



CONSTRUYENDO  
EL FUTURO.  
LOS DESAFÍOS  
DE LA DOCENCIA  
EN LA **UNIVERSIDAD**  
**AUTÓNOMA**  
**METROPOLITANA**



### Integrantes:

Rubicelia Vargas Fosada (coord.)

Rafael Escarela Pérez (UAM-A)

Javier Juan Froilán Martínez Pérez (UAM-A)

Alejandra García Franco (UAM-C)

Esther Morales Franco (UAM-C)

Tiburcio Moreno Olivos (UAM-C)

Mercedes Jatziri Gaitán González (UAM-I)

Pablo César Hernández Cerritos (UAM-I)

Luis Montaña Hirose (UAM-I)

Óscar Enrique Hernández Razo (UAM-L)

Rafaela Blanca Silva López (UAM-L)

Angélica Buendía Espinosa (UAM-X)

Jaell Durán Herrera (UAM-X)

Marisa Ysunza Brena (UAM-X)

### Apoyo Rectoría General:

Rosalía Serrano de la Paz

Luis Miguel Alvarado del Prado

30 de noviembre de 2023

# Contenido

Presentación	5
Consideraciones generales	7
El entorno nacional	10
Política pública y educación superior	10
Tendencias generales en la formación profesional	13
La docencia universitaria en la UAM	19
a) La docencia como función marginal	19
b) Diseño, actualización, modificación y supresión de planes y programas de estudio	20
c) Problemas de coordinación interna y externa en la gestión de la docencia	21
d) Evaluación de la docencia	22
e) La docencia después de la pandemia	24
Un acercamiento al modelo educativo para la UAM	25
Propuesta del grupo de trabajo	28
Objetivos y estrategias de cada dimensión	29
A manera de reflexión final	32
Referencias	34



# Presentación

En el año 2022, el Rector General de la UAM constituyó un grupo de trabajo con el propósito de examinar, reflexionar y abordar los desafíos significativos que enfrenta la enseñanza universitaria, una función primordial claramente definida en la Ley Orgánica, con el propósito de generar propuestas para su avance y fortalecimiento. El espíritu de este grupo de trabajo fue llevar a cabo una reflexión exhaustiva sobre los aspectos que se consideraron cruciales para el futuro de la enseñanza en la UAM. En lugar de proponer soluciones definitivas y detalladas, la intención fue establecer sugerencias y pautas que los órganos personales y colegiados deban tener en cuenta para potenciar y modernizar los procesos de enseñanza-aprendizaje.

Asimismo, se espera que esta reflexión sirva para sensibilizar al personal académico y administrativo sobre el desafío considerable de impulsar hacia adelante a la Universidad en su totalidad. Se enfatiza que si bien el trabajo individual es relevante, debe articularse con las decisiones colectivas tomadas en los órganos colegiados. Durante las discusiones del grupo, se mantuvo una perspectiva que reconoció las características y necesidades específicas de operación de las cinco Unidades, entendiendo que cada titular de las Divisiones y Departamentos posee competencias específicas.

