Una Universidad para Nuestros Tiempos

Rafael Bojalil Parra

I. Trayectoria

Después de atestiguar durante 4 años el intenso trabajo dedicado a conceptualizar y dar forma al sistema modular, y la creación de la Unidad Xochimilco, en 1978 ingresé a la UAM a estudiar Medicina, que elegí impulsado por la curiosidad de entender la fisiología humana y sus respuestas ante retos de su entorno. Posteriormente realicé mis estudios de posgrado en la UNAM; sin embargo, la UAM siguió presente de forma cotidiana en la casa familiar, lo cual hace que lleve a la UAM profundamente arraigada en mi persona.

En 1993, al concluir mis estudios doctorales, asumí la jefatura del Departamento de Inmunología (DI) del Instituto Nacional de Cardiología Ignacio Chávez (INCAR) por invitación del Dr. Ignacio Chávez Rivera, Director General. Ocupé ese puesto durante 25 años; el DI pasó de ser un pequeño laboratorio clínico a uno de los departamentos de mayor producción científica del Instituto, donde todos los investigadores alcanzaron el grado doctoral, se establecieron vínculos con el sector salud y se lograron múltiples colaboraciones; y durante dos años coordiné la subdirección de laboratorios, liderando la certificación y acreditación del laboratorio central junto a seis departamentos.

En 1996 ingresé formalmente a la UAM como asesor del Rector de la Unidad Xochimilco para establecer laboratorios de docencia e investigación. Posteriormente gané plaza de profesor/investigador por concurso de oposición. Desde entonces he impartido docencia ininterrumpida de Ciencias Biológicas y de la Salud, Medicina y Nutrición, así como en el posgrado de Patología Bucal.
El vínculo UAM-INCAR se tradujo en decenas de artículos publicados con ambas adscripciones; prestación de servicio social por jóvenes que hoy son docentes de la UAM; 11 personas graduadas bajo mi dirección en el Doctorado en Ciencias Biológicas y de la Salud (CBS) de la UAM, que desarrollaron al menos parte de su trabajo en el laboratorio del INCAR; y el reconocimiento de mi trayectoria en 2014 con el nivel III del Sistema Nacional de Investigadoras e Investigadores (SNII), ratificado hasta 2035, con adscripción exclusiva en la UAM.

En 2018 ingresé a la Academia Nacional de Medicina de México y a la Academia Mexicana de Ciencias. De diciembre de 2018 a febrero de 2019 fui Director Adjunto de Planeación y Evaluación del CONACyT; lideré el trabajo de directores adjuntos y asesores de diversas Instituciones de Educación Superior (IES) para la elaboración de propuestas de Ciencia, Tecnología e Innovación para el Plan Nacional de Desarrollo 2019-2024. En la Cámara de Diputados logré que la Comisión de CTI ofreciera restituir recursos presupuestales que se habrían recortado.
A mi salida del CONACyT, y a petición de la Directora de la División de CBS, me hice cargo del Departamento de Atención a la Salud (DAS) durante 10 meses. En ese periodo logré percatarme del problema que representa contar con cientos de plazas temporales sin

contratación definitiva, lo que condujo a que, durante ese periodo, en el DAS lográramos consenso entre personas coordinadoras de licenciaturas, posgrados y jefas de área para perfilar las plazas.

Desde marzo de 2023 soy titular de la Dirección de Apoyo a la Investigación (DAI) dependiente de la Rectoría General (RG). Desde este cargo he profundizado en el conocimiento de las cinco Unidades de la UAM, lo cual me ha permitido escuchar voces desde distintas perspectivas: personal académico, alumnado y personal administrativo. He participado en diversos cuerpos colegiados y comisiones académicas, desde la perspectiva de estudiante en el Consejo Divisional de CBS, hasta recientemente en la Comisión de Expertos para la pandemia. Colaboré también en la creación de la Agenda Estratégica de Gestión Institucional (AEGI) 2025-2030, lo que me permitió visualizar de manera puntual las problemáticas que requieren atención inmediata y que más permean en el bienestar del quehacer universitario.

