

PLAN DE GESTIÓN ESTRATÉGICA

RECTORADO GENERAL XV · 2025-2029



LABORATORIO DE FUTUROS

IN CALLI IXCAHUICOPA | 2025-2029

RECTOR GENERAL

Gustavo Pacheco López

SECRETARIA GENERAL

Esthela Irene Sotelo Núñez

ABOGADO GENERAL

Juan Rodrigo Serrano Vásquez

COORDINADOR GENERAL ACADÉMICO

Luis Enrique Gómez Quiroz

COORDINADOR GENERAL DE ADMINISTRACIÓN Y RELACIONES LABORALES

Roberto Huerta Peruyero

COORDINADORA GENERAL DE DIFUSIÓN

Yissel Arce Padrón

COORDINADOR GENERAL DE INFORMACIÓN INSTITUCIONAL

Luciano Roberto Fernández Sola

UNIDAD AZCAPOTZALCO

RECTORA

Yadira Zavala Osorio

SECRETARIO

Salvador Ulises Islas Barajas

UNIDAD CUAJIMALPA

RECTOR

Alfonso Mauricio Sales Cruz

SECRETARIA

María De Lourdes Delgado Núñez

UNIDAD IZTAPALAPA

RECTORA

Edith Ponce Alquicira

SECRETARIO

Javier Rodríguez Lagunas

UNIDAD LERMA

RECTORA

Alma Patricia De León Calderón

SECRETARIA

Karla Pelz Serrano

UNIDAD XOCHIMILCO

RECTORA

María Angélica Buendía Espinosa

SECRETARIA

Irma Gabriela Anaya Saavedra

Contenido

Presentación, 4

Mapa de lectura del Plan de Gestión Estratégica, 8

Introducción, 12

Nuestro contexto, 16

Elementos nacionales e internacionales, 16

Prioridades y compromisos de gestión: de la AEGI al PGE, 20

Prioridades de Gestión, 23

Compromisos de Gestión, 27

Prioridades de gestión y dimensiones, 31

El alumnado al centro, 31

Desarrollo académico, 32

Gobernanza universitaria basada en evidencia, 33

Transformar el conocimiento en bienestar y prosperidad, 35

Las Prioridades de Gestión como estrategia para fortalecer el valor social de la Universidad, 36

Estrategias y acciones por prioridad, 37

El alumnado al centro, 37

Desarrollo académico, 42

Gobernanza universitaria basada en evidencia, 46

Transformar el conocimiento en bienestar y prosperidad, 51

Corresponsabilidad institucional para los resultados, 57

Prioridad 1. El alumnado al centro, 57

Prioridad 2. Desarrollo académico, 58

Prioridad 3. Gobernanza universitaria basada en evidencia, 59

Prioridad 4. Transformar el conocimiento en bienestar y prosperidad, 60

Mapa de gobierno y corresponsabilidad institucional, 61

Cierre, 63

Presentación

El 27 de noviembre de 2024, en la sesión 551 del Colegio Académico, se presentó la Agenda Estratégica de Gestión Institucional UAM 2025–2030 (AEGI). Este instrumento sustituyó al Plan de Desarrollo Institucional 2011–2024 (PDI) y, ahora, constituye el nuevo referente para la planeación de la Universidad Autónoma Metropolitana.

La elaboración de la AEGI requirió de un diagnóstico institucional amplio, construido de forma colectiva y dialógica, considerando tanto las condiciones específicas de cada Unidad Universitaria (Azcapotzalco, Cuajimalpa, Iztapalapa, Lerma y Xochimilco) como el contexto nacional y las tendencias contemporáneas en educación superior. Por ello, dicho documento ofrece una comprensión profunda de las problemáticas, que enfrenta la Universidad, y del entorno educativo, político y económico, nacional e internacional, que influye en nuestra vida universitaria.

A partir de su publicación, la AEGI se convirtió en el instrumento referente para la gestión universitaria, estableció Orientaciones Estratégicas y Transversales para la toma de decisiones, a partir de 2025. Sin embargo, durante ese mismo año, la Universidad experimentó un generalizado proceso de sucesión en los órganos personales. En 2025 se renovaron las titularidades de la Rectoría General y de las rectorías de las unidades Cuajimalpa y Xochimilco, en julio, junio y diciembre, respectivamente y, en enero y mayo 2026 de las unidades Iztapalapa y Lerma, aunado a diversos cambios en la titularidad de direcciones de división en las cinco unidades.

Estos procesos de sucesión forman parte de la dinámica institucional de la democracia universitaria. Un efecto transitorio que dichos procesos suelen generar es un ambiente de cierta cautela en la toma de decisiones y un ajuste en los ritmos de la gestión. Esto sucede con la intención de no comprometer actividades que rebasen los mandatos, lo que afecta el impulso de acciones estratégicas.

En esta línea, la próxima sucesión en la Rectoría General se estima tendrá lugar en julio 2029. Para entonces, el proceso de planeación y presupuestación correspondiente al año 2030 estará en marcha, al tiempo que la Universidad deberá iniciar la formulación de un nuevo documento de planeación institucional que entre en vigor en 2031. Es recomendable tomar en cuenta el periodo de ajuste asociado a la transición para que las acciones estratégicas sigan su curso mientras entran en vigor nuevas políticas de gestión.

Por lo anterior y con el objetivo de concretar las orientaciones de la AEGI, se formuló el presente Plan de Gestión Estratégica 2025-2029 (PGE). Este documento permitirá identificar instrumentos programáticos, presupuestales y de seguimiento para articular y orientar la gestión universitaria, para definir lo que es prioritario y para guiar el uso de los recursos hacia metas comunes como una sola Universidad. La gestión que tengo el honor de encabezar tiene bajo su responsabilidad impulsar el desarrollo coherente de la Universidad y tomar decisiones oportunas ante posibles desviaciones durante un periodo que abarca, prácticamente, la totalidad de la vigencia de la AEGI.

El proceso de elaboración del PGE se fundamentó inicialmente en el Plan de Trabajo que postulé en junio 2025 como aspirante a la Rectoría General. Ya designado como Rector General para el periodo 2025-2029, este proceso continuó y, en diciembre pasado, se presentó una versión preliminar ante las personas titulares de las rectorías de unidad, Secretaría General, secretarías de unidad y direcciones de división. A partir de dicha presentación, se identificó la necesidad de ajustar el documento para que ofreciera las estrategias y las líneas de acción de las prioridades del Rectorado General XV 2025-2029. La gestión universitaria requiere contar con propósitos que unifiquen y que nos permitan construir proyectos institucionales y metas encaminadas hacia la visión de futuro de nuestra Universidad.

En este sentido, el PGE no es un ejercicio académico apegado a una metodología rígida, su diseño prioriza la flexibilidad y funcionalidad para que el ejercicio de planeación permita, a nuestra particular organización universitaria, conocer y coordinarse con las directrices de la gestión central para resolver las problemáticas que se han reconocido que afectan a la Universidad en su conjunto. En su elaboración se consideraron distintos enfoques metodológicos que permiten combinar el diagnóstico institucional, la identificación de prioridades y los mecanismos de seguimiento orientados a resultados. También, se recupera evidencia reportada en el Informe de 100 días de Gestión (enero 2026), el cual es una muestra de la respuesta institucional temprana y guarda consistencia con este documento.

La planeación se considera un proceso institucional indispensable, que permite clarificar para qué destinamos tiempo, trabajo y presupuesto a ciertos proyectos y en qué medida alcanzamos los resultados esperados en los próximos años. Para que la planeación se convierta en un instrumento efectivo de gestión, se requieren, además, tres factores fundamentales: ética, liderazgo y eficiencia presupuestal. La estructura de gobierno universitario cuenta con diversas figuras de autoridad que, desde distintos niveles de responsabilidad, fungen como líderes de sus comunidades y participan en la conducción de la vida universitaria y en la toma de decisiones para orientar el rumbo de nuestra institución. Como lo señala la propia AEGI:

“La UAM del futuro requiere de construir rutas, generar estrategias pertinentes y establecer metas específicas, así como de una gestión de los órganos colegiados y personales con capacidad prospectiva, ya que estos últimos funcionan como líderes o inhibidores de la transformación necesaria”. (p. 21)

A partir de estas consideraciones, el PGE reconoce la complejidad del momento que atraviesa la Universidad, donde se conjugan diversas condiciones problemáticas dentro y fuera de ella, así como la necesidad de orientar las decisiones institucionales hacia la atención de los problemas nodales que enfrenta.

Al asumir la gestión de la Rectoría General, presenté tres compromisos y cuatro prioridades que han orientado el trabajo institucional

desde las primeras semanas de mi rectorado, las cuales están plenamente alineadas con el diagnóstico de la AEGI y con sus Orientaciones Estratégicas y Transversales. Nombrarlas prioridades es una decisión deliberada, inspirada en la perspectiva de la estrategia emergente que establece que, en organizaciones complejas, la producción de valor se potencia al identificar aquellos ámbitos donde esta se concentra, lo que permite orientar sus decisiones y recursos estratégicos. En ese entendido, el valor social de nuestra Universidad se concentra en nuestro alumnado, en el personal académico, en el personal administrativo, traducido en capacidad colectiva y en potencia que surge al enseñar, compartir, comunicar y transferir nuestro valor a múltiples sectores y ámbitos de nuestra sociedad.

Este momento nos exige decidir con contundencia y actuar con claridad y transparencia. Nos guían nuestros principios y valores éticos, como la integridad, la responsabilidad y la libertad. La Universidad, nuestra UAM, impulsa la movilidad social, genera bienestar y estabilidad; nuestro principal valor reside en que formamos personas que construyen desde el presente los siglos XXI y XXII, haciendo así posible el futuro deseable. Ese es nuestro impulso, responsabilidad y valor.

In Calli Ixcahuicopa
Casa abierta al tiempo

Prof. Dr. Gustavo Pacheco López
Rector General XV 2025-2029

MAPA DE LECTURA DEL PLAN DE GESTIÓN ESTRATÉGICA

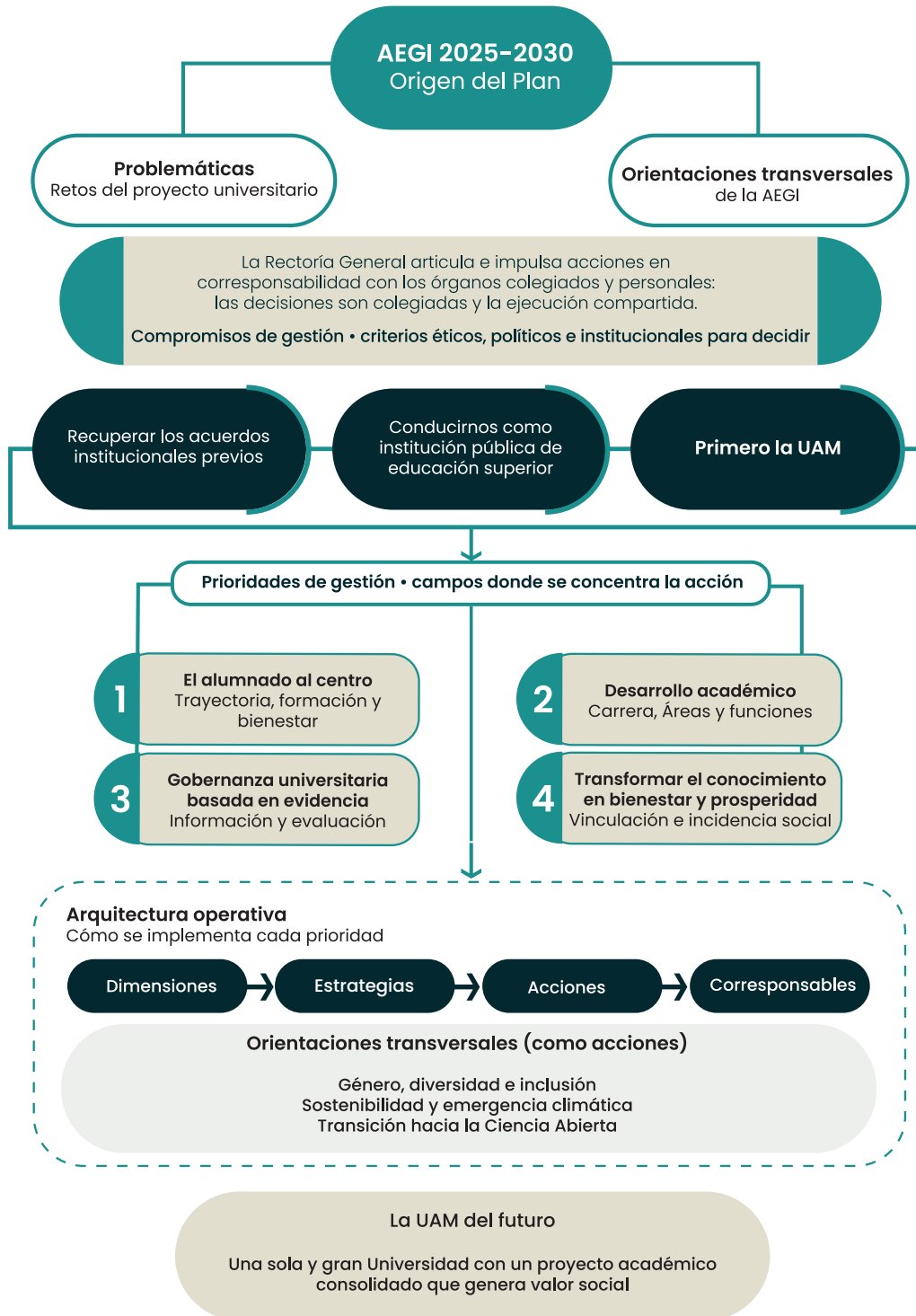
En estas líneas se resume el contenido de estrategia del Rectorado General XV 2025–2029 de la UAM, los compromisos que la orientan y las prioridades en las que se concentra. El desarrollo completo se encuentra en las secciones siguientes.