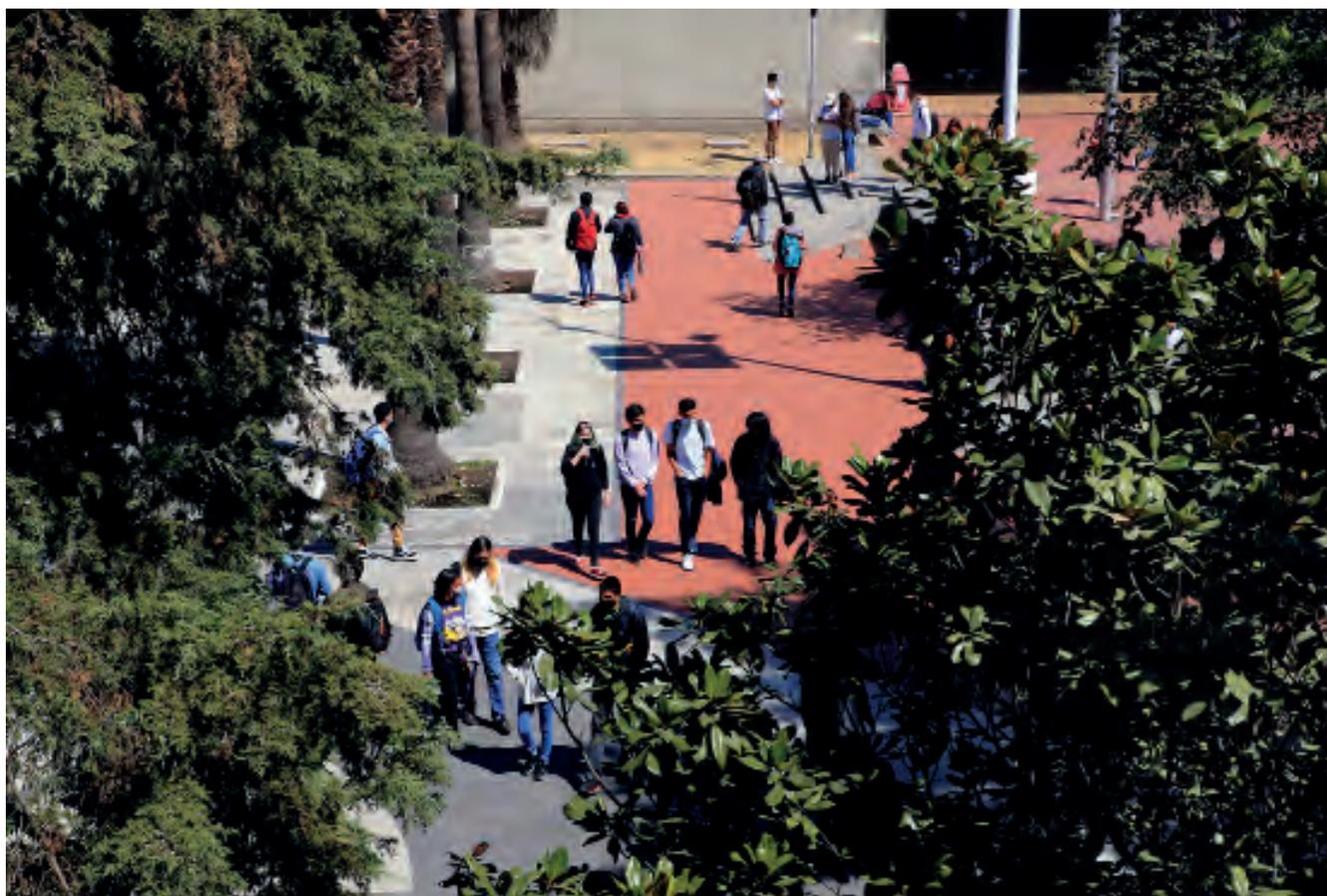
El gran desafío reside en lograr que la UAM continúe siendo una institución destacada, que sepa enfrentar con éxito los nuevos retos educativos que le imponen las actuales circunstancias. Los trabajos realizados en este grupo dieron como resultado el presente documento, el cual busca contribuir al pensamiento estratégico para la construcción de futuros de la UAM, en el marco de sus primeros 50 años. El documento está estructurado en tres grandes apartados.

El primero ofrece un análisis del entorno nacional en el que la UAM desarrolla su función social, establecida en la Ley Orgánica, y de la cual deriva el marco institucional que regula la organización académico-administrativa, así como los procesos, mecanismos y procedimientos para el cumplimiento cabal de las funciones sustantivas que le han sido encomendadas por la sociedad mexicana. Desde su creación en 1974, la UAM se encuentra sectorizada en la Secretaría de Educación Pública, de donde emergen las políticas públicas para orientar la educación superior mexicana. Tras treinta años de ajustes y continuidad en las políticas, en el año 2019 se reconoció un cambio en y de las mismas, a fin de considerar a la educación superior como un derecho humano en la lógica del entorno internacional. Entre los temas que se asocian a este cambio se encuentran: la cobertura con equidad, derivadas de la obligatoriedad y gratuidad establecidas en la Ley General de Educación Superior (LGES) promulgada en el 2021; la calidad y excelencia y el financiamiento. Frente a los cambios institucionales recientes

y con el retorno a la presencialidad posterior a la pandemia causada por la COVID-19, es necesario considerar las tendencias que orientan la formación profesional.

