

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.

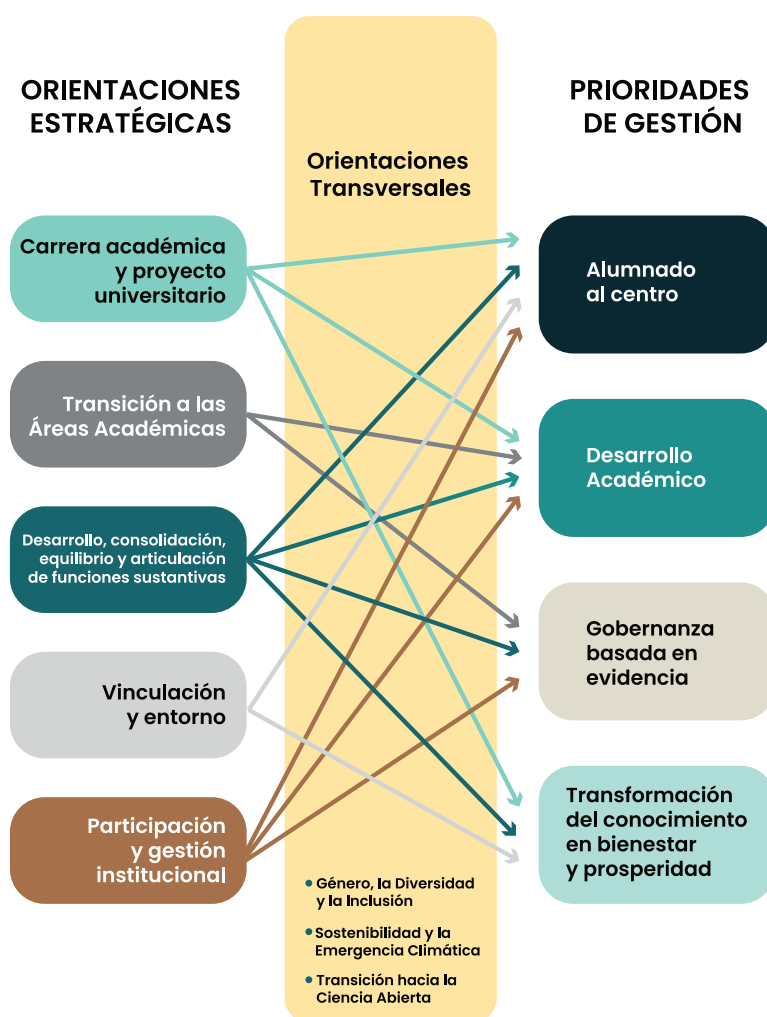
Primero la UAM. El tercer compromiso se denomina Primero la UAM. Surge de la necesidad de afianzar el sentido ético y trascendental de las decisiones y acciones de la gestión. Cada asunto que llega a las manos de una persona que forma parte de la gestión universitaria es la oportunidad para cambiar un 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.