La estrategia en breve. La AEGI plantea la agenda de problemas estructurales de la Universidad y propone Orientaciones Estratégicas y Transversales. Sobre ese documento rector, la gestión de la Rectoría General asumió un papel proactivo y formuló 129 compromisos —79 de ellos impulsados en los primeros 100 días hábiles de la gestión— con un propósito común: hacer visible el incuestionable valor social de lo que la UAM ha creado y producido en más de 50 años de historia.

La estrategia parte de una convicción: **la UAM es una sola y gran Universidad, indispensable para el futuro de México.** Su apuesta es articular las capacidades ya consolidadas de la Universidad para mostrar sus fortalezas y posicionarla protagónicamente en los grandes diálogos nacionales e internacionales; así garantiza su viabilidad en el corto y mediano plazo y prepara la atención de los problemas estructurales en el largo plazo. El PGE articula, desde la Rectoría General, las competencias de los órganos colegiados y personales, las unidades universitarias y las demás instancias, para el desarrollo coherente de la Universidad.

Los compromisos de gestión. Tres compromisos establecen los criterios éticos, políticos e institucionales para decidir:

- **Recuperar los acuerdos institucionales previos.** Revalorar el trabajo colegiado, la Legislación Universitaria y los instrumentos de planeación; aplicar la normativa vigente para dar certeza a las decisiones y continuidad incluso en periodos de transición, sin sobrelegislar donde ya existe un marco de actuación.
- **Conducirnos como institución pública de educación superior.** Orientar la vida universitaria, la organización, la administración y el presupuesto al cumplimiento del objeto social y al pleno desarrollo de las funciones sustantivas, al revalorar la docencia y rendir cuentas del uso de los recursos públicos.
- **Primero la UAM.** Privilegiar el interés institucional por encima de inercias, fragmentaciones e intereses de grupo, y actuar como una sola institución que comparte capacidades y coordina fortalezas, reconociendo la diversidad de sus unidades, divisiones, departamentos y áreas académicas.



Las prioridades de gestión. Cuatro prioridades concentran la acción de la Rectoría General y traducen las problemáticas de la AEGI en campos de gestión:

1. **El alumnado al centro.** Colocar la formación integral, el bienestar y la trayectoria del estudiantado —acceso, permanencia, avance regular, egreso y titulación— como eje de las decisiones de gestión.
2. **Desarrollo académico.** Sostener, renovar y equilibrar las capacidades académicas: carrera académica, transición a las áreas académicas y articulación de las funciones sustantivas con énfasis en la docencia.
3. **Gobernanza universitaria basada en evidencia.** Fortalecer los órganos colegiados, los sistemas de información interoperables y la evaluación de la gestión para conducir el cambio con transparencia y participación.
4. **Transformar el conocimiento en bienestar y prosperidad.** Fortalecer la vinculación, la comunicación pública, la ciencia abierta y la transferencia para que el conocimiento incida en los problemas del país.

Implementación del Plan de Gestión Estratégica



Fuente: elaboración propia.

INTRODUCCIÓN

El Plan de Gestión Estratégica (PGE) surge como el instrumento orientador para guiar y articular la labor de la Universidad Autónoma Metropolitana en un periodo caracterizado por transformaciones globales y grandes desafíos nacionales. Consciente de la responsabilidad de asegurar la viabilidad institucional y de potenciar la pertinencia social de su labor a largo plazo, la Universidad asume en este documento una visión de futuro sustentada en la AEGI.

El propósito del PGE es organizar la gestión universitaria para fortalecer las capacidades institucionales, asegurar que la Universidad mantenga su liderazgo en el ecosistema nacional e internacional de educación superior, así como potenciar su valor social.

La Figura 1 muestra el lugar del PGE entre los ámbitos estratégico y operativo de la gestión. En el ámbito interno, el PGE es el elemento orientador, para el conjunto de gestión universitaria y llevar a la Universidad del estado actual al deseado. Este instrumento es el resultado de una acción consciente, intencional y éticamente situada, y está enmarcado en un horizonte caracterizado y antecedido por los Compromisos y las Prioridades de la gestión 2025–2029.

Figura 1. Integración estratégica y operativa de la gestión 2025–2029



Fuente: elaboración propia.

El PGE es la consolidación de un proceso de diseño y planeación estratégica desarrollado en conjunto por la Rectoría General, la Secretaría General y las cuatro Coordinaciones Generales. Este proceso inició con el planteamiento de una Matriz Estratégica¹ que permitiera visualizar de forma ordenada la organización de las acciones y estrategias propuestas, a un nivel de desagregación que posibilite observar no sólo el conjunto de herramientas disponibles para cada acción propuesta, sino las interrelaciones y corresponsabilidades entre órganos e instancias de la Universidad, necesarias para llevarlas a cabo. Así pues, la Matriz Estratégica ordena y entreteje, en un sentido lógico y acumulativo, el conjunto de mecanismos institucionales contenidos en cada una de las acciones que conforman las estrategias. A su vez, dichas

¹ La Matriz Estratégica es la base de la arquitectura operativa, conformada por estrategias y acciones, que permite operar la correspondencia entre la AEGI y el PGE. Esta se puede consultar en: <https://laboratoriodefuturos.uam.mx/matriz-estrategica/>

estrategias están asociadas con las diferentes dimensiones en las que se desdobra cada una de las Prioridades de la Gestión.

El diseño de la Matriz Estratégica partió de la correspondencia explícita que guardan las prioridades de gestión con las Orientaciones Estratégicas de la AEGI. Su desagregación en estrategias y acciones integra implícitamente las dos Orientaciones Transversales: Género, Diversidad e inclusión; y Sostenibilidad y emergencia climática, así como la Transición hacia la Ciencia Abierta, en tanto orientación transversal de este Rectorado General.

Para facilitar su lectura y preservar el propósito de contar con una brújula adaptativa, que guíe las acciones a nivel operativo, la Matriz Estratégica se tradujo en un desarrollo narrativo. En este sentido, el PGE condensa en este documento las ideas planteadas, pero no se agota aquí. La posibilidad de consultar la Matriz Estratégica, a partir de los recursos de búsqueda y visualización desarrollados, y por desarrollarse, permitirán a las diferentes instancias responsables de la toma de decisiones institucionales tener una aproximación más integral al planteamiento de las estrategias y acciones, así como contar con un instrumento flexible y adaptativo al cambio. La Matriz Estratégica está claramente mediada por los tres compromisos de gestión, que orientan las decisiones institucionales del Rectorado General XV 2025-2029.

El Plan de Gestión Estratégica 2025-2029 parte así, de colocar a la Universidad en diálogo con su contexto inmediato, dado por la AEGI y los problemas que identifica y plantea, así como con el contexto nacional e internacional que define las grandes orientaciones y políticas que enmarcan la educación superior hoy en día. Posteriormente, el documento alude a los compromisos de gestión como referentes éticos, políticos e institucionales que orientan la toma de decisiones de quienes tienen responsabilidades de gestión. Las prioridades, por su parte, definen los campos estratégicos de acción del PGE y se desarrollan a partir de las dimensiones que las conforman. De forma cuantitativa el PGE está conformado por 3 Compromisos y 4 Prioridades de Gestión, de los cuales se derivan 22 Dimensiones. Las Prioridades de Gestión se operativizan en 17 Estrategias de las cuales emanan un total de 102 Acciones.

El PGE consolida así la visión de la gestión desde una perspectiva que reconoce los obstáculos por remontar y las prácticas que necesita fortalecer, a la vez que complementa el esfuerzo unificado de la Universidad Autónoma Metropolitana para ejercer su autonomía con la más alta responsabilidad pública. Con esta ruta, la Universidad ordena sus capacidades internas, atiende sus problemáticas estructurales e instituye un paradigma de gobernanza prospectiva capaz de reafirmarse como un motor de movilidad social y un vehículo de transformación para el bienestar y prosperidad de la sociedad.

NUESTRO CONTEXTO

El Plan de Gestión Estratégica (PGE) encuadra su propósito en un diálogo abierto con los principales referentes internacionales y con las políticas públicas del Estado mexicano. En el plano global, el PGE recupera los principios de la Agenda 2030 de las Naciones Unidas, al reconocer la educación superior como un derecho humano que cataliza el desarrollo sostenible, promueve la equidad de género y reduce las desigualdades. En el ámbito nacional, el PGE se articula de manera armónica con el Plan Nacional de Desarrollo (PND) 2025–2030, el Programa Sectorial de Educación (PSE) y el Programa Nacional de Educación Superior (PRONES) 2026–2030. De esta forma, la Universidad ejerce su autonomía, al garantizar el acceso a la cultura, al democratizar la ciencia y la tecnología, al brindar oportunidades equitativas de movilidad social para mitigar las desigualdades del país.

Elementos nacionales e internacionales

El PGE se encuentra en sintonía con los principales referentes internacionales y nacionales en materia de políticas educativas, científicas y culturales, debido a su correspondencia directa con las funciones sustantivas de la Universidad. Al enmarcarlo en ellos, se resalta su contribución tangible a todos los esfuerzos derivados de dichos documentos. Al mismo tiempo, este Plan dialoga con los principales instrumentos de planeación del gobierno federal actual para contribuir decididamente al desarrollo y al bienestar nacionales desde una po-

sición de autonomía institucional y de responsabilidad con la sociedad mexicana.

El PGE retoma el *Objetivo de Desarrollo Sostenible 4. Educación de calidad*, que busca garantizar una educación inclusiva y equitativa, así como promover oportunidades de aprendizaje permanente para todas y todos. Su propósito es asegurar que nadie se quede atrás, dotando a la población de las herramientas necesarias para lograr una vida plena y sostenible. Asimismo, este objetivo se reconoce como clave para la consecución de otros objetivos de desarrollo sostenible. En este marco, el PGE reivindica el papel vital que la educación desempeña en el desarrollo humano y ubica la igualdad y la equidad entre sus principales principios de acción, al tiempo que orienta sus prioridades y acciones hacia el máximo logro de aprendizajes, la obtención de saberes y competencias pertinentes para el desarrollo integral de las personas y el bienestar físico y emocional del alumnado.

Al mismo tiempo, este Plan reconoce la importancia de fomentar el desarrollo del personal académico en provecho de los procesos formativos; de dotar a los proyectos educativos de una infraestructura física adecuada, de procesos de gestión institucional eficientes y de reforzar las trayectorias educativas de las juventudes universitarias, particularmente de los grupos más vulnerables, mediante programas de becas y apoyos diversos para la formación integral.

Aunado a ello, el PGE se ha diseñado con una clara orientación prospectiva, que sostiene la perspectiva de la UAM como un **Laboratorio de futuros**. Esto tiene la finalidad de responder al llamado de la UNESCO a que las instituciones de educación superior alfabeticen en los futuros y se preparen para afrontar los principales desafíos sociales del mañana, como el cambio climático, y salvaguardar el papel que desempeña la educación, tanto como derecho como bien público, al tener como escenario prospectivo el 2050.

Por otra parte, en consonancia con el diagnóstico general del PND respecto de la necesidad urgente de aminorar las desigualdades sociales y económicas del país, el PGE busca contribuir a garantizar el derecho a la educación, a la ciencia, el derecho a gozar de los beneficios de la ciencia y la innovación tecnológica, y el derecho al acceso a la

cultura y a los bienes y servicios culturales y artísticos del Estado de la población mexicana y, al mismo tiempo, protege el interés superior de las juventudes en materia de educación, ciencia, humanidades, tecnología, innovación y cultura. Asimismo, asume como sus causas la cultura de paz, la inclusión, la sostenibilidad, el cuidado del medio ambiente y el bienestar colectivo.

En concordancia con el PSE, el PGE reconoce la violencia de género como uno de sus principales desafíos. Por ello, para esta gestión, resulta imperativo reforzar las campañas de prevención de la violencia de género y ampliar las acciones en materia de educación para la paz, con el propósito de promover entornos escolares seguros, equitativos y respetuosos para toda la comunidad. Aunado a ello, adopta como principio fundamental la igualdad sustantiva entre hombres y mujeres, refrendada en la reforma al Artículo 4º constitucional.

Frente a la baja inversión en investigación e innovación en México, y en línea con el Programa Sectorial de Ciencia, Humanidades, Tecnología e Innovación (PSCHTI) 2025-2030, el PGE propone dar un impulso decidido al desarrollo académico de la planta académica y, con ello, al fortalecimiento de su labor científica y de innovación. La investigación en la UAM se proyecta como un quehacer académico equilibrado con la docencia y la difusión cultural, desarrollado en un ambiente plural e interdisciplinario que favorece precisamente la vinculación entre líneas de investigación que el PSCHTI identifica como insuficiente a escala nacional.

El PGE enfatiza que la difusión cultural constituye una de las funciones sustantivas de la Universidad, buscando articularla junto con la docencia y la investigación. Esta visión integral permite que el alumnado acceda a una formación donde la sensibilidad estética se conjuga con el pensamiento científico, y posiciona a la UAM como un actor clave en los esfuerzos por ampliar el acceso a la cultura entre las poblaciones más desprovistas de sus beneficios, apoyándose en la infraestructura material y digital con la que la institución realiza sus labores cotidianas de difusión y preservación cultural, en clara sintonía con el Plan Sectorial de Cultura 2025-2030.

Finalmente, el PGE se articula con el PRONES y con tres de sus líneas de acción principales: ampliar el acceso y la inclusión a los estudios superiores con principios de equidad y enfoque de justicia social y territorial; consolidar un Sistema Nacional de Educación Superior articulado, eficiente e innovador, sustentado en una gobernanza democrática orientada a la mejora continua; y garantizar una educación superior integral que atienda el bienestar y éxito estudiantil, fortalezca la labor docente e impulse la sostenibilidad, la justicia social, la cultura de paz y el deporte en la comunidad universitaria.

PRIORIDADES Y COMPROMISOS DE GESTIÓN: DE LA AEGI AL PGE

La gestión universitaria está en capacidad y cuenta con la legitimidad para enfrentar y remontar las problemáticas críticas y tensiones operativas diagnosticadas en la AEGI: el agotamiento de la carrera académica como soporte del proyecto universitario, el desfase entre el diseño normativo de las áreas académicas y su operación efectiva, la falta de impacto de la vinculación como puente entre las funciones sustantivas y las demandas sociales, el debilitamiento de la integridad del modelo académico y del equilibrio entre las funciones sustantivas, y el desacoplamiento entre la AEGI y las capacidades para implementarla de forma participativa, transparente y evaluable.