El segundo apartado de este documento presenta un análisis de los desafíos más sobresalientes que enfrenta la docencia universitaria en la UAM, los cuales se agrupan en: a) la docencia como función marginal; b) diseño, actualización, modificación y supresión de planes y programas de estudio; c) problemas de coordinación interna y externa en la gestión de la docencia; d) la evaluación de la docencia y e) la docencia después de la pandemia. Sobre cada uno de estos desafíos se despliegan los asuntos más importantes a abordar desde políticas, estrategias y acciones que podrían contribuir a su posible solución.

Desde el análisis del entorno nacional en el que se inserta la UAM y el reconocimiento de los principales problemas que enfrenta la docencia en nuestra universidad, en la tercera sección del documento se propone un modelo educativo integrador que busca, sin dejar de reconocer las especificidades de cada Unidad académica, articular los esfuerzos institucionales y darles coherencia e identidad para contar con un modelo educativo que considera tres dimensiones: la filosófica, la pedagógica y la organizacional. Para cada una de ellas se generan un conjunto de objetivos y estrategias que conduzcan al reconocimiento de la docencia universitaria como una función realmente sustantiva, fundamental en nuestro quehacer institucional.



# Consideraciones generales

Nuestra universidad enfrenta la imperiosa necesidad de pensar el futuro de la educación en un sentido amplio y, en particular, la que la UAM ofrece para la formación de las jóvenes generaciones que ingresan a cada una de sus cinco Unidades académicas. Pensar el futuro de la universidad es un ejercicio que requiere imaginación, responsabilidad y compromiso para llevar a cabo la transformación que requiere nuestra institución en beneficio de la sociedad. Estas reflexiones deben conducir a acciones en las que la autonomía universitaria es imprescindible. Como conquista social, como cualidad institucional esencial y como capacidad en el ejercicio responsable de sus libertades, la autonomía se sitúa en una dimensión política central que expone las fortalezas y debilidades institucionales.

La autonomía se circunscribe a diferentes niveles de la vida universitaria e integra un conjunto de garantías institucionales que son reconocidas en la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos. Entre ellas se encuentran la facultad de gobernarse a sí misma; la determinación, definición y ejecución de sus planes y programas de estudios; y la capacidad de fijar los términos de ingreso, promoción y permanencia de su personal académico, así como la administración de su patrimonio. No obstante, frente a la tensión entre las restricciones normativas y la vida universitaria, reafirmar la autonomía en un contexto de crisis resulta un desafío fundamental. En el campo de la docencia, la autonomía se refiere al ejercicio de diversas facultades, como la libertad de cátedra y la libertad de pensamiento crítico e independiente, las cuales están estrechamente ligadas a las emergentes formas de conducción de la docencia que, entre otras cosas, incentivan el uso de la tecnología, la integración de perspectivas de género e inclusión y el ejercicio de los derechos de toda la comunidad universitaria.

La LGES establece en el artículo 29, respecto a la formación de profesionales, que las instituciones universitarias son elementos de transformación de una sociedad a partir de “la formación integral de las personas para el desarrollo armónico de todas sus facultades, la construcción de saberes, la generación, aplicación, intercambio y transmisión del conocimiento, así como la difusión de la cultura y la extensión académica en los ámbitos nacional, regional y local, que faciliten la incorporación de las personas egresadas a los sectores social, productivo y laboral. Tienen un compromiso con la responsabilidad social en la construcción de una sociedad justa, libre e incluyente, dentro de un marco de derechos humanos, que incorpore el cuidado del medio ambiente a través de un desarrollo sostenible” (Ley General de Educación Superior, 2022).

El proceso formativo debe incorporar, además de los elementos disciplinares para la profesión particular, la formación integral de la persona y colaborar en su formación ciudadana. Es necesario considerar en el alumnado no solo la incorporación activa y consciente de los conocimientos, habilidades y valores, sino también la posibilidad de aprender a aprender, las actitudes de búsqueda de conocimiento e innovación, el trabajo autónomo, la detección y solución de problemas, el trabajo colaborativo transdisciplinario, así como la valoración de la diferencia, el respeto a la interculturalidad, la perspectiva de género, el fomento a la inclusión y la cultura de paz, en concordancia con la responsabilidad social.