Por último, cabe mencionar mi participación en dos comisiones del Colegio Académico: una que reformó el Reglamento de Estudios Superiores y otra que revisa el Reglamento de Programas de Investigación. Además, he participado consistentemente en procesos de auscultación para nombramientos de rectorías en la UAM.

II. Contexto y visión de la Universidad

Vivimos tiempos convulsos tanto a nivel mundial como al interior del país. El conocimiento basado en evidencias es descalificado por doquier y políticas públicas fundamentadas en él han sido desmontadas. En diversos países las universidades son atacadas desde el gobierno, pierden subsidios y libertad de acción, de expresión, de cátedra y de investigación. El impacto supera lo educativo y puede también provocar situaciones catastróficas en temas como la salud, el cambio climático y las migraciones. Se cierran las puertas a estudiantes y personal académico. A esto, la respuesta de varios países ha sido establecer políticas de captación de personal académico que busca emigrar. Es una situación que no debemos perder de vista por su potencial para dañar la producción científica internacional, nuestra relación con colegas e instituciones de dichos países y, al mismo tiempo, para atraer talento.

A nivel nacional ha habido cambios políticos y legales profundos. La nueva Ley General de Educación Superior (LGES) generó consenso entre las IES y fue bien recibida. Lo opuesto sucedió con la Ley General en materia de Humanidades, Ciencias, Tecnologías e Innovación (LGHCTI). A pesar de que el artículo 3º constitucional protege la autonomía universitaria y la LGES prescribe que su presupuesto no podrá ser inferior al ejercicio inmediato anterior, la autonomía de las universidades públicas ha sido amenazada y los presupuestos para ellas se han reducido. Esto ha generado que algunas universidades estatales se encuentren en situaciones críticas por movimientos políticos y por falta de presupuesto; debemos prestar atención a esto, pues no podemos permanecer indiferentes a nuestro entorno social.

Somos una universidad pública, autónoma y federal; nacimos en un contexto de lucha marcado por los estudiantes en 1968. Estamos obligados por ley, historia, vocación y convicción a ejercer y reforzar nuestras funciones y actividades educativas en la formación de profesionales que respondan a las necesidades de la sociedad, así como las de investigación, de preservación y difusión de la cultura y, primordialmente, de atención a los problemas nacionales. Esto es lo que fuimos, somos y debemos seguir siendo: una Universidad de estándares cada vez más altos que responde a su entorno, con proyección internacional.

III. La UAM hoy

Tras 51 años de existencia hemos acumulado fortalezas, una vasta experiencia y algunos retos por resolver, los cuales tienen un requerimiento de atención inmediata:

Breve radiografía actual

- Ofrecemos 83 planes y programas de licenciatura y 115 de posgrado; el Reglamento de Estudios Superiores, ahora permite mayor flexibilidad curricular, mayor colaboración entre Divisiones y Unidades y mayor movilidad intra e interinstitucional. Ofreceremos especialidades clínicas, cursos de alta especialidad médica, cotutelas, titulaciones simultáneas o titulación conjunta con otras IES nacionales y extranjeras, y microcredencialización. Avanzamos en integrar modalidades híbridas y virtuales y buscamos implementar programas innovadores como la Licenciatura en Inteligencia Artificial y la Especialidad en Políticas de Inclusión. Buscamos activamente soluciones a la necesidad de ampliar nuestra matrícula y fortalecer licenciaturas de baja demanda pero que cubren necesidades sociales actuales.
- Contamos con una planta académica altamente calificada y una representación creciente en el Sistema Nacional de Investigadoras e Investigadores. Somos la IES del país con el más alto número de citas ponderadas por campo y la de mayor proporción de personal académico adscrito al SNII. Contamos con un Sistema de Información de la Investigación Institucional (SIII) que muestra las fichas académicas del profesorado y avances en la descripción de laboratorios y equipos, único en el país.
- Tenemos 12 redes interdisciplinarias en temáticas relevantes de investigación que agrupan a medio centenar de personas académicas. Hemos establecido consorcios con diversas IES (UNAM, IPN, UAEMéx, UdeG, UV) para desarrollar proyectos interdisciplinarios innovadores y de importancia social. Tenemos vínculos académicos con diversas IES en más de 30 países. A través de la DAI y la Coordinación General de Fortalecimiento Académico y Vinculación (CGFAyV) se financiaron, con un total de 53 millones de pesos, 120 proyectos, de los que 53 fueron responsabilidad de personal académico de ingreso reciente. Se ha iniciado el impulso a la innovación y el emprendimiento, tecnológicos y sociales. En materia de internacionalización, estamos desarrollando acciones institucionales como: movilidad presencial saliente y entrante del alumnado, intercambio académico, proyectos de colaboración e investigación, cotutelas, cátedras binacionales, integración de redes.