Las cinco Orientaciones Estratégicas presentadas en la AEGI revelan igual número de problemáticas asociadas a la gestión de la Universidad, que, en conjunto, señalan que, sin participación comprometida, transparencia, evaluación periódica, profesionalización de la gestión, cultura colaborativa, sistemas de información y distribución adecuada de capacidades institucionales, estas pueden perder viabilidad operativa y reducirse a formulaciones generales.

La siguiente tabla expone el análisis de las cinco Orientaciones Estratégicas presentadas en la AEGI, como un proceso de cambio conducido de manera intencionada por la gestión universitaria. En la segunda columna se muestra las problemáticas que describen la situación actual. La tercera presenta los objetivos institucionales que orientan la intervención hacia el cambio. La cuarta columna presenta el futuro deseable,

el cual describe el estado al que se busca arribar institucionalmente. Finalmente, la contribución de la gestión del Rectorado General 2025-2029 permite distinguir el campo inmediato de acción: aquello que puede ponerse en marcha para aproximar progresivamente la situación actual al futuro deseable, sin suponer que la transformación institucional ocurre de manera automática ni simultánea en todas sus dimensiones.

El futuro deseable es una Universidad viable en el largo plazo, con mayor coherencia operativa y académica: carrera académica renovada, donde convergen las necesidades institucionales y las trayectorias académicas propias de cada campo científico o disciplina; áreas académicas fortalecidas como espacios de articulación de las funciones sustantivas; vinculación social efectiva, oportuna y pertinente y una gestión inteligente y sensible, capaz de actuar con certeza, legitimidad y legalidad, consolidando capacidades de aprendizaje colectivo.

Tabla 1. De las Orientaciones Estratégicas a las contribuciones del Rectorado General XV 2025-2029

Orientación Estratégica	Problemática	Objetivo institucional	Futuro Deseable	Contribución de la gestión
Carrera académica y proyecto universitario	Agotamiento de la carrera académica como soporte del proyecto universitario.	Mejorar los procesos de ingreso, promoción, permanencia y retiro, para recuperar el desarrollo equilibrado de las funciones sustantivas.	La carrera académica en la Universidad es integral, colegiada, evaluable, ética y articulada con el proyecto universitario.	Fortalecer la carrera académica con criterios éticos que garanticen certidumbre, transparencia, condiciones de trabajo dignas y mecanismos de ingreso, promoción y permanencia que promuevan la excelencia académica en el profesorado. Propiciar condiciones que mejoren la transición hacia una jubilación adecuada al finalizar la carrera académica.

Continúa...

Orientación Estratégica	Problemática	Objetivo institucional	Futuro Deseable	Contribución de la gestión
Transición a las áreas académicas	Desfase entre el diseño institucional de las áreas académicas y su operación efectiva.	Hacer operativa la transición a las áreas académicas mediante una adecuación normativa, organizativa y cultural.	Las áreas académicas desarrollan y ejercen plenamente su capacidad de planeación, trabajo colegiado e integración con las funciones sustantivas.	Apoyar a las Direcciones de División y Jefaturas de Departamento con medidas tendientes al desarrollo articulado de las áreas académicas, incentivando el trabajo colaborativo, la interacción entre personal adscrito a diferentes departamentos, divisiones y unidades universitarias, y procurando la revaloración del trabajo colegiado.
Desarrollo, consolidación, equilibrio y articulación de funciones sustantivas	Debilitamiento de la integralidad del modelo académico y del equilibrio entre la docencia, la investigación y la difusión de la cultura.	Equilibrar y articular las funciones sustantivas desde las áreas académicas.	Las funciones sustantivas están integradas, son valoradas equitativamente, son pertinentes y están organizadas colectivamente.	Incorporar como principio de gestión una visión integral de las funciones sustantivas, que se traduzca en acciones orientadas a fortalecer la docencia y su reconocimiento, la actualización curricular, la investigación articulada y la difusión cultural con sentido social.
Vinculación y entorno	Falta de impacto de la vinculación como puente entre las funciones sustantivas y las demandas sociales.	Convertir la vinculación en un eje transversal de formación, investigación, difusión cultural e impacto social.	La UAM se distingue por ser una universidad abierta a las necesidades del país, socialmente situada y conectada con actores, problemas y territorios.	Contribuir a la vinculación con las necesidades sociales de nuestros planes de estudio, el servicio social, la investigación aplicada y la difusión de la cultura a través del ejercicio progresivo de ciencia abierta, el fortalecimiento de la educación continua, el fomento de la investigación aplicada y la búsqueda de alianzas estratégicas con los diferentes sectores de la sociedad.

Continúa...

Orientación Estratégica	Problemática	Objetivo institucional	Futuro Deseable	Contribución de la gestión
Participación y gestión institucional	Desacoplamiento entre la agenda estratégica y las capacidades para implementarla de forma participativa, transparente y evaluable.	Dotar a la AEGI de las condiciones operativas, participativas, informacionales, materiales y financieras para lograr su funcionamiento eficaz.	La gobernanza universitaria es construida por una gestión estratégica participativa, transparente, evaluable y capaz de sostener el cambio institucional.	Fortalecer los órganos colegiados como espacios de toma de decisiones plurales, transparentes y con principios éticos de actuación, propiciando la actualización de los instrumentos pertinentes. Asimismo, buscamos consolidar los sistemas de información institucional, la evaluación tanto de la gestión, como de los resultados e impactos que la Universidad aporta a la sociedad, y la cultura de paz y la salvaguarda de los derechos humanos, como el pilar de la cultura universitaria.

Fuente: elaboración propia.

En síntesis, la Universidad enfrenta hoy desajustes entre el proyecto universitario, la organización académica, el desempeño de las funciones sustantivas, la respuesta al entorno y las capacidades de gestión. La atención de estas cinco problemáticas exige condiciones de soporte comunes: participación comprometida, transparencia, evaluación periódica, profesionalización de la gestión, cultura colaborativa, sistemas de información y una distribución adecuada de las capacidades institucionales. Sin esa arquitectura institucional, las Orientaciones Estratégicas pierden fuerza como referentes del cambio y los esfuerzos de la Universidad se fragmentan.

Prioridades de Gestión

El paso de la AEGI al PGE no debe verse como una mera sustitución de orientaciones por prioridades, sino como una reorganización conceptual e interpretación estratégica y actualizada del contexto, que realiza el Rectorado General, encabezado por el Prof. Dr. Gustavo

Pacheco López, con el objetivo de ofrecer a la comunidad universitaria y a la gestión en particular, un marco orientador, para decidir y actuar coordinada y cohesionadamente durante este periodo, en la búsqueda de un futuro común: garantizar la viabilidad del proyecto universitario y fortalecer las capacidades de la Universidad.

El Rectorado General XV 2025-2029 asumió la responsabilidad de conducir una planeación coherente con la AEGI. En principio, se identificó que ha cambiado el contexto en el que esta se desarrolló, sin que ello invalide las problemáticas que plantea. En consecuencia, se adoptó una perspectiva que permitiera garantizar la atención a los problemas nodales que pusieran en riesgo al proyecto universitario en el mediano y largo plazo, reconociendo que la escasez y la incertidumbre no permiten atender simultáneamente todos los problemas ni otorgarles la misma importancia. Adicionalmente, que permitiera mostrar el impacto que la Universidad ha generado a lo largo de 52 años de vida, como el más sólido argumento de su relevancia y valor para la vida nacional. Desde esta perspectiva, resulta indispensable articular fortalezas y capacidades. En consecuencia, se identificaron las problemáticas cuya atención prioritaria generaba valor social en el corto y largo plazo para la Universidad.

Las prioridades del Rectorado General XV 2025-2029 son cuatro:

1. **El alumnado al centro**
2. **Desarrollo académico**
3. **Gobernanza universitaria basada en evidencia**
4. **Transformar el conocimiento en bienestar y prosperidad.**

Estas prioridades engarzan con las Orientaciones Transversales de la AEGI, al incorporar acciones y estrategias que apuntalan el Género, la Diversidad y la Inclusión; la Sostenibilidad y la Emergencia Climática; y la Transición hacia la Ciencia Abierta, entendidas como referencias permanentes para el diseño de estrategias y acciones. La gestión 2025-2029 de la Rectoría General considera pertinente integrar la Transición hacia la Ciencia Abierta como una tercera orientación transversal, en tanto es una concepción orientada a fortalecer la transparencia, la colaboración académica y social, la articulación entre funciones sustantivas y la incidencia pública de la Universidad,

garantizando que su capital cultural e intelectual se traduzca efectivamente en beneficio social.

En síntesis, centrar la gestión en cuatro Prioridades de Gestión y no en las cinco Orientaciones Estratégicas no implica una pérdida de alcance, sino un reordenamiento encaminado a los alcances operativos. La prioridad **El alumnado al centro** organiza las orientaciones que convergen en la formación y trayectoria del alumnado. La prioridad **Desarrollo académico** organiza las orientaciones que sustentan el trabajo académico, sus espacios colectivos y coloca mayor énfasis en la función docente. La **Gobernanza universitaria basada en evidencia** organiza las orientaciones que hacen posible la conducción institucional del cambio. Finalmente, la prioridad **Transformar el conocimiento en bienestar y prosperidad** organiza las orientaciones que proyectan el conocimiento universitario sobre la sociedad.

Es importante señalar que las Prioridades de Gestión fueron concebidas deliberadamente porque concentran valor institucional y social, permiten orientar recursos, articular capacidades, atender problemas nodales y detonar cambios relevantes durante el periodo 2025-2029. Mientras la AEGI ofrece un amplio marco de orientación institucional, el PGE traduce ese marco en prioridades de conducción. De esta manera, las Prioridades de Gestión no solo reorganizan contenidos, sino que definen dónde debe concentrarse la acción institucional de la gestión para generar valor social.

Las Prioridades de Gestión conjugan el sentido de las Orientaciones Estratégicas y Transversales de modo que avanzar en unas implica necesariamente avanzar en las otras, de manera integrada y coherente, y no de forma individual y aislada. Esta síntesis crea una arquitectura operativa cohesionada:

1) El alumnado al centro: esta Prioridad de Gestión orienta las decisiones y capacidades institucionales a la formación integral, el bienestar, el avance regular y el egreso oportuno del alumnado. Contempla la flexibilidad curricular, la pertinencia educativa, la empleabilidad y la creación de entornos seguros y libres de violencia. Asimismo, asume que la trayectoria estudiantil consolidada constituye el indicador central del cumplimiento del objeto social de la Universidad.

2) Desarrollo académico: se enfoca en sostener, renovar, equilibrar y proyectar a futuro la carrera académica. Postula la transición efectiva hacia las áreas académicas como espacios idóneos para la planeación y el trabajo colegiado. Exige que la docencia, la investigación y la difusión cultural se articulen para garantizar la pertinencia del proyecto fundacional universitario y busca revalorar la función docente y la difusión de la cultura en la organización institucional.

3) Gobernanza universitaria basada en evidencia: representa la plataforma operativa y ejecutiva que hace viable el cambio institucional. Aprovecha la tradición colegiada de la UAM para impulsar una gestión desconcentrada, fundamentada, transparente y participativa. Esta prioridad se apoya en una modernización orgánico-administrativa, la interoperabilidad de bases de datos, la armonización normativa y una asignación presupuestal orientada a resultados.

4) Transformar el conocimiento en bienestar y prosperidad: atender a esta prioridad cierra el ciclo de la responsabilidad pública universitaria y garantiza que los beneficios científicos, humanísticos y culturales trasciendan los recintos académicos. Esto se instrumenta mediante estrategias de vinculación colaborativa con los sectores productivos y gubernamentales, así como mediante políticas de ciencia abierta. Además, requiere una comunicación pública accesible que traduzca el rigor académico en soluciones viables para los grandes problemas territoriales y nacionales.

En resumen, la apuesta estratégica del PGE consiste en concentrar la acción en cuatro prioridades. Estas prioridades recuperan las problemáticas de la AEGI y las traducen en campos de intervención de la gestión, para posicionar a la Universidad en un lugar protagónico dentro del ecosistema de la educación superior, ciencia, tecnología, innovación y cultura, tanto nacional como internacional.

El PGE reconoce las competencias de los órganos colegiados, órganos personales, unidades universitarias y demás instancias. Su función es orientar, desde la gestión de la Rectoría General, el desarrollo coherente de la Universidad, así como facilitar la coordinación institucional, articular información, vincular prioridades con recursos, promover seguimiento y fortalecer la rendición de cuentas.

Las Prioridades de Gestión identifican los campos de intervención en los que es más fructífero orientar las decisiones, coordinar los esfuerzos y organizar el uso de las capacidades institucionales. Cada prioridad responde a un problema estratégico distinto, pero ninguna puede entenderse de manera aislada. Juntas configuran una arquitectura de gestión orientada a fortalecer el valor social de la UAM.

Compromisos de Gestión

Los criterios éticos, políticos e institucionales que permiten tomar las decisiones coherentes y orientadas a un propósito común se han configurado como los tres Compromisos de Gestión. Tienen la función de orientar la toma de decisiones de la gestión universitaria, apelando a la responsabilidad y compromiso con la Institución. La Rectoría General asume la responsabilidad de atender problemas y formular acciones, pero resolverlos y ejecutarlas son una responsabilidad compartida y colectiva. Por lo que se requieren códigos compartidos con el conjunto de la gestión universitaria, que permitan fortalecer la coherencia entre la planeación, la gestión, la administración y la presupuestación y, de esta manera, avanzar coordinadamente en la conducción institucional durante el periodo 2025-2029.