Si bien estas definiciones normativas orientan la tarea formativa que tienen las Instituciones de Educación Superior (IES), múltiples cambios afectan la dinámica universitaria en cuanto a la formación de profesionales. Por ejemplo, las transformaciones de la economía mundial y los mercados de trabajo, la importancia creciente de la internacionalización de la educación, el papel cada vez más relevante de los *rankings*, así como la dinámica particular de los contextos locales y la creciente exigencia que tienen las instituciones de educación superior de participar en la atención responsable de numerosos y complejos problemas de las sociedades en las que están inmersas, así como de atender las demandas y necesidades de su comunidad. Además, la crisis sanitaria que inició en 2020, derivada de la pandemia de COVID-19, alteró significativamente la dinámica de las funciones básicas de las instituciones de educación superior. En el ámbito de la docencia, la situación fue inédita debido al largo confinamiento frente al que resultó ineludible transitar de manera obligada a la educación a distancia. Esta situación ha generado intensos debates acerca de los beneficios, aprendizajes, riesgos y limitaciones del uso de las tecnologías educativas.<sup>1</sup>

En este contexto, y a cincuenta años de su fundación, la UAM asume el reto de imaginar su futuro y construir las condiciones para fortalecer la docencia, función primordial, a partir de sus condiciones actuales, logros y desafíos. Esta reflexión parte de las siguientes consideraciones:

- a) El respeto a la diversidad de la identidad de cada una de las Unidades, considerando el reconocimiento de los rasgos distintivos de cada modelo académico y educativo para el desarrollo armónico del conjunto de la institución.
- b) El vínculo docencia-investigación es uno de los pilares del proyecto universitario.
- c) El modelo universitario de la UAM es esencialmente presencial; no obstante, su fortalecimiento puede aprovechar los aprendizajes y experiencias de las tecnologías educativas para incursionar en modalidades presenciales o semi-presenciales, así como para apoyar el diseño y desarrollo de estrategias para fortalecer los procesos de enseñanza aprendizaje.

<sup>1</sup> "Tecnología de la educación: en su sentido original, se refiere al uso, para fines educativos, de los modernos medios de comunicación de masas, los materiales audiovisuales, la computadora, etc. En un sentido más amplio hoy abarca la aplicación de todo sistema, técnica o material que permite mejorar el proceso de enseñanza-aprendizaje, tomando en cuenta tanto los recursos técnicos como los humanos y su interacción con el fin de conseguir la mayor eficacia posible. Sinónimo: tecnología educacional". (UNESCO, Glosario de términos de tecnología de la educación, <https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000071833> )

- d) La incursión que la universidad realice en modelos virtuales o híbridos deberá fundamentarse en la decisión argumentada de los órganos correspondientes. Esta decisión deberá considerar la desigualdad estructural en la participación del proceso educativo para aquellas personas que no cuentan con acceso a la tecnología.
- e) La propuesta presentada considera tres dimensiones: filosófica, pedagógica y organizacional. La dimensión central de los modelos académicos y educativos es la filosófica al definir, de manera institucional, la misión y la visión de la UAM y dar sentido y orientación al esfuerzo cotidiano de la comunidad universitaria.
- f) El carácter general de esta propuesta obedece al respeto a las funciones y atribuciones que tienen los órganos personales y colegiados, en el marco legislativo institucional.
- g) La reflexión y generación de propuestas para fortalecer la docencia en la UAM debe ser permanente, frente a los vertiginosos cambios de la realidad.