- Ha aumentado el reconocimiento social a la UAM; se ha dado visibilidad a las actividades de incidencia social. Contamos con una muy activa comunicación del conocimiento y tenemos un papel creciente como referente en el diálogo cultural nacional. Tenemos 6 edificios culturales con intensa actividad.
- Contamos con políticas institucionales para temas trascendentes como cambio climático; inclusión y equidad; cultura de paz; bienestar universitario; defensa de los derechos universitarios, y un protocolo para atender la violencia por razones de género.

Retos trascendentes

- La antigüedad promedio de la planta académica es cercana a los 30 años, con una edad promedio mayor a 60 años, de los que cerca del 40% cuentan con más de 65 años. De un total de 3,530 plazas académicas, tenemos 781 ocupadas de manera temporal (22% del total); de ellas el 54% tiene una antigüedad mayor a 5 años (de 2019 o anterior). Hay también una cantidad indefinida de plazas no ocupadas. Esto se refleja en el número de contrataciones recientes de personal académico definitivo: en 2024 sólo había 93 (2.6%) con antigüedad de hasta 5 años. Las contrataciones trimestrales o anuales generan incertidumbre tanto en el profesorado como en el alumnado y deterioro en la calidad educativa, además de multiplicar el trabajo de las comisiones dictaminadoras divisionales.
- Sólo el 38% del personal académico por tiempo indeterminado es mujer. Dentro de las instalaciones universitarias persisten casos de acoso y violencia, incluyendo la de género.
- A pesar de la creación de las Unidades Cuajimalpa y Lerma, nuestra cobertura a nivel licenciatura no se ha incrementado de manera significativa desde nuestra fundación. En 2024 tuvimos 76,995 aspirantes, de los que se aceptaron 12,649 (16%), y completaron su inscripción 11,060 (14% del total, 87% de quienes se aceptaron). Para algunas licenciaturas la demanda es muy baja. El promedio de eficiencia terminal de la UAM es cercano al 50%, pero es muy dispar entre licenciaturas de distintas Unidades. En algunas es crítica.
- El presupuesto ha disminuido. Tenemos demandas y necesidades crecientes: en lo laboral, en gastos por jubilación y defunción, en renovación y mantenimiento de infraestructura. Muy escasos ingresos por fuentes de financiamiento distintas al presupuesto federal. Poco acercamiento con el sector productivo y con las personas egresadas de la UAM.

IV. Dimensiones de trabajo

Los puntos desarrollados a continuación cubren las tres dimensiones clave que establece la AEGI 2025-2030:

1) condiciones institucionale
   - Autonomía
   - Gobernanza
   - Coherencia institucional
   - Marco normativo y legal

   - Género, diversidad e inclusión
   - Sostenibilidad

2) orientaciones transversales

3) orientaciones estratégicas

- Carrera académica y proyecto universitario: Desarrollo, consolidación, equilibrio y articulación de las funciones sustantivas; vinculación con el entorno; Participación y gestión institucional; y el Seguimiento y medición del desempeño institucional

Es responsabilidad de la Rectoría General mantener la coherencia institucional. Hoy la dispersión de intereses entre las distintas Unidades se manifiesta en dificultades para compartir la visión como una sola Universidad. Es necesario rehacer el tejido social de la Universidad y propagar la cooperación interunidades, más que la competencia entre ellas.