Recuperar los acuerdos institucionales previos. El primer compromiso se denomina Recuperar los acuerdos institucionales previos. Se fundamenta en valorar el trabajo colegiado, distintivo de la UAM. Lo cual le ha permitido acumular una historia institucional rica en definiciones normativas, decisiones colegiadas, aprendizajes acumulados y acuerdos contruidos en distintos momentos de su historia. Sin embargo, estos acuerdos no siempre han sido recuperados con la claridad necesaria para orientar las acciones actuales, por lo que quedan en desuso y desactualizados. La aplicación cotidiana de la normativa vigente permite revitalizar los acuerdos y, al mismo tiempo, evaluar su pertinencia para abordar eficazmente los problemas actuales.

Recuperar los acuerdos implica revalorar el papel de los órganos colegiados y los múltiples grupos de trabajo de la Universidad, que han configurado la Legislación Universitaria, incluyendo el Código de ética, y los instrumentos para la planeación y la gestión. Este recono-

cimiento pasa, también, por reconocer que los marcos de referencia son producto de momentos específicos que atraviesa la Universidad y, después de un tiempo, requieren interpretación oportuna, legal y flexible, para favorecer el trabajo académico y administrativo. También, es importante no sobrelegislar en temas en los que ya se cuenta con un marco de actuación, de ahí la importancia de conocer ampliamente las facultades, competencias y responsabilidades que tiene cada órgano, instancia y área.

Respetar los acuerdos previos es consolidar una cultura de la legalidad, de la transparencia y de la oportunidad de actuación en favor del desarrollo Universitario. Genera valor para la vida Universitaria porque otorga certeza a las decisiones sin generar parálisis, incluso en periodos de transición de las autoridades. Recuperar los acuerdos normativos, legales y legítimos permite consolidar una visión compartida del sentido universitario, producto de la participación de centenares de personas que han conformado los distintos órganos de decisión.

Conducirnos como institución pública de educación superior. El segundo compromiso de gestión es Conducirnos como una institución pública de educación superior. La sociedad mexicana ha conferido a la Universidad un conjunto de responsabilidades y funciones, su autonomía no la libera de satisfacerlas ni las convierte en opcionales; por el contrario, le permite organizarse libremente para cumplirlas mejor. Esto implica orientar la vida universitaria, la organización interna, la gestión, la administración y el uso del presupuesto al cumplimiento del objeto social de la Universidad y al pleno desarrollo de sus funciones sustantivas.

Este compromiso cobra relevancia a la luz de las problemáticas identificadas en la AEGI, sobre el desequilibrio docencia – investigación y la necesidad de responder con una oferta educativa pertinente. Revalorar la función docente es un compromiso permanente que exige orientar acciones, tiempo, recursos y voluntad para ofrecer formación de calidad, relevante y con sentido ético al alumnado. Esta actuación permite cumplir plenamente con el objeto social de la Universidad y devolver a la sociedad, con valor agregado, los recursos que se destinan a la Institución.

La gestión reordena prioridades, reorienta el presupuesto y fortalece la capacidad coordinada de respuesta institucional, para asegurar que los recursos públicos se destinen de manera consistente al desarrollo universitario y al cumplimiento de la responsabilidad social de la UAM. Rendir cuentas y transparentar el presupuesto complementa este compromiso. La Universidad reconoce el marco institucional federal que la suscribe y se apropia de él mediante el ejercicio pleno de su autonomía, lo que implica una apropiación crítica y contextualizada de sus planteamientos.

De esta manera, se establece una relación de diálogo que permite contribuir, mediante el ejercicio de sus funciones sustantivas, a los objetivos nacionales, sin perder de vista su identidad, sus capacidades institucionales y su compromiso con la generación de conocimiento y la formación de profesionales al servicio de la sociedad.

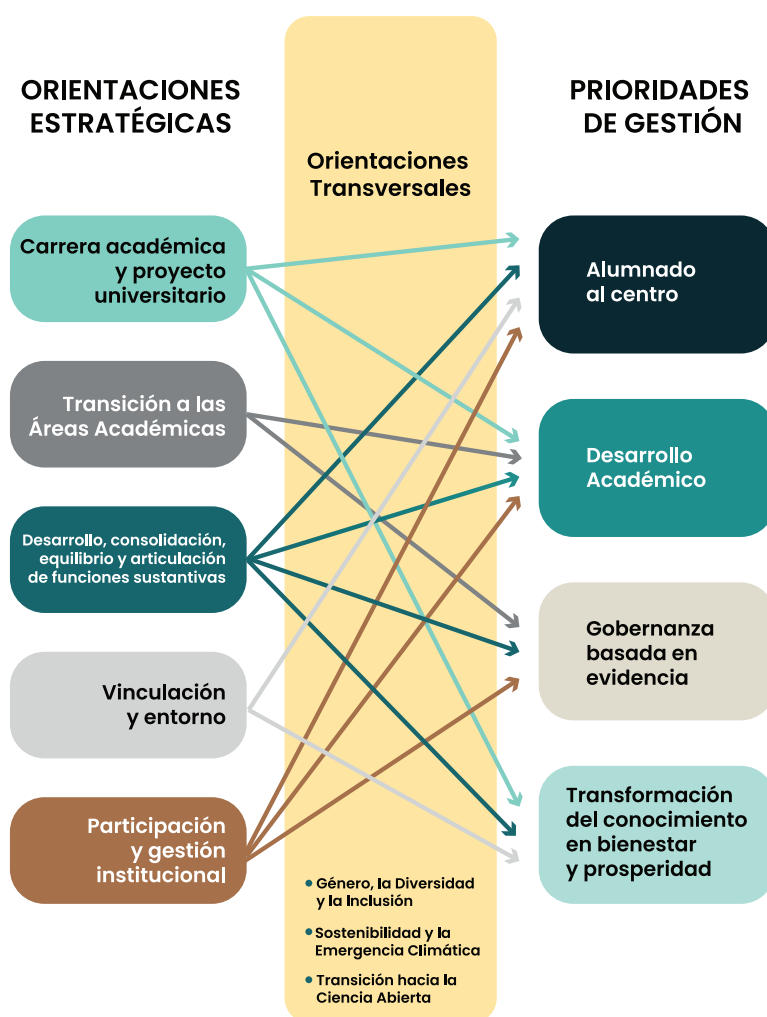
Primero la UAM. El tercer compromiso se denomina Primero la UAM. Surge de la necesidad de afianzar el sentido ético y trascendental de las decisiones y acciones de la gestión. Cada asunto que llega a las manos de una persona que forma parte de la gestión universitaria es la oportunidad para cambiar un curso de acción para alguien más y para el futuro de la Universidad. La diligencia, cuidado y compromiso con las actividades cotidianas son la muestra de que la Universidad se construye todos los días y que la coexistencia de una amplia diversidad de posturas, ideologías e intereses no equivale a la anarquía o al conflicto permanente. La UAM es un proyecto de vida, de futuro y de bienestar colectivo que trasciende generaciones y sectores; es una comunidad de las comunidades.

Primero la UAM es privilegiar el interés institucional en la definición de prioridades, la asignación de recursos y la conducción de los procesos de gestión. Implica una toma de decisiones orientada al interés mayor de la Universidad, por encima de inercias, fragmentaciones o intereses de grupo. Implica reconocer y revitalizar intencionalmente las capacidades académicas, científicas y culturales de gran valor que la Universidad ha desarrollado a lo largo de su historia.

Este compromiso convoca a una mayor coherencia entre las distintas dependencias universitarias y a una comprensión compartida de que

el futuro de la UAM depende de la capacidad de actuar como una sola institución. Primero la UAM es la posibilidad de construir un nuevo paradigma de gestión universitaria, que supere fragmentaciones, comparta capacidades y coordine fortalezas; respetando la dinámica de las comunidades académicas que contribuyen ética y comprometidamente al fortalecimiento de la Institución, reconociendo la diversidad de las unidades universitarias, divisiones, departamentos y áreas académicas.

Figura 3. Diálogo entre las Orientaciones Estratégicas y las Prioridades de Gestión



Fuente: elaboración propia.

Prioridades de Gestión y Dimensiones

El alumnado al centro

Colocar al alumnado al centro significa reconocer que la docencia, la investigación, la difusión cultural, la vinculación, la gestión y el bienestar universitario adquieren sentido cuando contribuyen a trayectorias formativas más sólidas, equitativas y con proyección de futuro y retribución para el desarrollo del país. Implica reconocer que las trayectorias escolares no se desarrollan de manera homogénea ni lineal. El acceso, la permanencia, el avance regular, el egreso, la titulación o certificación y la inserción profesional, así como la vinculación de las personas egresadas con la Universidad, forman parte de un mismo proceso institucional para que el alumnado construya trayectorias universitarias significativas, pertinentes y socialmente valiosas.

Esta prioridad también implica reconocer el bienestar universitario como condición para el aprendizaje. Los entornos libres de violencia, la inclusión, la cultura de paz, la salud física y mental, el acceso a la cultura, la actividad física, la sostenibilidad y el acompañamiento institucional no son elementos accesorios; son condiciones necesarias que permiten aprender, permanecer y participar en la vida universitaria. Asimismo, implica revisar la pertinencia de la oferta educativa y la organización del trabajo académico para ampliar las oportunidades y fortalecer el vínculo entre la formación, el bienestar y la incidencia social.

Esta prioridad abarca, conceptualmente, cinco dimensiones (D):

- **D 1.1 Trayectorias escolares integrales:** ingreso, acompañamiento, permanencia, avance regular, egreso, titulación o certificación y continuidad académica o profesional.
- **D 1.2 Experiencia formativa y pertinencia curricular:** fortalecimiento de la docencia, actualización de planes y programas de estudio, flexibilidad curricular y reconocimiento de capacidades, aprendizajes y competencias (microcredenciales), así como oferta de planes en corresponsabilidad académica (cotutela y doble titulación).
- **D 1.3 Bienestar universitario e inclusión:** cultura de paz, prevención de violencias, salud, deporte, cultura, accesibilidad, igualdad, sostenibilidad y cuidado de la comunidad.

- **D 1.4 Vinculación formativa y desarrollo profesional:** prácticas, estancias, servicio social, retribución social, empleabilidad, emprendimiento e inserción en ámbitos sociales y productivos.
- **D 1.5 Centralidad de la formación en la gestión:** organización de capacidades académicas, administrativas y tecnológicas para lograr mejores resultados formativos.

Desarrollo académico

Esta prioridad reconoce que la viabilidad del proyecto universitario descansa en sostener, renovar, equilibrar y proyectar las capacidades académicas de la Universidad, más allá de la carrera académica. La Universidad cuenta con una planta académica altamente cualificada, con trayectorias relevantes en investigación, docencia, difusión cultural y vinculación. Esas fortalezas enfrentan tensiones relacionadas con el relevo generacional, la distribución de capacidades entre las unidades universitarias, la organización del trabajo académico, los mecanismos de reconocimiento y la articulación efectiva de las funciones sustantivas.

Las virtudes y problemáticas de la planta académica, en su conjunto, se reflejan en el modelo de la persona profesora-investigadora y lo condicionan. Resignificarlo es una responsabilidad institucional que implica organizar las condiciones para que la docencia, la investigación, la difusión cultural, la vinculación y la gestión se desarrollen de manera articulada, equilibrada y pertinente como parte de las trayectorias académicas. Al mismo tiempo, es necesario asegurar que estas fortalezcan el proyecto universitario y generen valor colectivo.

En consecuencia, el desarrollo académico es la facultad institucional para renovar, articular y proyectar las trayectorias, capacidades, formas de organización y mecanismos de reconocimiento del trabajo académico, a fin de sostener la calidad de las funciones sustantivas, fortalecer el trabajo colegiado y asegurar la viabilidad futura de la Universidad.

Esta prioridad se vincula directamente con la transición hacia las áreas académicas, pues estas son espacios de integración de trayectorias diversas, de producción colectiva de conocimiento y de articulación de

las funciones sustantivas con problemas socialmente relevantes. El desarrollo académico también exige revisar los mecanismos de evaluación, becas, estímulos, dictaminación, ingreso, promoción, permanencia y retiro. La docencia, la investigación, la difusión cultural, la vinculación, la formación de nuevas generaciones, la innovación educativa, la colaboración y la incidencia social deben reconocerse como dimensiones interdependientes del trabajo académico.

Esta prioridad abarca, conceptualmente, cinco dimensiones:

- **D 2.1 Carrera académica y transición en la plantilla académica:** ingreso, permanencia, promoción, retiro, renovación de capacidades y cuidado de la experiencia acumulada.
- **D2.2 Equilibrio de funciones sustantivas:** revaloración de la docencia, fortalecimiento de la investigación, difusión de la cultura y vinculación como componentes integrados del trabajo académico.
- **D2.3 Áreas académicas y trabajo colegiado:** organización colectiva, colaboración interdepartamental, interdivisional e interunidades, e integración de trayectorias académicas diversas.
- **D 2.4 Reconocimiento e incentivos institucionales:** revisión de criterios de evaluación, becas, estímulos y dictaminación para alinear aportes individuales y colectivos con las necesidades de la Universidad.
- **D 2.5 Capacidades académicas para el futuro:** formación, actualización, innovación, inclusión, sostenibilidad, ciencia abierta y campos estratégicos de conocimiento.

Gobernanza universitaria basada en evidencia

El fundamento de esta prioridad es la tradición colegiada de la Universidad, que ha permitido el desarrollo plural y multifacético de las unidades universitarias, la ampliación de la oferta educativa y la generación de conocimiento interdisciplinario. La organización horizontal del gobierno universitario es una de sus fortalezas y constituye un valor institucional que debe reforzarse para impulsar el cambio que la Universidad requiere. Potenciar este modelo de gobernanza requiere construir un marco común con reglas claras y procedimientos accesibles para gestionar las diferencias y resolver los conflictos. El pluralismo que distingue la vida universitaria debe traducirse en riqueza institucional y no en fragmentación y división.

Para fortalecer este rasgo característico de la Universidad, la gobernanza debe consolidarse como una capacidad institucional para conducir el cambio de manera ágil, oportuna, legítima y sustentada en información verificable, accesible y pertinente. El contexto nacional e internacional de la educación superior se transforma aceleradamente, por lo que la Universidad requiere dinamizar su capacidad para tomar decisiones informadas que permitan consolidar su papel en el ecosistema nacional de educación superior, ciencia, tecnología, cultura e innovación.