# El entorno nacional

## Política pública y educación superior

10 |

México es un país en constante redefinición, continuamente en búsqueda de la consolidación de su proyecto de nación. A lo largo de su historia, ha experimentado momentos de transición, resultado de cambios en los ámbitos político, económico, social y cultural. La educación superior no ha sido una excepción, dado su creciente significado en la sociedad en las últimas tres décadas, al vincularse con el crecimiento económico y el bienestar social. Específicamente, las universidades públicas mexicanas han enfrentado procesos de institucionalización y cambios en sus funciones esenciales, con el objetivo de adaptarse, responder e, incluso, influir en las políticas públicas impulsadas por el gobierno para guiar el Sistema de Educación Superior (SES).

Tras el crecimiento no regulado del SES entre 1960 y 1980, México enfrentó la llamada “década perdida”, marcada por una de las crisis económicas más severas que el país haya experimentado. Durante la década de los ochenta, se forjó un sistema mexicano complejo, heterogéneo y fragmentado, caracterizado por la diversificación de la oferta educativa, cambios en la composición y crecimiento en la matrícula y el cuerpo docente, así como la expansión sin precedentes del sector privado (Buendía et al., 2017).

En 1989, en el marco del Programa de Modernización de la Educación liderado por el gobierno de Carlos Salinas de Gortari, se inició un ciclo de políticas públicas que se ha extendido en los últimos 30 años con el objetivo principal de enfocarse en la calidad, la evaluación y el financiamiento. Los resultados, tanto positivos como no deseados, han sido ampliamente discutidos en diversas investigaciones. A partir de finales de los años ochenta, se estableció un diseño institucional que involucró a organismos gubernamentales, no gubernamentales, universidades y otras instituciones de educación superior. Esto condujo a la creación y aplicación de mecanismos, procesos y procedimientos para evaluar y, en algunos casos, acreditar planes y programas de estudio, profesores, estudiantes y procesos de gestión. Este ciclo de políticas se conoce como la modernización de la educación superior y abarcó el período 1989-2015, con un declive notable en los años posteriores debido a la asociación entre evaluación y financiamiento que se caracterizó por la reducción de los recursos asignados a los programas. Para las universidades públicas, este ciclo de políticas ha tenido efectos negativos, como se ha analizado en diversas investigaciones, especialmente en las funciones esenciales de enseñanza, investigación y difusión y preservación de la cultura. Una constante en las instituciones de educación superior ha sido la falta de atención al desarrollo y seguimiento de la enseñanza, en contraste con la creciente importancia de la investigación (Buendía Espinosa, 2020).

En 2018, se produjo un cambio en el panorama político y en mayo de 2019 se aprobó una reforma al Artículo 3° Constitucional con el propósito principal de incorporar una perspectiva de derechos, equidad e inclusión, además de establecer la corresponsabilidad de la Federación, las Entidades Federativas, la Ciudad de México y los Municipios para garantizar su implementación. La reforma preveía la implementación gradual de la obligatoriedad y la creación de un fondo federal especial para asegurar a largo plazo los recursos económicos necesarios, así como la plurianualidad presupuestaria. Estas políticas, hasta la fecha, no se han implementado.

Estos cambios institucionales ocurrieron en el contexto de la pandemia de la COVID-19, que forzó la transformación de la educación presencial a la educación remota en todo el sistema educativo mexicano. La evaluación de los logros y pendientes en la educación muestra una acumulación de problemas, con énfasis en diferentes entidades federativas y tipos de instituciones, como el rezago educativo, las deficiencias en el aprendizaje de los estudiantes, la formación insuficiente de los docentes y las condiciones institucionales relacionadas con la infraestructura física y tecnológica. Además, se han exacerbado los problemas socioafectivos que afectan el proceso educativo de la comunidad universitaria en el entorno remoto, resaltando la importancia del entorno escolar en la evolución de las comunidades en constante transformación.

En el marco de la reforma al artículo 3°, el Programa Sectorial de Educación (2020-2024) incorporó objetivos prioritarios, como la ampliación de la cobertura con equidad y calidad en diversas modalidades, la consolidación del Sistema Nacional de Evaluación de la Educación Superior, la reestructuración de los programas de incentivos para las IES, el equilibrio entre la producción de conocimiento y la enseñanza, el desarrollo de programas para mejorar las condiciones laborales y académicas del profesorado de asignatura, la colaboración entre los diferentes componentes del SES, la vinculación de la educación superior con los problemas socialmente relevantes y el financiamiento plurianual. Además, se incorporaron temas como el sistema de información, el desarrollo de las humanidades, la ciencia, la tecnología, la innovación y la participación del sector privado. Estos temas se reflejaron en la LGES en 2021, que reemplazó la Ley para la Coordinación de la Educación Superior de 1978 (Ley General de Educación Superior, 2022).