La primera facultad que el Reglamento Orgánico (RO) le señala a la persona titular de la Rectoría General es la de proporcionar apoyos para el desarrollo de las funciones académicas de las unidades. También le compete establecer, previa consulta con las personas titulares de las Rectorías de Unidad, las medidas administrativas y operativas convenientes para el desarrollo coherente de las funciones de la Universidad. Para coordinar el cumplimiento de estas medidas y de las políticas de la Universidad, podrá establecer juntas administrativas e integrar comisiones académicas para proponer o apoyar las medidas.

Somos una de las universidades más importantes del país, lo que nos exige mejorar permanentemente nuestro desempeño. El primer determinante de los resultados de una institución como la UAM es su conjunto de recursos y cómo se gestionan. A su vez, la gestión eficiente debe sustentarse en información confiable, completa y oportuna. Los recursos incluyen su marco normativo, estructura organizacional, presupuesto e infraestructura. Estamos obligados a hacer el mejor uso de ellos siempre en beneficio de la Universidad y sus fines. Sin embargo, el desenlace depende de las capacidades y actividades del personal académico y administrativo. Las personas son el factor trascendente. Requerimos una identidad común y el esfuerzo concertado de cada persona integrante de la comunidad. Para ello tendré comunicación permanente y abierta con personal académico y administrativo, y con el alumnado de todas las Unidades. Fomentaremos la participación activa y responsable en los órganos colegiados y en la vida universitaria. Impulsaremos la capacitación y la actualización continuas, y la identificación con nuestros principios y valores institucionales. Cabe recalcar, además, que es indispensable la contribución del SITUAM para obtener impactos positivos.

La realimentación con información del desempeño de la Universidad permite tomar acciones para que la gestión favorezca su desarrollo. Los parámetros a considerar en la evaluación del desempeño institucional son los propios de nuestras funciones; enumero sólo algunos: cobertura, eficiencia terminal, inserción en el mercado laboral, preparación del profesorado, impacto en el alumnado, proporción de mujeres en plazas por tiempo indeterminado y como órganos personales, participación en redes de trabajo, impacto de sus actividades en lo científico, lo social y las políticas públicas, cohesión de la comunidad universitaria y resolución de problemas, vinculación con los diversos sectores de la

sociedad y con instituciones nacionales e internacionales, conocimiento de la UAM hacia el exterior, calidad de su producción editorial, impacto de la difusión cultural, y obtención de recursos propios.

Lo mencionado a continuación es un esbozo que debe evaluarse, ampliarse o modificarse en los primeros 3 meses a partir de reuniones con órganos personales, instancias de apoyo y miembros de la comunidad universitaria.

Orientaciones transversales

Se tendrá como pilar los principios y valores que nos comprometen como universidad pública: la justicia, la cooperación y el bienestar colectivo, y la capacidad de incidir positivamente en la sociedad mexicana y, por extensión, la internacional a través del desarrollo de docencia, investigación y difusión de la cultura con altos estándares de calidad y profesionalismo.

Entre los principios menciono la autonomía universitaria, legalidad, cohesión institucional, inclusión y equidad, libertad de pensamiento y expresión, responsabilidad social y ambiental, compromiso con la sociedad, transparencia y rendición de cuentas.
Entre los valores, honestidad e integridad académica, respeto y aceptación de diferencias, justicia, solidaridad y cooperación, responsabilidad e identidad institucional.

De esta manera, la actividad institucional estará atravesada por acciones concretas dirigidas a mejorar significativamente la convivencia, la perspectiva de género, la diversidad, la inclusión, la ética, la cultura de paz, la seguridad, la salud humana y del medio ambiente, así como la participación de la comunidad en la vida universitaria. La gestión será absolutamente transparente y se rendirán cuentas con puntualidad y completitud. Se promoverá la participación de la comunidad universitaria en la toma de decisiones, a través de mecanismos de consulta y representación.

Dimensiones estratégicas.