Para ello, los instrumentos de planeación, presupuestación, evaluación, rendición de cuentas y gestión de riesgos deben funcionar como un sistema articulado capaz de anticipar conflictos, superar la fragmentación operativa y avanzar hacia la interoperabilidad, la trazabilidad y la armonización normativa y administrativa. Esta articulación, además, enfrenta el desafío de garantizar la seguridad, la accesibilidad, la transparencia, la rendición de cuentas y la comunicación pública comprensible.

Esta prioridad abarca, conceptualmente, seis dimensiones caracterizadas por:

- **D 3.1 Coordinación orgánica y gestión del cambio:** Coordinación institucional, readecuación orgánica y gestión del cambio.
- **D 3.2 Participación colegiada y cultura de paz:** Participación democrática, órganos colegiados, deliberación informada y resolución de conflictos, con una cultura de paz.
- **D 3.3 Inteligencia institucional para decisiones:** Información institucional, interoperabilidad e inteligencia para la toma de decisiones.
- **D 3.4 Evaluación estratégica y mejora continua:** Evaluación, seguimiento, planeación, presupuesto y mejora continua.
- **D 3.5 Transparencia, rendición y trazabilidad:** Transparencia proactiva, rendición de cuentas, comunicación pública y trazabilidad.
- **D 3.6 Armonización, procesos y capacidades:** Armonización normativa, gestión integrada de procesos y redistribución de capacidades institucionales.

Transformar el conocimiento en bienestar y prosperidad

Esta prioridad se fundamenta en otra fortaleza central de la Universidad: su capacidad para producir conocimiento científico, humanístico, artístico, cultural y tecnológico de alta calidad. Sin embargo, esa capacidad debe traducirse de manera más visible, sistemática y articulada en beneficios sociales, públicos, territoriales, culturales, ambientales y productivos. El objetivo es que el conocimiento circule, se comuniqué, se comparta, se proteja, se transfiera y se convierta en un recurso efectivo para el bienestar colectivo. Así, transformar el conocimiento en bienestar y prosperidad implica conectar el trabajo universitario con las necesidades concretas del entorno, sin subordinar la autonomía académica ni reducir el conocimiento a una lógica instrumental.

Así, transformar el conocimiento en bienestar y prosperidad es la capacidad institucional de articular docencia, investigación, difusión cultural, comunicación, vinculación, innovación, emprendimiento, transferencia del conocimiento y ciencia abierta, para que la Universidad produzca valor público, incida socialmente y genere beneficios compartidos, mediante la atención a problemas nacionales, metropolitanos, territoriales y comunitarios. Atender esta prioridad afianza el lugar único de la Universidad en el ecosistema nacional al hacer visible su aporte, comunicarlo a públicos diversos, ponerlo en diálogo con otros saberes y convertirlo en capacidades sociales, culturales, ambientales, tecnológicas y productivas.

Esta prioridad puede organizarse conceptualmente en seis dimensiones:

- **D 4.1 Vinculación con problemas socialmente relevantes:** articulación con actores sociales, comunitarios, públicos, culturales, ambientales y productivos.
- **D 4.2 Comunicación pública del conocimiento:** visibilidad, divulgación, difusión cultural y producción de contenidos accesibles y pertinentes.
- **D 4.3 Transición hacia la Ciencia Abierta:** acceso abierto, infraestructuras compartidas, repositorios, datos, diálogo de saberes y apropiación social del conocimiento.
- **D 4.4 Articulación de funciones sustantivas en proyectos con incidencia:** integración de la docencia, la investigación, la difusión

cultural y la vinculación con el objetivo explícito de transformar las realidades problemáticas para la sociedad.

- **D 4.5 Innovación, emprendimiento y transferencia responsable:** movilización de capacidades universitarias hacia soluciones socialmente útiles, con el resguardo del patrimonio institucional.
- **D 4.6 Formación de capacidades para comunicar, compartir y transferir conocimiento:** desarrollo de habilidades en el alumnado, el personal académico y el personal de gestión para ampliar la incidencia pública de la Universidad.

Las Prioridades de Gestión como estrategia para fortalecer el valor social de la Universidad

Las cuatro Prioridades de Gestión están interconectadas. El alumnado al centro fortalece el valor social de la Universidad desde la formación integral y el bienestar del alumnado. El desarrollo académico sostiene la capacidad institucional que hace posible formar, investigar, crear, difundir y vincular con calidad. La gobernanza basada en evidencia genera las condiciones para conducir el cambio, gestionar las diferencias, articular la información, transparentar las decisiones y actuar como una sola Universidad. Transformar el conocimiento en bienestar y prosperidad proyecta sobre la sociedad el valor acumulado de las funciones sustantivas. Las prioridades fortalecen y amplían el valor social que la UAM aporta a la sociedad

El conjunto de intervenciones ejecutadas en concordancia con los compromisos de gestión orienta a que la Universidad actúe con mayor claridad, oportunidad y sentido público, para seguir siendo una institución que forma personas integralmente, produce conocimiento relevante y oportuno, crea cultura y transforma su valor en bienestar para la sociedad. La Universidad es indispensable para el desarrollo del país y constituye una experiencia de cambio trascendental para quienes integran la comunidad universitaria y la revitalizan.

ESTRATEGIAS Y ACCIONES POR PRIORIDAD

La función estratégica de las Prioridades de Gestión es construir la coherencia institucional necesaria que guíe a la Universidad conforme a la AEGI. A través de ellas, la gestión concentra esfuerzos en problemas nodales, desplazando el sentido de la acción hacia la consolidación de fortalezas y no hacia la resolución de problemas; orienta la acción hacia resultados; fortalece capacidades; promueve cambios institucionales y afirma el lugar único de la UAM en el ecosistema nacional de educación superior, ciencia, tecnología, cultura e innovación.

Implementar las Prioridades de Gestión requiere responder dos preguntas: ¿Qué queremos hacer y cómo pensamos hacerlo? La respuesta a la primera pregunta describe las estrategias que la gestión implementa, mientras que la respuesta a la segunda sustenta las acciones que realiza. Esta sección presenta las respuestas a ambas preguntas para cada Prioridad de Gestión. La escala de actuación es la adecuada para internalizar las Orientaciones Transversales estipuladas por la AEGI: Género, Diversidad e Inclusión; Sostenibilidad y Emergencia Climática; y la orientación transversal de la gestión: Transición hacia la Ciencia Abierta.

El alumnado al centro

Objetivo 1: Articular las funciones sustantivas y de gestión de la UAM en torno al fortalecimiento de las trayectorias formativas del alumnado, asegurando condiciones institucionales que favorezcan el acceso

equitativo, la permanencia, el egreso oportuno, la titulación, la empleabilidad y la formación integral en licenciatura y posgrado. Así, se consolidan las siguientes 4 estrategias, con 34 respectivas acciones (A).

Estrategia 1.1 Potenciar la pertinencia de la oferta educativa de licenciatura y posgrado mediante criterios de eficacia, interrelación, sostenibilidad, equidad y digitalización

Esta estrategia se vincula principalmente con la dimensión 1.2 Experiencia formativa y pertinencia curricular, porque actúa sobre la oferta educativa, los planes de estudio, la actualización curricular y la capacidad de responder a necesidades formativas contemporáneas. También dialoga con la dimensión 1.5 Centralidad de la formación en la gestión, pues la pertinencia no depende solo del contenido académico, sino de decisiones institucionales sobre eficacia, digitalización, equidad e interrelación entre programas, funciones y capacidades. De manera secundaria, se relaciona con la dimensión 1.3 Bienestar e inclusión, porque los criterios de sostenibilidad y equidad colocan la oferta educativa dentro de un marco de acceso, permanencia y cuidado de la comunidad.

- **A 1.1.1** Incrementar la adecuación, modificación o creación de planes y programas de estudio con base en análisis contextuales y en lineamientos precisos de los órganos colegiados correspondientes.
- **A 1.1.2** Promover la operación de planes y programas de estudio por más de una Unidad Universitaria, así como por unidades para las que los planes y programas no fueron originalmente aprobados por el Colegio Académico.
- **A 1.1.3** Propiciar la simplificación para la creación y operación de Unidades de Enseñanza-Aprendizaje (UEA) compartidas.
- **A1.1.4** Evaluar el cumplimiento de los perfiles de egreso de los planes de licenciatura y posgrado.
- **A 1.1.5** Promover en los consejos divisionales la creación de lineamientos y mecanismos para operativizar la reforma al Reglamento de Estudios Superiores de octubre-noviembre 2024 relativa a la flexibilización curricular y la ampliación en la formación del alumnado.
- **A 1.1.6** Desarrollar los mecanismos institucionales para establecer un sistema de incorporación de estudios a ofertarse por otras instituciones de educación superior mexicanas.

- **A 1.1.7** Fortalecer el Programa Institucional de Movilidad nacional e internacional, con un enfoque estratégico de “internacionalización en casa”, así como de complementariedad para la adquisición de conocimientos y la formación en habilidades blandas, como la interculturalidad.
- **A 1.1.8** Promover la movilidad del alumnado entre las unidades universitarias.
- **A 1.1.9** Diseñar modelos de enseñanza-aprendizaje en modalidad extraescolar o mixta, basados en el uso intensivo de las tecnologías de la información y la comunicación.
- **A 1.1.10** Mejorar la infraestructura docente mediante la creación y actualización de aulas especializadas que ofrezcan un entorno óptimo para el aprendizaje en modalidades extraescolar o mixta.
- **A 1.1.11** Impulsar la creación y consolidación de laboratorios virtuales, híbridos o invertidos.
- **A 1.1.12** Desarrollar orientaciones conceptuales y metodológicas para el diseño curricular, reconociendo la diversidad, las diferencias y la naturaleza de las disciplinas, la interdisciplina y la transdisciplina, así como la equidad de género y la sostenibilidad.
- **A 1.1.13** Establecer mecanismos institucionales para el uso ético de la Inteligencia Artificial por parte del alumnado y del personal académico.
- **A 1.1.14** Promover la oferta de planes y programas en correspondencia académica con otras instituciones de educación superior nacionales y extranjeras.
- **A1.1.15** Impulsar que se impartan UEA obligatorias de los planes de estudios de licenciatura, en idioma inglés.

Estrategia 1.2 Incrementar de manera sistemática las actividades extracurriculares del alumnado de licenciatura y posgrado para propiciar la formación integral, la cultura de la paz y el bienestar universitario

Esta estrategia se vincula directamente con la dimensión 1.3 Bienestar universitario e inclusión, porque amplía la experiencia del alumnado más allá del aula e incorpora cultura, deporte, salud, convivencia, igualdad, cuidado comunitario y prevención de violencias como componentes de la vida universitaria. También se relaciona con la dimen-

sión 1.2 Experiencia formativa, pues la formación integral no se agota en el currículo formal, sino que se construye mediante experiencias complementarias que fortalecen capacidades personales, sociales, culturales y profesionales. Su vínculo con la dimensión 1.5 Centralidad de la formación en la gestión radica en que estas actividades deben dejar de ser periféricas y organizarse como parte del dispositivo institucional de formación.

- **A 1.2.1** Fortalecer los centros de idiomas de las unidades universitarias para ampliar la capacidad de enseñanza de lenguas distintas del español.
- **A1.2.2** Favorecer la ampliación y diversificación de las ofertas académicas de la Universidad y de otras instituciones para la participación del alumnado en actividades de extensión de conocimientos y habilidades.
- **A 1.2.3** Incentivar la creación cultural y artística del alumnado mediante talleres, cursos y espacios institucionales, como laboratorios, concursos, competencias, clubes de retos y encuentros creativos.
- **A 1.2.4** Propiciar la participación activa del alumnado en actividades de comunicación del conocimiento, diversidad cultural y de género, sostenibilidad ambiental y responsabilidad social universitaria.
- **A 1.2.5** Promover institucionalmente la participación del alumnado en actividades deportivas tanto al interior como al exterior de la Universidad.
- **A1.2.6** Intensificar las campañas de salud física y mental para el alumnado, mediante actividades de sensibilización y participación proactiva.

Estrategia 1.3 Favorecer la flexibilidad educativa en las trayectorias escolares del alumnado de licenciatura y posgrado para potenciar el desarrollo de capacidades profesionales y la empleabilidad

Esta estrategia articula con mayor claridad las dimensiones 1.1 Trayectorias escolares integrales, 1.2 Experiencia formativa y 1.4 Vinculación formativa y desarrollo profesional. La flexibilidad educativa incide en las trayectorias porque permite reconocer recorridos diversos, ritmos diferenciados, movilidad académica, continuidad formativa y certificaciones parciales o complementarias. También, incide

en la pertinencia curricular, porque la flexibilidad requiere planes y programas capaces de reconocer capacidades, trayectos y formas diversas de formación. Su relación con la vinculación es central, ya que el desarrollo de capacidades profesionales y la empleabilidad conectan la formación universitaria con ámbitos sociales, productivos, profesionales y comunitarios.

- **A 1.3.1** Incorporar criterios de flexibilidad curricular en los procesos de creación, adecuación y modificación de planes de estudio de licenciatura y posgrado.
- **A 1.3.2** Consolidar una oferta de certificación de conocimientos, capacidades o competencias adquiridas al cursar determinados objetivos en estudios de licenciatura y posgrado, con base en el Acuerdo 10/2025 del Rector General.
- **A 1.3.3** Implementar las Orientaciones Generales y Tipología Mínima para las Microcredenciales Académicas para promover una oferta recurrente y coherente.
- **A 1.3.4** Fortalecer las actividades formativas y diferenciadas de emprendimiento del alumnado de licenciatura y posgrado.
- **A 1.3.5** Consolidar planes, programas o proyectos de servicio social, así como los mecanismos para fortalecer su realización en espacios adecuados para el desarrollo de las capacidades del alumnado.
- **A 1.3.6** Fomentar la realización de prácticas profesionales en diferentes sectores de la sociedad para propiciar la inserción laboral de las personas egresadas y la formación integral del alumnado, con criterios en modalidad de educación dual.
- **A 1.3.7** Incrementar la comunicación con los sectores productivos, públicos y privados vía las personas egresadas para promover la empleabilidad del alumnado en proceso de egreso.
- **A 1.3.8** Mejorar la visibilidad y reconocimiento de los conocimientos y habilidades adquiridos por el alumnado durante su trayectoria escolar, vía la emisión de microcredenciales o certificaciones equivalentes.

