterios, objetivos e indicadores contruidos para nuestra especificidad organizativa.

- Fortalecer los sistemas de información de la Universidad

La toma de decisiones informada, tanto cotidiana como de mayor alcance, necesita de insumos constantes. Por eso, es imprescindible producir información clara, concisa, confiable, completa y actualizada. Ésta debe elaborarse con criterios compartidos e indicadores definidos por los actores que intervienen en la planeación.

La Universidad debe revisar con seriedad los sistemas de información con los que cuenta y tomar las medidas necesarias para proteger los datos y garantizar el respaldo de los mismos.

4. Impulso a la presencia pública de la UACM. Estrechar las relaciones con el entorno

Una responsabilidad de la administración es contribuir a que las relaciones de la Universidad con su entorno se profundicen, diversifiquen y sean más constructivas.

La primera obligación de una rectoría responsable que consolide nuestra autonomía como ejercicio de autogobierno, es que sea capaz de, públicamente, rendir cuentas sobre el ejercicio de nuestros recursos.

Es indispensable que, en estricto respeto a la autonomía universitaria, seamos capaces de establecer una relación constructiva y respetuosa con las instancias de los gobiernos local y federal. Es sustantivo que la negociación del presupuesto de la UACM se dé en el marco de la corresponsabilidad y la transparencia a fin de salvaguardar el derecho a la educación.

Asimismo, debemos generar las condiciones para que la relación de la UACM con el gobierno local sea más proactiva para beneficio de los habitantes de la Ciudad de México.

Desde la rectoría, en acuerdo con los cuerpos colegiados, se impulsará la generación de vínculos con otras universidades e instituciones de educación. La especificidad de nuestro modelo educativo debe ser una oportunidad y no una limitante para lograr que la UACM ocupe un lugar destacado en la vida académica.

Fomentaremos políticas que permitan visibilizar los logros académicos de nuestra comunidad.

En coordinación con el Consejo Universitario, generaremos una campaña de información y difusión de la UACM entre la comunidad académica nacional y los habitantes de la Ciudad de México.

Una manera de retribuir a los habitantes de la ciudad es poner nuestra inteligencia al servicio de la detección, diagnóstico y atención de sus problemáticas. Para ello, generaremos los vínculos y los programas Inter-institucionales necesarios para que la UACM dedique parte de sus esfuerzos académicos a la atención de problemáticas de la Ciudad de México.

Fortaleceremos las tareas de vinculación y extensión universitaria entendiendo que una de nuestras obligaciones es llevar la Universidad hacia las comunidades,

así como generar las condiciones para que la población, particularmente la cercana a nuestros planteles y a los entornos de procedencia de nuestros estudiantes, sienta a la UACM como suya.

La política de difusión cultural de la Universidad buscará que ésta rebase la vida en los planteles, para que puedan participar activamente los distintos sectores de la comunidad y la sociedad en general. Los programas de difusión cultural tendrán el triple objetivo de difundir los valores universitarios, construir comunidad y contribuir a que las distintas expresiones y lenguajes de la cultura se expresen. Fortalecer el trabajo y la presencia pública de los espacios de la UACM dedicados al arte y a la cultura (Casa Talavera y Centro Vlady), y construir un plan de trabajo que permita hacer del resto de nuestras sedes y planteles puntos de referencia del quehacer cultural con impacto en distintos sectores de la sociedad.

5. Rectoría proactiva, que escucha y se hace responsable, sentando las bases de una lógica de gobernabilidad que construya institución

Desde la rectoría se construirá un estilo de gestión que propicie que las relaciones con las diferentes instancias universitarias y con los sectores de la comunidad se sustenten en el diálogo, la generación de propuestas, la resolución de conflictos y la construcción de acuerdos. Esto supone asumir como parte de nuestra responsabilidad, la escucha atenta a todas las voces y la apertura a la diversidad de puntos de vista, pero también exige tener una actitud proactiva ante los problemas y asumir la responsabilidad de la toma de decisiones.

- Respetar, hacer cumplir y propiciar el desarrollo de la legislación universitaria.

La primera responsabilidad que tiene la administración es respetar y hacer cumplir el marco normativo de nuestra institución. Tendremos una relación estrecha y respetuosa con los órganos de control y vigilancia internos.

Nuestra intención es construir una relación de colaboración con el Consejo Universitario. La rectoría, como integrante del Consejo, tendrá una actitud proactiva en la actividad legislativa. Es nodal que consolidemos los avances que

en materia de Estatutos existen y establezcamos una ruta de trabajo para la atender y completar la legislación pendiente.

Asimismo, la administración se compromete a acompañar con información y el apoyo necesario al máximo órgano de gobierno.

- Fomento a una colegialidad efectiva.

Nuestro modelo organizacional supone la toma de decisiones colegiada.

Privilegiaremos el trabajo coordinado con planteles, sedes, Colegios y cuerpos académicos.

- Una rectoría comprometida con la resolución de conflictos.

Garantizaremos las condiciones para que la Defensoría de los Derechos Universitarios inicie sus trabajos en beneficio de la institución. Asimismo, debemos impulsar una cultura institucional que fomente la resolución de conflictos y evite que éstos escalen. Al respecto es necesario que, junto al Consejo Universitario, logremos darnos las normas de convivencia que necesita nuestra comunidad.

- Una administración que respete los derechos laborales.

La relación de la rectoría con el Sindicato Único de Trabajadores de la UACM (SUTUACM) partirá del respeto a la autonomía sindical y al Contrato Colectivo de Trabajo. Estableceremos una dinámica responsable y propositiva en las Comisiones Mixtas y brindaremos información clara en el marco de las negociaciones salariales y contractuales.

- Una administración que fomente la inclusión y el respeto a los derechos.

Resulta fundamental que las universidades incorporen mecanismos acordes al marco jurídico contemporáneo en materia de derechos humanos y no discriminación en la búsqueda de la protección de los derechos de quienes, social e históricamente, han sido colocados en una situación inmerecida de desventaja.

Impulsaremos las iniciativas existentes como el Programa de Educación Superior en Centros de Reclusión (PESCER), el programa de Letras Habladas y el Programa de Estudios en Disidencia Sexual, Círculo de Estudios de Género, entre otros. Asimismo, daremos seguimiento y buscaremos generar políticas efectivas para el cumplimiento del convenio firmado con el *Programa Permanente para la Inclusión y los Derechos Humanos* entre la UACM, la Comisión de Derechos Humanos local y el Consejo para Prevenir y Eliminar la Discriminación de la Ciudad de México (COPRED).

- Una administración que incorpore el enfoque de género en las políticas universitarias.

Es fundamental garantizar desde la administración los recursos y programas necesarios para implementar una política universitaria con enfoque de género y los protocolos indispensables para garantizar una vida libre de violencia para las mujeres. Pondremos nuestro empeño, junto con el Consejo Universitario, en la construcción de la normativa necesaria para este importante fin.

- Una rectoría al servicio de la comunidad universitaria.

Por último, se reitera que la rectoría se compromete a mantener su disposición al diálogo con todos los integrantes de la comunidad universitaria. La actitud de escucha y servicio serán la guía de nuestra actuación. Velaremos por el interés de todos, el interés de la UACM.