1. **Apego irrestricto a la normatividad y políticas institucionales.**

Un aspecto crítico para la toma de decisiones y las acciones de la Universidad es su sustento en la legislación vigente. Al interior, por ejemplo, la Ley Orgánica (LO) y el RO; el conjunto de reglamentos (destaco el del presupuesto, el RIPPPA y el RES); las políticas (destaco las transversales: para erradicar la violencia por razones de género; de inclusión, equidad, accesibilidad y no discriminación; de cultura de paz); el código de ética y el protocolo para atender la violencia por razones de género. Sin duda hay que atender el Contrato Colectivo de Trabajo. A nivel federal, fundamentalmente la Constitución y la LGES.
La observancia de las leyes y normas evita la incertidumbre: de antemano se conocen derechos, obligaciones, estímulos y sanciones. Es la base para dar seguridad a la comunidad universitaria y propiciar una convivencia pacífica y respetuosa, de

cooperación para el bien común. Confiamos en la justicia restaurativa, por sobre la punitiva.
La observancia de las leyes y normas es un compromiso de y con la comunidad universitaria. También es un compromiso de y con el gobierno federal, que otorga el financiamiento. Cumplir nos otorga firmeza en la protección de nuestros derechos como universidad pública autónoma. Destaco la autonomía y que el presupuesto para educación superior pública no podrá ser inferior al ejercicio inmediato anterior, asegurando su sostenibilidad y el cumplimiento de sus fines.
Es importante también la constante evaluación y actualización de nuestra legislación. Considerando los contextos nacional e internacional y la estabilidad que la LO ha conferido a la UAM desde su fundación, debemos evitar que sea modificada. Recientemente se han actualizado, por ejemplo, el RO, el RES, el RIPPPA, el del Alumnado, el del Presupuesto y el de Adjudicaciones. Es público que la comisión del Colegio Académico que revisa el Reglamento de Programas de Investigación trabaja en un reglamento que los sustituya por Programas Universitarios, acorde con la intención de retomar la integración de las tres funciones sustantivas de la Universidad.

2. Estructura organizacional y políticas.

Un factor que influye de manera trascendente en la consecución de las metas de la Universidad es su estructura organizacional. El actual RO deja de lado la separación previa de las funciones sustantivas que recaían en divisiones (docencia), departamentos y áreas (investigación) y difusión cultural (rectorías) y las reagrupa con participación de todas esas instancias. El paso de Áreas de Investigación a Áreas Académicas debe ir en esa dirección. Actualmente, la RG cuenta con Direcciones que buscan generar estrategias y fomentar el trabajo conjunto de las cinco Unidades, en investigación, comunicación del conocimiento y comunicación social. Tomando esto como ejemplo, podemos señalar que a nivel central deben existir instancias similares para la docencia.

Acciones:

- Hacer una reingeniería de la estructura orgánica de la RG y de la Secretaría General, de manera que las actividades académicas y administrativas sean más eficientes.
- Atraer a la Rectoría General las funciones académicas que hoy dependen de la Secretaría General.
- Apoyar decididamente el desarrollo de las funciones académicas de las Unidades. Esto incluye establecer y fortalecer oficinas que favorezcan: 1) optimizar recursos; 2) apoyar al alumnado; 3) vincular actividades de investigación y de difusión cultural con los programas de estudios de licenciatura y posgrados (incluyendo la integración de Áreas Académicas); 4) articular propuestas de evaluación del personal académico con nuevos parámetros que privilegien la colaboración, las aportaciones e impacto más allá de las publicaciones científicas y reconozcan y valoren los distintos énfasis

que el personal ha puesto en su trayectoria académica (ya sea en docencia, investigación o difusión cultural); 5) buscar soluciones conjuntas al grave problema de tener oferta educativa con poca o nula demanda (especialmente crítico en algunas licenciaturas y algunos posgrados); 6) buscar mecanismos más expeditos para la evaluación constante de los currículos, la actualización de planes y programas de estudios (con enfoque en la ética, la interdisciplina, la pertinencia social y la equidad de género) y la modificación de la oferta educativa acorde con las demandas, necesidades y expectativas sociales, y con la visión a futuro de la Universidad para mantener un liderazgo académico y social.