Estrategia 1.4 Mejorar la tasa de retención del alumnado de licenciatura, la eficiencia terminal y la tasa de titulación

Esta estrategia se vincula principalmente con la dimensión 1.1 Trayectorias escolares integrales, porque actúa sobre los puntos críticos

del recorrido estudiantil: permanencia, avance regular, egreso y titulación. También se relaciona con la dimensión 1.3 Bienestar universitario e inclusión, ya que la retención no depende solo del desempeño académico, sino de condiciones de acompañamiento, salud, accesibilidad, igualdad, cultura de paz y atención a factores que afectan la continuidad escolar. Además, involucra la dimensión 1.5 Centralidad de la formación en la gestión, porque mejorar retención, eficiencia terminal y titulación exige organizar información, capacidades académicas, servicios, apoyos administrativos y decisiones institucionales en torno a resultados formativos.

- **A 1.4.1** Contribuir al desarrollo de las habilidades lectoras y de razonamiento lógico del alumnado durante el primer año de licenciatura.
- **A 1.4.2** Fortalecer el apoyo a las trayectorias académicas del alumnado en situación de vulnerabilidad económica y social, mediante medidas remediabiles y acciones afirmativas.
- **A 1.4.3** Promover la creación, adecuación o modificación de planes y programas de licenciatura que incorporen la modalidad remota, extraescolar, o mixta para atender a una población escolar diversa y geográficamente dispersa.
- **A 1.4.4** Impulsar de manera coordinada programas institucionales de tutorías de las unidades universitarias.
- **A 1.4.5** Consolidar mecanismos de formación temprana de vocaciones y selección del alumnado de nuevo ingreso, como el Mecanismo de admisión por reconocimiento de trayectorias escolares preuniversitarias-PASE UAM.

Desarrollo académico

Objetivo 2: Consolidar el desarrollo académico de la Universidad mediante el fortalecimiento, renovación y articulación de sus capacidades académicas, con énfasis en la revaloración de la docencia como función sustantiva central para la formación integral del alumnado, la viabilidad del proyecto universitario y la ampliación de su valor público e incidencia social.

De este modo, se establecen planteamientos que permiten organizar las condiciones institucionales a través de 4 estrategias y 19 acciones.

Estrategia 2.1 Consolidar el trabajo colaborativo en el contexto de la transición hacia las áreas académicas

Esta estrategia se vincula principalmente con la dimensión 2.3 Áreas académicas y trabajo colegiado, porque actúa sobre la organización colectiva del trabajo académico, la colaboración interdepartamental, interdivisional e interunidades, y la integración de trayectorias académicas diversas. También dialoga con la dimensión 2.2 Equilibrio de funciones sustantivas, ya que el trabajo colaborativo en áreas académicas tiene sentido institucional si permite articular docencia, investigación, difusión de la cultura y vinculación como componentes integrados del trabajo académico. De manera adicional, se relaciona con la dimensión 2.5 Capacidades académicas para el futuro, porque la colaboración colegiada es una condición para construir campos estratégicos de conocimiento, innovación académica, inclusión, sostenibilidad y ciencia abierta.

- **A 2.1.1** Establecer un mecanismo institucional de seguimiento y evaluación adaptativa de la transición hacia las áreas académicas, aplicando un enfoque que promueva la articulación integral de las funciones sustantivas.
- **A 2.1.2** Impulsar la elaboración de lineamientos comunes por los Consejos Académicos para normar y agilizar los procedimientos de creación, supresión o actualización de las áreas académicas.
- **A 2.1.3** Definir e incorporar parámetros cualitativos comunes que permitan valorar y visibilizar los resultados del trabajo académico colaborativo dentro del marco de las áreas académicas.
- **A 2.1.4** Fomentar el dinamismo y la organización del trabajo coordinado en las áreas académicas a través de fondos concursables institucionales y del desarrollo de proyectos académicos interunidades o programas universitarios.
- **A 2.1.5** Impulsar la definición de líneas troncales de investigación que favorezcan el desarrollo articulado y compartido entre diferentes unidades universitarias, divisiones y departamentos académicos.

Estrategia 2.2 Fortalecer el marco institucional de la carrera académica y optimizar sus procesos de dictaminación

Esta estrategia se vincula directamente con la dimensión 2.1 Carrera académica y transición en la plantilla académica, porque interviene sobre las condiciones de ingreso, permanencia, promoción, retiro, renovación de capacidades y cuidado de la experiencia acumulada. También se relaciona de manera central con la dimensión 2.4 Reconocimiento e incentivos institucionales, dado que los procesos de dictaminación, evaluación, becas y estímulos son los mecanismos mediante los cuales la Universidad reconoce los aportes individuales y colectivos del personal académico. Su vínculo con la dimensión 2.2 Equilibrio de funciones sustantivas es igualmente relevante, porque fortalecer la carrera académica implica revisar si los criterios de evaluación reconocen de manera adecuada la docencia, la investigación, la difusión de la cultura y la vinculación.

- **A 2.2.1** Agilizar los procesos de evaluación y dictaminación de las comisiones dictaminadoras de área encargadas de los concursos de oposición, con el fin de abatir el rezago, fortalecer la docencia y brindar certeza laboral al personal académico.
- **A 2.2.2** Promover la actualización del sistema de becas y estímulos para el personal académico, reconociendo explícitamente la innovación realizada al cumplir con las funciones sustantivas del trabajo del área académica.
- **A 2.2.3** Optimizar el trabajo de los departamentos académicos para definir y aprobar oportunamente los perfiles de plazas, asegurando que respondan a las necesidades de expansión y óptima atención de la matrícula, así como abarcar campos emergentes del conocimiento.
- **A 2.2.4** Potenciar el trabajo de la Comisión del Colegio Académico encargada de revisar la Carrera Académica, orientándola a establecer parámetros que equilibren las trayectorias individuales con las necesidades del proyecto institucional, así como se desarrolle e integre la etapa del retiro a esta.
- **A 2.2.5** Revisar y actualizar las categorías y niveles vigentes de clasificación de la planta académica para reconocer nuevos contenidos, herramientas digitales y formas contemporáneas de ejercer la docencia, la investigación, así como la preservación y la difusión de la cultura.

- **A 2.2.6.** Aprovechar integralmente tanto la ruta ordinaria como la extraordinaria para promover el oportuno proceso de recambio generacional que permita la contratación indeterminada de los mejores perfiles académicos.

Estrategia 2.3 Revalorar y articular la integralidad de las funciones sustantivas con énfasis en la docencia

Esta estrategia se vincula principalmente con la dimensión 2.2 Equilibrio de funciones sustantivas, porque busca corregir el predominio de una función sobre otras y recuperar la integración entre docencia, investigación, difusión de la cultura y vinculación. El énfasis en la docencia no supone aislarla, sino restituir su centralidad dentro del trabajo académico integral. También se relaciona con la dimensión de 2.1 Carrera académica y transición en la plantilla académica, porque la revaloración de la docencia depende de cómo se organiza, evalúa y proyecta la carrera del personal académico. Asimismo, dialoga con la dimensión 2.4 Reconocimiento e incentivos institucionales, ya que la integralidad solo puede sostenerse si los criterios de evaluación y estímulo reconocen equilibradamente los distintos aportes al proyecto universitario.

- **A 2.3.1** Revisar y actualizar de manera integral el sistema de evaluación de la docencia, abarcando sus mecanismos, instrumentos, estímulos, sanciones y las encuestas aplicadas al alumnado.
- **A 2.3.2** Armonizar y homologar los criterios divisionales con los que se establece el número de horas de actividad docente frente a grupo, en estricto cumplimiento del Reglamento de Ingreso, Promoción y Permanencia del Personal Académico (RIPPPA), para salvaguardar y revalorar la función docente.
- **A 2.3.3** Emitir convocatorias institucionales para promover proyectos de investigación explícitamente articulados con la docencia y la difusión y preservación de la cultura.
- **A 2.3.4** Involucrar activamente al alumnado en las dinámicas de las áreas académicas mediante proyectos terminales, servicio social, prácticas profesionales y retribución social estructurada.

Estrategia 2.4 Fortalecer la difusión de la cultura como componente sustantivo y transversal del desarrollo educativo

Esta estrategia se vincula directamente con la dimensión 2.2 Equilibrio de funciones sustantivas, porque coloca la difusión de la cultura como parte sustantiva del trabajo académico y no como actividad complementaria o periférica. También se relaciona con la dimensión 2.5 Capacidades académicas para el futuro, pues la difusión cultural amplía las formas de producción, circulación y apropiación del conocimiento, y permite articular formación, inclusión, sostenibilidad, ciencia abierta e innovación cultural. De manera adicional, dialoga con la dimensión 2.3 Áreas académicas y trabajo colegiado, porque su fortalecimiento requiere espacios colectivos capaces de integrar la difusión cultural con la docencia, la investigación y la vinculación.

- **A 2.4.1** Establecer indicadores y criterios claros para valorar formalmente la difusión cultural dentro del Tabulador para Ingreso y Promoción del Personal Académico (TIPPA), garantizando su reconocimiento como otra de las tres funciones sustantivas.
- **A 2.4.2** Aprobar políticas operacionales sobre la difusión de la cultura que definan directrices claras de procesos, responsabilidades y asignación de presupuestos específicos para iniciativas con enfoque de género e interculturalidad.
- **A 2.4.3** Actualizar los perfiles del personal responsable de los espacios y recintos culturales de la Universidad para profesionalizar su gestión y vincularla directamente con la vida académica.
- **A2.4.4** Implementar mecanismos e instrumentos técnicos que permitan integrar de forma sistemática las actividades de difusión y preservación de la cultura en la planeación y la evaluación ordinarias de las áreas académicas.

Gobernanza universitaria basada en evidencia

Objetivo 3: Fortalecer la gobernanza universitaria mediante el uso sistemático de información verificable, evaluación rigurosa y criterios de planeación, presupuestación y rendición de cuentas, a fin de fortalecer la toma de decisiones oportunas, legítimas y transparentes que mejoren la capacidad institucional de la UAM para conducir el cambio de manera participativa. Para ello, las siguientes 5 estrategias y 21 acciones se organizan de la siguiente manera:

Estrategia 3.1 Modernizar la estructura orgánico-administrativa, readecuar y explicitar las competencias institucionales

Esta estrategia se vincula principalmente con la dimensión 3.1 Coordinación institucional, readecuación orgánica y gestión del cambio, porque actúa sobre la forma en que se distribuyen responsabilidades, competencias y capacidades dentro de la Universidad. También dialoga con la dimensión 3.6 Armonización normativa, gestión integrada de procesos y redistribución de capacidades institucionales, ya que la modernización de la estructura no puede limitarse al rediseño formal de órganos o dependencias, sino que requiere ajustar normas, procesos y capacidades para evitar duplicidades, vacíos de responsabilidad o fragmentación operativa. Su vínculo con la dimensión 3.4 Evaluación, seguimiento, planeación, presupuesto y mejora continua aparece porque toda readecuación orgánica debe sostenerse en criterios institucionales que permitan valorar su pertinencia y sus efectos sobre el desempeño universitario.

- **A 3.1.1** Reorganizar de manera integral la estructura orgánico-administrativa de la Rectoría General para agilizar la toma de decisiones y fortalecer áreas administrativas y de gestión con toma de decisiones basadas en evidencia.
- **A 3.1.2** Implementar de manera coordinada la readecuación de competencias de los órganos personales e instancias de apoyo que emanen de la Legislación Universitaria, en particular de reforma de abril 2023 al Reglamento Orgánico.
- **A 3.1.3** Fortalecer las capacidades del personal administrativo mediante programas de formación, actualización y capacitación técnica orientados a la profesionalización y optimización de los procesos de gestión en los que intervienen.
- **A 3.1.4** Implementar una política de colaboración y redistribución de recursos humanos y un programa estratégico de infraestructura orientados a optimizar la capacidad operativa de todas las unidades universitarias, y a reducir la brecha de tamaño y desarrollo de las unidades Cuajimalpa y Lerma.

Estrategia 3.2 Promover la participación democrática, la vida colegiada y la resolución de conflictos en el marco de una cultura de paz

Esta estrategia se vincula directamente con la dimensión 3.2 Participación democrática, órganos colegiados, deliberación informada y resolución de conflictos con una cultura de paz, porque interviene sobre las condiciones políticas y colegiadas de la gobernanza universitaria. Su objeto no es solo ampliar la participación, sino fortalecer la deliberación institucional, la construcción de acuerdos, la canalización de diferencias y la resolución de conflictos dentro de marcos normativos y comunitarios legítimos. También se relaciona con la dimensión 3.5 Transparencia proactiva, rendición de cuentas, comunicación pública y trazabilidad, porque la participación democrática requiere información accesible, decisiones comprensibles y comunicación institucional clara. De manera adicional, dialoga con la dimensión 3.3 Información institucional, interoperabilidad e inteligencia para la toma de decisiones, pues la deliberación informada depende de datos, diagnósticos y evidencia compartida.

- **A3.2.1** Fortalecer los procesos democráticos de toma de decisiones mediante el fortalecimiento de la colaboración y la representatividad-participativa del alumnado, el personal académico y el personal administrativo dentro de los órganos colegiados.
- **A 3.2.2** Acompañar los procesos de deliberación colegiada y participación comunitaria con información clara, oportuna, verificable y con formatos de acceso público para fundamentar la confianza institucional.
- **A3.2.3** Organizar periódicamente foros y consultas institucionales abiertas para recolectar las opiniones, sugerencias y retroalimentación de la comunidad respecto al diseño de políticas, planes y proyectos estratégicos de la gestión.