En cuanto a la cobertura con equidad y excelencia, el gobierno se centró en dos enfoques principales. El primero se relaciona con el compromiso de las universidades e IES existentes para ofrecer un mayor número de lugares para aquellos que han completado la educación media superior, mientras que el segundo involucra el Programa de Universidades para el Bienestar Benito Juárez. Además, se estableció como objetivo para el sexenio alcanzar una cobertura del 50% de los jóvenes de 18 a 22 años, con un énfasis en la reducción de las brechas entre las entidades federativas (Secretaría de Educación Pública, 2022).<sup>2</sup> Durante el período 2019-2022, el incremento anual de la

<sup>2</sup> México se encuentra por debajo de América Latina y el Caribe en cuanto a cobertura en educación superior, con el 42.3%, donde el porcentaje de estudiantes matriculados en el 2019 era de 59.7% (CEPAL, 2022).

matrícula de educación superior fue de 114,025 estudiantes, lo que representa un descenso respecto al promedio de los dos sexenios anteriores, y con esta tendencia no se prevé alcanzar la meta establecida.

Además, se reconoce que la inclusión de grupos vulnerables en la educación superior ha sido limitada. Aunque ha habido avances en la perspectiva de género y en el respeto a la diversidad cultural, la discriminación y la violencia siguen siendo problemas sistémicos, lo que requiere esfuerzos constantes de prevención y atención a nivel integral e institucional. También es esencial considerar las distintas vulnerabilidades, ya sean económicas, culturales, cognitivas o académicas, así como la sensibilización de la comunidad en general, la formación específica del profesorado, los requisitos de infraestructura y la disponibilidad de recursos tecnológicos para respaldar el desarrollo integral de los estudiantes, basado en los derechos humanos, la ética y la solidaridad. Esto, a su vez, fomentaría la incorporación y participación de estos sectores vulnerables en la educación superior.

El desafío principal es lograr la cobertura con equidad y excelencia en un país con profundas desigualdades sociales y un alto índice de pobreza. La equidad no se limita a proporcionar infraestructura a las instituciones de educación superior, como se menciona en las metas estratégicas (Secretaría de Educación Pública, 2022). También implica considerar las condiciones económicas, sociales y culturales de las y los estudiantes. La emergencia sanitaria ha destacado y exacerbado las desigualdades en la forma en que las personas llevaron a cabo sus estudios universitarios, así como las capacidades, habilidades digitales, tecnológicas y las diferencias en las condiciones del profesorado. A pesar de los avances en la evaluación y acreditación de la educación superior para mejorar la calidad del sistema, sus instituciones, programas y actores, sigue pendiente la antigua aspiración de contar con un Sistema Nacional de Evaluación y Acreditación de la Educación Superior.

La LGES dedica los artículos 56 al 61 a establecer disposiciones relativas a la mejora continua, la evaluación y la información de la educación superior. En particular, el artículo 60 establece que:

“las instituciones de educación superior deberán desarrollar procesos sistemáticos e integrales de planificación y evaluación tanto interna como externa de los procesos y resultados de sus funciones esenciales y de gestión, incluyendo las condiciones de operación de sus programas académicos, con el fin de mejorar continuamente la educación y el logro máximo de aprendizaje de los estudiantes. Para lograrlo, pueden basarse en las mejores prácticas implementadas por otras instituciones de educación superior, así como por organizaciones e instancias nacionales e internacionales dedicadas a la evaluación y acreditación de programas académicos y gestión institucional. Los resultados de los procesos de evaluación y acreditación deben estar disponibles para su consulta. Tendrán un propósito diagnóstico para contribuir al proceso de mejora continua de la educación y no serán punitivos” (Ley General de Educación Superior, 2022).