- Especial atención se pondrá en reforzar las estructuras, normas y políticas diseñadas para erradicar la violencia por razones de género y promover la cultura de paz, la inclusión, equidad, accesibilidad y no discriminación. Es importante contar con mecanismos de respuesta inmediata conocidos e implementados por la comunidad universitaria.
- Los resultados de la convocatoria para apoyar proyectos de investigación del personal académico de ingreso reciente mostraron el entusiasmo y la calidad de su trabajo. Será una prioridad mantener y ampliar un fondo semilla para que el personal académico de ingreso reciente inicie sus actividades con recursos que le sirvan de plataforma para desarrollar su carrera académica.
- Mantener la revisión integral de las normas reglamentarias relacionadas con la carrera académica, para garantizar que el desarrollo de las funciones sustantivas se corresponda con las necesidades y contexto actual. La comisión del Colegio Académico encargada ha presentado avances importantes en el análisis integral de la carrera académica (tercer informe presentado al Colegio Académico en la sesión 564).
- Fortalecer el trabajo colaborativo, la suma y complementación de capacidades intra e interinstitucional en redes, Programas Universitarios, alianzas estratégicas, ciencia abierta e internacionalización.
- Reforzar la búsqueda de recursos adicionales a los federales: facilitar al profesorado la participación en convocatorias internas, nacionales e internacionales; comunicarse efectivamente con el patronato; fortalecer el vínculo con la Fundación Casa Abierta al Tiempo A.C., otras fundaciones y posibles patrocinadores.
- Buscar mecanismos para ampliar la cobertura que incluyan la modificación de la oferta sustituyendo o actualizando los programas de estudios poco demandados y la implementación de educación a distancia.
- Promover el uso de nuevas tecnologías y metodologías de enseñanza.
- Favorecer el uso compartido de laboratorios y equipo.
- Fortalecer la visibilidad y el reconocimiento institucional a través de una estrategia de comunicación del conocimiento, de comunicación social y de vinculación con distintos sectores e instituciones.
- Fomentar la cercanía con personas egresadas de la UAM.
- Fortalecer la conexión entre la formación académica y el mercado laboral, a través de pasantías, programas de emprendimiento y capacitación.

- Fortalecer el servicio social, a través de la promoción de la participación del alumnado en proyectos de desarrollo social y comunitario.
- Ampliar la oferta de actividades de extensión, para llegar a diferentes sectores de la sociedad y contribuir al desarrollo de la comunidad.
- Fomentar la colaboración entre la universidad y el sector público, para contribuir al desarrollo de políticas públicas.
- Promover la colaboración entre la universidad y el sector privado, para impulsar la innovación.

3. Renovación de la planta académica

Se vislumbra una grave crisis, pues aproximadamente un tercio de las plazas se desocupará en los próximos 5 años por reemplazo generacional. Si mantenemos la velocidad a la que hemos contratado nuevo personal académico por tiempo indeterminado en años recientes, acumularíamos un enorme rezago con consecuencias previsibles en la calidad del trabajo universitario. Al mismo tiempo, la próxima renovación de una proporción tan grande de la planta académica representa una gran oportunidad para que no sea una simple sustitución por perfiles similares, sino en función de la visión actual y proyectada a futuro de la Universidad y las nuevas necesidades de la sociedad.

Acciones:

- Dirigir las reflexiones sobre la visión y necesidades actuales y futuras de la UAM cuyos resultados orienten la formulación de perfiles para las nuevas plazas.
- Buscar por consenso mecanismos, métodos y herramientas para hacer mucho más expedito el proceso de formulación de perfiles; emisión de convocatorias; organización, selección de jurados imparciales, realización y emisión de resultados de los concursos de oposición para ocupar de forma definitiva las plazas disponibles. Además, para evitar impugnaciones innecesarias por desacuerdos de las distintas instancias involucradas en la perfilación de las plazas. Estas medidas ayudarán también a resolver el problema de la gran cantidad de plazas ocupadas de manera temporal por largos periodos.
- Apoyar decididamente a las comisiones dictaminadoras con recursos tecnológicos, herramientas de inteligencia artificial y otros, para que logren avanzar con eficiencia.