Estrategia 3.3 Optimizar la gestión institucional mediante la reingeniería tecnológica, la interoperabilidad entre sistemas y la armonización normativa

Esta estrategia se vincula principalmente con la dimensión 3.3 Información institucional, interoperabilidad e inteligencia para la toma de

decisiones, porque actúa sobre la infraestructura informacional que permite integrar datos, reducir dispersión y producir evidencia útil para la gestión. También se relaciona de manera central con la dimensión 3.6 Armonización normativa, gestión integrada de procesos y redistribución de capacidades institucionales, ya que la interoperabilidad tecnológica requiere procesos compatibles, reglas comunes y coordinación entre áreas institucionales. Su relación con la dimensión 3.1 Coordinación institucional, readecuación orgánica y gestión del cambio es igualmente relevante, porque la optimización de la gestión no es sólo tecnológica: implica modificar formas de trabajo, responsabilidades y circuitos de decisión. Esta acción concentra el componente técnico organizativo de la gobernanza basada en evidencia.

- **A 3.3.1** Desarrollar e implementar una reingeniería digital orientada a conectar, homologar e interoperar las bases de datos, catálogos, interfases y sistemas escolares, financieros y de investigación de la Universidad, erradicando la dispersión y la duplicidad de registros.
- **A 3.3.2** Revisar la normativa aplicable en las distintas unidades universitarias para identificar discrepancias operativas y armonizar las disposiciones institucionales, facilitando con ello la organización integrada del trabajo académico y administrativo.
- **A 3.3.3** Diseñar rutas críticas de procesos y puntos de control digitales en los trámites y flujos de gestión, para abatir la resistencia a la digitalización, disminuir los reprocesos, agilizar los tiempos institucionales y optimizar el ejercicio del gasto federal y los recursos propios.
- **A 3.3.4** Implementar herramientas analíticas avanzadas que permitan trazabilidad completa a los acuerdos, circulares e informes presupuestales de la Rectoría General y de las unidades universitarias.

Estrategia 3.4 Transformar la evaluación del desempeño institucional articulándola con la planeación y la programación presupuestal

Esta estrategia se vincula directamente con la dimensión 3.4 Evaluación, seguimiento, planeación, presupuesto y mejora continua, porque busca integrar procesos que con frecuencia pueden operar de manera separada: evaluar, planear, programar recursos y corregir cursos de acción. La evaluación deja de entenderse como medición posterior y

se convierte en un mecanismo de conducción institucional. También dialoga con la dimensión 3.3 Información institucional, interoperabilidad e inteligencia para la toma de decisiones, porque una evaluación útil requiere datos consistentes, comparables y oportunos. Asimismo, se vincula con la dimensión 3.5 Transparencia proactiva, rendición de cuentas, comunicación pública y trazabilidad, ya que la evaluación del desempeño institucional permite explicar decisiones, justificar prioridades y hacer visible el uso de recursos y resultados.

- **A 3.4.1** Desarrollar sistemas integrados de evaluación del desempeño y retroalimentación para todos los niveles de la estructura organizativa, transitando de una simple fiscalización hacia una evaluación eficaz de la gestión orientada a resultados.
- **A 3.4.2** Establecer mecanismos para que los hallazgos y resultados de las evaluaciones periódicas de programas y proyectos retroalimenten de manera vinculante la planeación institucional y la programación presupuestal.
- **A 3.4.3** Generar encuestas y evaluaciones periódicas estandarizadas para recoger datos robustos sobre el grado de satisfacción de los servicios universitarios, para identificar áreas prioritarias de mejora.
- **A 3.4.4** Incorporar indicadores y métricas de desempeño comunicacional y de inteligencia de procesos para medir la calidad, alcance, oportunidad y contribución de la administración al proyecto universitario.
- **A 3.4.5** Implementar mecanismos para dar cumplimiento a los diez programas del Plan de Desarrollo Sostenible ante el Cambio Climático 2022-2030.
- **A 3.4.6** Desarrollar procesos de autoevaluación, evaluación externa y acreditación por instancias nacionales e internacionales, los cuales promuevan un ciclo de mejora continua, así como del justo reconocimiento de los avances y logros institucionales.

Estrategia 3.5 Consolidar la transparencia proactiva, la rendición de cuentas y la comunicación institucional unificada

Esta estrategia se vincula principalmente con la dimensión 3.5 Transparencia proactiva, rendición de cuentas, comunicación pública y trazabilidad, porque actúa sobre la forma en que la Universidad comunica

sus decisiones, procesos, resultados y responsabilidades. No se reduce a cumplir obligaciones de información, sino que busca hacer inteligible la gestión institucional para la comunidad universitaria y para la sociedad. También se relaciona con la dimensión 3.2 Participación democrática, órganos colegiados, deliberación informada y resolución de conflictos con una cultura de paz, porque la confianza institucional y la participación dependen de información clara y accesible. De manera adicional, dialoga con la dimensión 3.4 Evaluación, seguimiento, planeación, presupuesto y mejora continua, pues la rendición de cuentas requiere articular información sobre desempeño, decisiones, recursos y resultados.

- **A 3.5.1** Publicar de manera regular informes de gestión y ejercicios presupuestales en formatos de datos abiertos y lenguaje ciudadano, garantizando transparencia proactiva y comprensible para toda la comunidad universitaria y la sociedad mexicana.
- **A 3.5.2** Ajustar la operación de la Unidad de Transparencia a la legislación federal aplicable y consolidar el funcionamiento de la Autoridad Garante Universitaria.
- **A 3.5.3** Instrumentar y formalizar una política de Comunicación Institucional que articule los esfuerzos informativos de la Rectoría General y de las unidades universitarias bajo principios comunes de autonomía, inclusión, derechos humanos y manejo eficiente de comunicación de crisis.
- **A 3.5.4** Implementar lineamientos financieros y operativos que aseguren que la distribución, optimización y ejercicio de los recursos institucionales atienda y priorice de forma efectiva las actividades enmarcadas en las funciones sustantivas de la Universidad.

Transformar el conocimiento en bienestar y prosperidad

Objetivo 4: Fortalecer la capacidad de la Universidad para transformar el conocimiento científico, humanístico, tecnológico, artístico y cultural que produce en bienestar social, valor público y prosperidad compartida, mediante la vinculación, la comunicación del conocimiento, la difusión de la cultura, la ciencia abierta y la atención a problemáticas relevantes del entorno.

Para ello, las siguientes 4 estrategias y 28 acciones se organizan de la siguiente manera:

Estrategia 4.1 Promover que la integración de las funciones sustantivas responda a necesidades sociales y ambientales de relevancia pública mediante la producción de conocimientos

Esta prioridad se vincula principalmente con la dimensión 4.4 Articulación de funciones sustantivas en proyectos con incidencia, porque coloca la integración entre docencia, investigación, difusión cultural y vinculación al servicio de problemas sociales y ambientales relevantes. La producción de conocimiento no se entiende aquí como actividad autosuficiente, sino como medio para transformar realidades problemáticas para la sociedad. También se relaciona con la dimensión 4.1 Vinculación con problemas socialmente relevantes, porque las necesidades sociales y ambientales obligan a conectar el trabajo universitario con actores, territorios, comunidades y agendas públicas. De manera complementaria, dialoga con la dimensión 4.6 Formación de capacidades para comunicar, compartir y transferir conocimiento, en la medida en que la integración de funciones sustantivas requiere que el alumnado, personal académico y personal de gestión desarrollen habilidades para producir conocimiento con incidencia pública.

- **A 4.1.1** Promover la articulación entre proyectos de investigación y las prioridades nacionales.
- **A 4.1.2** Incentivar la participación del alumnado de licenciatura y posgrado en proyectos con incidencia social y ambiental.
- **A 4.1.3** Generar mecanismos de seguimiento de la articulación entre la investigación y las problemáticas de interés nacional.
- **A 4.1.4** Integrar un modelo institucional para la valoración y evaluación de la incidencia social y ambiental de la producción y aplicación de conocimientos.
- **A 4.1.5** Fortalecer la colaboración entre las unidades universitarias para el uso compartido de infraestructura, equipamiento, recursos materiales y servicios científicos.
- **A 4.1.6** Apoyar proyectos innovadores y vanguardistas que fomenten el emprendimiento, la transferencia de tecnología o la creación de empresas universitarias de base tecnológica o de innovación social.
- **A 4.1.7** Consolidar un programa institucional de educación continua relevante y actualizado.

Estrategia 4.2 Consolidar la vinculación con enfoque en la solución de problemas sociales y ambientales para fortalecer las capacidades de incidencia de la Universidad

Esta prioridad se vincula directamente con la dimensión 4.1 Vinculación con problemas socialmente relevantes, porque actúa sobre la relación entre la Universidad y los actores sociales, comunitarios, públicos, culturales, ambientales y productivos con los que puede construir respuestas a problemas concretos. También se relaciona con la dimensión 4.5 Innovación, emprendimiento y transferencia responsable, ya que la solución de problemas sociales y ambientales exige movilizar capacidades universitarias hacia resultados socialmente útiles, con resguardo del patrimonio institucional. Asimismo, dialoga con la dimensión 4.4 Articulación de funciones sustantivas en proyectos con incidencia, porque la vinculación adquiere mayor capacidad transformadora cuando no opera como actividad aislada, sino como punto de integración entre investigación, docencia, difusión cultural y acción institucional sobre el entorno.

- **A 4.2.1** Expandir la vinculación con los sectores gubernamentales, educativos, sociales y productivos, con un enfoque de cooperación para la atención conjunta de problemáticas relevantes.
- **A 4.2.2** Favorecer la creación y la viabilidad de alianzas, consorcios, redes y programas interinstitucionales, con base en las prioridades de incidencia de la Universidad.
- **A 4.2.3** Desarrollar criterios institucionales para la atención de problemas situados territorialmente, con base en la cooperación interinstitucional.
- **A 4.2.4** Fortalecer las experiencias formativas, de servicio e incidencia del alumnado, propiciando acercamientos tempranos a espacios y contextos del ejercicio laboral, del servicio social y de las prácticas profesionales supervisadas.
- **A 4.2.5** Promover tanto en el alumnado como en el personal académico experiencias de responsabilidad social, acercando a la Universidad a la atención de las necesidades de sectores o grupos sociales en situación de segregación o de vulnerabilidad.
- **A 4.2.6** Reforzar el servicio social a nivel de licenciatura y la retribución social en el posgrado, como elementos articuladores del desarrollo y vinculación de las funciones sustantivas.

Estrategia 4.3 Fortalecer la comunicación del conocimiento y la difusión de la cultura

Esta estrategia se vincula principalmente con la dimensión 4.2 Comunicación pública del conocimiento, porque busca ampliar la visibilidad, divulgación, difusión cultural y producción de contenidos accesibles y pertinentes. Su sentido no es sólo informar sobre actividades universitarias, sino traducir conocimiento científico, humanístico, artístico, cultural y tecnológico en lenguajes socialmente comprensibles y útiles. También se relaciona con la dimensión 4.3 Ciencia abierta y circulación social del conocimiento, porque comunicar conocimiento implica favorecer su acceso, circulación, apropiación social y diálogo con públicos diversos. De manera adicional, dialoga con la dimensión 4.4 Articulación de funciones sustantivas en proyectos con incidencia, ya que la difusión de la cultura y la comunicación pública permiten que la investigación y la docencia se proyecten más allá de sus espacios académicos internos.

- **A 4.3.1** Promover la participación e involucramiento de la comunidad universitaria en foros disciplinares, interdisciplinares, transdisciplinares y de acceso universal al conocimiento.
- **A 4.3.2** Implementar una estrategia institucional de comunicación efectiva que convierta los resultados de investigación en narrativas públicas claras, verificables y atractivas para diversos sectores de la sociedad.
- **A 4.3.3** Desarrollar mecanismos efectivos de seguimiento y valoración del impacto, con un marco de referencia y métricas claras, para la comunicación efectiva y la colaboración con actores externos.
- **A 4.3.4** Promover la política de puertas abiertas como un mecanismo de comunicación que acerque las actividades académicas, culturales y de comunicación del conocimiento a públicos universitarios y externos.
- **A 4.3.5** Desarrollar un ecosistema digital de difusión cultural universitaria que articule la producción artística, cultural y académica con las áreas de docencia e investigación.
- **A 4.3.6** Construir catálogos editoriales valiosos y pertinentes en términos culturales y sociales, con mecanismos jurídicos y administrativos simplificados (ej. gestión de convenios, los trámites notariales y la asignación de números estandarizados).

- **A 4.3.7** Integrar grupos de trabajo editorial con la participación de las unidades universitarias y de la Rectoría General.
- **A 4.3.8** Conformar un Comité Universitario de Difusión y un Consejo Consultivo Externo de Cultura.
- **A 4.3.9** Reestructurar los canales digitales institucionales de comunicación para difundir de manera sistemática los productos científicos y artísticos, garantizando contenidos transversales de equidad de género, diversidad, sustentabilidad y cultura de paz.

Estrategia 4.4 Impulsar y acelerar la transición hacia la ciencia abierta como un ámbito relevante de la responsabilidad social de la Universidad

Esta estrategia se vincula directamente con la dimensión 4.3 Ciencia abierta y circulación social del conocimiento, porque actúa sobre el acceso abierto, las infraestructuras compartidas, los repositorios, los datos, el diálogo de saberes y la apropiación social del conocimiento. También se relaciona con la dimensión 4.2 Comunicación pública del conocimiento, ya que la ciencia abierta requiere que el conocimiento sea accesible, comprensible y disponible para públicos más amplios que las comunidades académicas especializadas. Asimismo, dialoga con la dimensión 4.1 Vinculación con problemas socialmente relevantes, porque abrir el conocimiento fortalece la posibilidad de que actores sociales, comunitarios, públicos, culturales, ambientales y productivos participen en su uso, apropiación y resignificación. Su vínculo con la dimensión 4.6 Formación de capacidades para comunicar, compartir y transferir conocimiento es relevante porque la ciencia abierta exige habilidades institucionales, académicas y técnicas para compartir resultados con rigor, responsabilidad y sentido público.