4. Administración del presupuesto y recursos materiales.

La incertidumbre en los últimos años sobre el presupuesto federal obliga a actuar con prudencia, mejorar la eficiencia del gasto, fortalecer las fuentes de ingresos propios y vincular más estrechamente el presupuesto con objetivos estratégicos institucionales. La idea es modernizar la gestión presupuestal de modo que permita un uso racional y transparente del presupuesto con equidad, eficiencia y sustentabilidad financiera. Se propone aplicar principios de planeación estratégica, evaluación por resultados, eficiencia operativa y participación colegiada.

Acciones:

- Transparencia y rendición de cuentas del ejercicio presupuestal.
- Asignar presupuesto utilizando como criterio base las necesidades de la Universidad.
- Optimizar el uso de los recursos disponibles, especialmente en los capítulos de servicios personales y servicios generales.
- Fortalecer las áreas estratégicas de desarrollo institucional: formación académica, investigación, inclusión e infraestructura.
- Invertir en infraestructura física y tecnológica, para garantizar un entorno de aprendizaje adecuado y promover la innovación.
- Implementar un mecanismo de evaluación del impacto social de los programas de becas.
- Implementar un calendario del ejercicio del gasto más equilibrado para evitar riesgos de subejercicio.
- Establecer y mejorar el control interno, mediante el uso de matrices de riesgo.
- Introducir indicadores de desempeño por programa institucional.
- Fortalecer la generación de ingresos propios adecuables, sin comprometer la gratuidad ni la misión institucional.
- Desarrollar mecanismos que permitan la armonización financiera.
- Implementar políticas y procedimientos para la gestión de riesgos, tanto en el ámbito académico como en el administrativo.

5. Información completa, confiable y oportuna.

La información con esas características es clave y la base sobre la que se deben asentar los cambios y las decisiones de manera objetiva, eficiente y transparente. Es fundamental también en el conjunto de ámbitos que incluyen, pero no se limitan a, la evaluación de nuestro desempeño; la corrección de errores cometidos; nuestro entendimiento de la Institución; la gobernanza digital; la generación de propuestas y respuestas ante el entorno cambiante y los retos emergentes para evolucionar como institución en beneficio de la comunidad universitaria, el entorno inmediato, el país y el mundo; la vinculación institucional, y la difusión de nuestros resultados al interior y al exterior de la Universidad.

Acciones:

- Con información confiable tomaremos las decisiones que competen a la Rectoría General, y presentaremos las propuestas pertinentes a la JURE, JURESE o JURESEDI, según sea el caso, y al Colegio Académico.
- Modernizaremos nuestros sistemas de acopio de la información. Trabajaremos con las cinco Unidades universitarias para homologar los sistemas tecnológicos en una plataforma común. En las unidades tenemos “burbujas” digitales que carecen de comunicación entre sí y con los sistemas centrales, lo que ralentiza la obtención de información. El propio SIIUAM[1], por ejemplo, aunque funciona bien para ciertas

[1] Sistema Integral de Información de la UAM

operaciones, no facilita mucho el acceso rápido a información clave para la planeación.
- Fortalecer el Sistema de Información de la Investigación.
- En la reestructuración organizacional, aseguraremos la presencia de una oficina de análisis de la información.

Mensaje final.

El plan que propongo se fundamenta en la necesidad de afrontar los retos de la institución entendida como una Universidad pública, federal y autónoma, siempre orientada transversalmente por principios y valores, con una visión colaborativa, de legalidad, inclusión, equidad, respeto, perspectiva de género, diversidad, ética, cultura de paz, sustentabilidad y transparencia. Enfatizo la importancia de fortalecer la identidad institucional y la cooperación entre Unidades Universitarias.

Propongo cinco grandes dimensiones estratégicas: el apego a la normatividad; la modernización de la estructura organizacional; la renovación de la planta académica con visión de futuro; la gestión eficiente de los recursos, enfocada a las prioridades institucionales; y la información confiable. Ello, sumado al involucramiento de las personas como factor decisivo en la consecución de las metas comunes, tendrá un impacto positivo, que nos consolidará como una Universidad que cuenta con liderazgo académico y social frente a los desafíos nacionales e internacionales, además de impulsar la innovación educativa y garantizar la seguridad y la convivencia democrática, desde una gestión de puertas abiertas, que impulse la participación y colaboración, centrada en el interés de la Universidad y su comunidad.