- **A 4.4.1** Ampliar el acceso público y gratuito, la circulación y la colaboración en torno al conocimiento producido en la Universidad.
- **A 4.4.2** Propiciar el aprovechamiento social de la infraestructura, los recursos y resultados de la docencia e investigación, así como promover el acceso abierto a los acervos y repositorios institucionales y el diálogo intergeneracional e intercultural con otros sistemas de conocimiento.

- **A 4.4.3** Impulsar el diálogo de saberes con actores sociales y otros sistemas de conocimiento, como parte de la responsabilidad pública de la Universidad.
- **A 4.4.4** Desarrollar mecanismos institucionales que promuevan el Acceso Diamante y el acceso compartido a datos y códigos de investigación en nuestras revistas académicas.
- **A 4.4.5** Promover la “revisión por pares en abierto” y la eliminación de barreras en la evaluación académica, priorizando la colaboración, la calidad y el impacto social sobre las métricas comerciales, de acuerdo con las recomendaciones de la UNESCO.
- **A 4.4.6** Actualizar integralmente las Políticas Operacionales de Producción Editorial de la Universidad.

CORRESPONSABILIDAD INSTITUCIONAL PARA LOS RESULTADOS

Las tablas siguientes presentan, para cada Prioridad de Gestión, las dimensiones, la o las estrategias asociadas a cada dimensión, el desempeño institucional que se espera observar durante el periodo, las instancias corresponsables de las decisiones y la ejecución de acciones, conforme a las competencias que la Legislación Universitaria establece.

Prioridad 1. El alumnado al centro

Dimensiones	Estrategias asociadas	Desempeño institucional	Corresponsables
Dimensión 1.1 Trayectorias escolares integrales	1.3, 1.4	Retención, avance regular, egreso y titulación a lo largo de la trayectoria	Rectoría General; Rectorías de Unidad; Consejos Divisionales; Direcciones de División; Coordinaciones de estudio; Personal académico; Alumnado
Dimensión 1.2 Experiencia formativa y pertinencia curricular	1.1, 1.2, 1.3	Actualización, articulación y pertinencia de planes y programas de estudio	Colegio Académico; Consejos Académicos; Consejos Divisionales; Direcciones de División; Jefaturas de Departamento; Personal académico; Alumnado
Dimensión 1.3 Bienestar universitario e inclusión	1.1, 1.2, 1.4	Cobertura, acceso y percepción de los servicios de bienestar, salud, cultura y deporte	Rectoría General; Rectorías de Unidad; Secretaría General; Defensoría de los Derechos Universitarios; Secretarías de Unidad; Coordinaciones de servicios universitarios

Dimensiones	Estrategias asociadas	Desempeño institucional	Corresponsables
Dimensión 1.4 Vinculación formativa y desarrollo profesional	1.3	Participación en prácticas, servicio social y estancias, e inserción laboral de egresadas y egresados	Rectorías de Unidad; Consejos Divisionales; Direcciones de División; Coordinaciones de estudio; Coordinaciones Generales
Dimensión 1.5 Centralidad de la formación en la gestión	1.1, 1.2, 1.4	Organización de capacidades académicas, administrativas y tecnológicas orientada a resultados formativos	Rectoría General; Consejos Divisionales; Direcciones de División; Jefaturas de Departamento; Coordinaciones de estudio

Prioridad 2. Desarrollo académico

Dimensiones	Estrategias asociadas	Desempeño institucional	Corresponsables
Dimensión 2.1 Carrera académica y transición en la plantilla académica	2.2, 2.3	Estructura etaria y renovación de la planta académica; agilidad de los concursos y la dictaminación	Colegio Académico (Comisión de Carrera Académica); Comisiones Dictaminadoras; Consejos Divisionales; Jefaturas de Departamento
Dimensión 2.2 Equilibrio de funciones sustantivas	2.1, 2.2, 2.3, 2.4	Distribución equilibrada del trabajo entre docencia, investigación, difusión de la cultura y vinculación	Consejos Académicos; Consejos Divisionales; Direcciones de División; Jefaturas de Departamento; Áreas Académicas
Dimensión 2.3 Áreas académicas y trabajo colegiado	2.1, 2.4	Participación en el trabajo colegiado y consolidación de las áreas académicas	Consejos Académicos; Consejos Divisionales; Jefaturas de Departamento; Áreas Académicas; Personal Académico
Dimensión 2.4 Reconocimiento e incentivos institucionales	2.2, 2.3	Revisión de criterios de evaluación, becas y estímulos; reconocimiento de aportes individuales y colectivos	Colegio Académico; Rectoría General; Comisiones Dictaminadoras; Consejos Divisionales

Continúa...

Dimensiones	Estrategias asociadas	Desempeño institucional	Corresponsables
Dimensión 2.5 Capacidades académicas para el futuro	2.1, 2.4	Formación, actualización e innovación; habilitación evaluada interna y externamente	Rectoría General; Rectorías de Unidad; Consejos Divisionales; Áreas Académicas; Personal Académico

Prioridad 3. Gobernanza universitaria basada en evidencia

Dimensiones	Estrategias asociadas	Desempeño institucional	Corresponsables
Dimensión 3.1 Coordinación institucional, readecuación orgánica y gestión del cambio	3.1, 3.3	Readecuación de competencias y de la estructura orgánico-administrativa	Junta Directiva; Colegio Académico; Rectoría General; Secretaría General
Dimensión 3.2 Participación democrática, órganos colegiados, deliberación informada y resolución de conflictos, con una cultura de paz	3.2, 3.5	Participación en la vida colegiada y resolución de conflictos con cultura de paz	Colegio Académico; Consejos Académicos; Consejos Divisionales; Rectoría General; Rectorías de Unidad
Dimensión 3.3 Información institucional, interoperabilidad e inteligencia para la toma de decisiones	3.2, 3.3, 3.4	Interoperabilidad e integración de la información institucional	Rectoría General; Secretaría General; Coordinaciones Generales; Secretarías de Unidad
Dimensión 3.4 Evaluación, seguimiento, planeación, presupuesto y mejora continua	3.1, 3.4, 3.5	Evaluación articulada con planeación y presupuesto; presupuesto alineado a prioridades	Patronato; Colegio Académico; Rectoría General; Secretaría General; Coordinaciones Generales

Continúa...

Dimensiones	Estrategias asociadas	Desempeño institucional	Corresponsables
Dimensión 3.5 Transparencia proactiva, rendición de cuentas, comunicación pública y trazabilidad	3.2, 3.4, 3.5	Disponibilidad y acceso a la información; trazabilidad y comunicación pública	Colegio Académico; Rectoría General; Secretaría General; Unidad de Transparencia-Autoridad Garante; Contraloría; Abogacía General
Dimensión 3.6 Armonización normativa, gestión integrada de procesos y redistribución de capacidades institucionales	3.1, 3.3	Armonización normativa y de procesos; redistribución de capacidades institucionales	Colegio Académico; Rectoría General; Abogacía General; Secretaría General

Prioridad 4. Transformar el conocimiento en bienestar y prosperidad

Dimensiones	Estrategias asociadas	Desempeño institucional	Corresponsables
Dimensión 4.1 Vinculación con problemas socialmente relevantes	4.1, 4.2, 4.4	Proyectos y convenios con actores sociales, públicos, culturales y productivos	Rectoría General; Rectorías de Unidad; Consejos Divisionales; Direcciones de División; Áreas Académicas; Coordinaciones Generales
Dimensión 4.2 Comunicación pública del conocimiento	4.3, 4.4	Alcance y pertinencia de la comunicación y divulgación del conocimiento	Rectoría General; Coordinaciones Generales; Consejos Divisionales; Direcciones de División; Áreas Académicas
Dimensión 4.3 Ciencia abierta	4.3, 4.4	Acceso abierto, repositorios y uso compartido de datos	Colegio Académico; Rectoría General; Abogacía General; Secretaría General; Áreas Académicas; Personal Académico

Continúa...

Dimensiones	Estrategias asociadas	Desempeño institucional	Corresponsables
Dimensión 4.4 Articulación de funciones sustantivas en proyectos con incidencia	4.1, 4.2, 4.3	Proyectos que integran docencia, investigación y difusión con incidencia	Rectoría General; Consejos Divisionales; Direcciones de División; Jefaturas de Departamento; Áreas Académicas
Dimensión 4.5 Innovación, emprendimiento y transferencia responsable	4.2	Transferencia de conocimiento con resguardo del patrimonio institucional	Rectoría General; Abogacía General; Coordinaciones Generales; Áreas Académicas
Dimensión 4.6 Formación de capacidades para comunicar, compartir y transferir conocimiento	4.1, 4.4	Desarrollo de capacidades del alumnado y del personal para comunicar y transferir conocimiento	Rectoría General; Direcciones de División; Áreas Académicas; Personal Académico

Mapa de gobierno y corresponsabilidad institucional

Los resultados propuestos al 2029 en el PGE dependen de decisiones colegiadas y la corresponsabilidad en las intervenciones. La Rectoría General conduce y coordina la planeación institucional general; los diagnósticos específicos para detonar las estrategias y acciones son colegiados y compartidos, cada nivel y cada ámbito de acción se enmarca en las competencias que la Legislación Universitaria asigna a cada órgano e instancia. Sin ser un ejercicio exhaustivo, la siguiente tabla busca ubicar los cuatro niveles del gobierno de la Universidad y su relación con el PGE.

Tipología	Órganos e instancias	Función principal en relación con el PGE
Órganos colegiados ejecutivos	Junta Directiva; Patronato	La Junta Directiva designa al Rector General y a las rectorías de Unidad y resuelve los conflictos entre órganos; el Patronato formula el proyecto de presupuesto y administra el patrimonio. Enmarcan la continuidad institucional y los recursos del Plan.
Órganos colegiados académicos	Colegio Académico; 5 Consejos Académicos; 15 Consejos Divisionales	Expiden la Legislación Universitaria y las normas de aplicación general; autorizan el presupuesto y los planes de organización académica; aprueban los planes y programas de estudio e integran las comisiones dictaminadoras. Dan sustento normativo y académico a las prioridades.
Órganos personales	Rectoría General; 5 Rectorías de Unidad; 15 Direcciones de División; 58 Jefaturas de Departamento	El Rector General conduce y coordina la gestión central; las Rectorías, Direcciones y Jefaturas dirigen sus ámbitos y ejecutan las acciones en las unidades, divisiones, departamentos y áreas académicas.
Instancias de apoyo y gestión	Secretaría General; 5 Secretarías de Unidad; 4 Coordinaciones Generales; Abogacía General; Unidad de Transparencia; Defensoría de Derechos Universitarios; Tesorería; Contraloría; 10 comisiones dictaminadoras	Operan los sistemas de información, vigilan el marco normativo y presupuestal, la coordinación, la difusión, la vinculación, la transparencia y el control que hacen viable la implementación y el seguimiento del Plan.

La arquitectura operativa y ética, cohesionada en torno a las Prioridades y Compromisos del Rectorado General XV 2025–2029, además de ser intencional y éticamente situada, reconoce la diversidad y la interdependencia de la Universidad. La UAM no se explica por una sola de sus unidades universitarias ni por la Rectoría General por separado: su funcionamiento depende de cómo se articulan todas ellas.

Gestionar la Universidad implica reconocer su historia y configuración específica. En sus más de cinco décadas de existencia, la Universidad ha creado las condiciones y prácticas necesarias para aprender, conciliar, reorientar y adaptarse internamente. Estos reajustes requieren entendimiento, voluntad política, disposición para actuar, para encontrar propósitos comunes y construir entorno a ellos.

Así como es pertinente reconocer que la UAM es una sola y gran universidad, no un agregado de unidades aisladas, y que tiene una probada capacidad de adaptación, también es oportuno reconocer que el desarrollo de cada Unidad Universitaria, Azcapotzalco, Cuajimalpa, Iztapalapa, Lerma y Xochimilco, depende de las circunstancias en las que cada una fue creada, de sus trayectorias específicas de desarrollo y de los momentos históricos que les favorecieron o limitaron.

La Universidad es una comunidad de comunidades, los códigos de comunicación y los intereses que la configuran son plurales. Encontrar puentes de entendimiento en la diversidad implica asumir el papel ins-

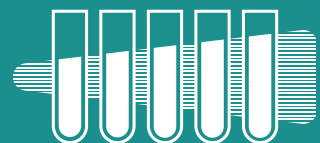
titucional que nos permite coincidir y asumir con completa responsabilidad el impacto de las decisiones, grandes o pequeñas, en otras personas, grupos y en el futuro de la Universidad.

La UAM necesita consolidar su viabilidad y cada integrante de la comunidad universitaria puede contribuir a hacerlo posible día a día, en particular, aquellas personas con funciones de órganos personales o que participan en alguno de los diversos órganos colegiados. Conjuntar esfuerzos, coordinar acciones, capacidades, convicciones y valores es el mejor compromiso que cada integrante puede asumir en estos momentos con nuestra magna institución: la Universidad Autónoma Metropolitana.

In Calli Ixcahuicopa – Casa abierta al tiempo



En observancia con el *Decálogo de ética para el uso de la inteligencia artificial en la Universidad Autónoma Metropolitana*, en el proceso de elaboración de este Plan se utilizaron herramientas de inteligencia artificial generativa de los modelos Anthropic. Su utilización se limitó al apoyo técnico para la sistematización de la información, la organización preliminar de contenidos, la revisión de la claridad expositiva y la formulación de propuestas de presentación y de recursos gráficos en determinados apartados. El uso de estas herramientas se realizó bajo supervisión humana permanente. Cada resultado fue revisado, contrastado y ajustado críticamente; asimismo, se verificaron las fuentes de información empleadas. La inteligencia artificial no sustituyó el análisis, ni la toma de decisiones institucionales, por lo que la conducción intelectual, la autoría y la responsabilidad sobre el contenido final corresponden plenamente a la Universidad Autónoma Metropolitana.



LABORATORIO DE FUTUROS

IN CALLI IXCAHUICOPA | 2025-2029