En este contexto, la equidad y la excelencia educativa en las universidades reconocen las desigualdades socioeconómicas, culturales y de formación previa de los estudiantes como un componente fundamental en la creación de programas educativos que contribuyan a su formación integral. También es necesario abordar las condiciones favorables para el profesorado y su capacitación en estrategias innovadoras de enseñanza-aprendizaje, además de proporcionar apoyo institucional que contribuya a los procesos de gobernanza y gestión, y garantizar la infraestructura necesaria para llevar a cabo la formación universitaria con excelencia, además de otras funciones esenciales como la investigación, la difusión y la preservación de la cultura.

Finalmente, otro tema crucial es el financiamiento, que ha experimentado una disminución general en los últimos siete años, si se considera el gasto federal en educación superior. El gasto promedio por alumno ha alcanzado su nivel más bajo en las últimas dos décadas, con \$49,058.00 anuales (Mendoza Rojas, 2019). La falta de recursos institucionales no contribuye a la excelencia educativa. Es esencial contar con recursos humanos, físicos, económicos, administrativos y tecnológicos adecuados y suficientes, además de hacer un uso eficiente de los mismos.

A esta tensión generada por el problema de financiamiento se suma la reciente aprobación de la Ley de Humanidades, Ciencias, Tecnologías e Innovación. Después de un amplio debate en los ámbitos político y académico, la nueva ley también se deriva de la reforma al Artículo 3° Constitucional. La ley reconoce el derecho humano a la ciencia y su relevancia para el disfrute de otros derechos fundamentales, estableciendo elementos, principios y líneas de acción en asuntos estratégicos para el desarrollo del país. Entre las disposiciones clave se encuentra la creación del Consejo Nacional de Humanidades, Ciencias, Tecnologías e Innovación (CONAHCYT). Sin embargo, han surgido amplios debates en torno a la composición de la Junta de Gobierno y sus métodos de funcionamiento.

## Tendencias generales en la formación profesional

En la búsqueda de la excelencia educativa, la innovación educativa y pedagógica desempeñan un papel crucial. Uno de los aspectos fundamentales de la innovación educativa consiste en abordar los desafíos académicos compartidos en la educación superior, como la calidad del proceso de enseñanza-aprendizaje, la retención de estudiantes y la formación integral. Desde esta perspectiva, la innovación educativa se define como un proceso de cambio destinado a transformar la realidad educativa existente y se presenta como “un medio para mejorar el aprendizaje y producir cambios positivos en las personas y su entorno” (Sánchez Mendiola and Escamilla de los Santos, 2021:33).

No obstante, para que la innovación educativa contribuya a la excelencia educativa, se reconoce que la educación superior se enfrenta a desafíos que requieren atención por

parte de las IES. Estos desafíos incluyen la falta de formación previa adecuada, la incertidumbre en la educación, las interacciones sociales y las habilidades socioemocionales, la insuficiente capacitación docente, la falta de coordinación en la vinculación y la necesidad de programas de estudio transversales e interdisciplinarios. En cuanto a la formación previa deficiente, la educación preuniversitaria a menudo no proporciona a los estudiantes las habilidades necesarias para su transición a la educación superior. La OCDE ha recomendado mejorar la educación media superior para garantizar un acceso equitativo a la educación superior, dado que existen deficiencias en áreas como la comprensión lectora, el razonamiento verbal, el razonamiento lógico y matemático, así como el conocimiento general en ciencias y el pensamiento crítico (OCDE, 2020). Además, los métodos de enseñanza tradicionales han impactado negativamente en la capacidad de los estudiantes para cuestionar, motivarse intrínsecamente, colaborar, asumir la responsabilidad y aprender de manera autónoma. Estos problemas se han intensificado debido a las brechas sociales y la vulnerabilidad, y se han agravado aún más con la pandemia, que ha traído consigo desafíos como la falta de interacción social y la imposibilidad de desarrollar ciertas habilidades prácticas.

La vida cotidiana y las interacciones humanas se ven constantemente afectadas, y las sociedades en general están experimentando periodos de incertidumbre que también repercuten en las habilidades socioemocionales. La pandemia ha dejado en evidencia que la ausencia de habilidades socioemocionales adecuadas dificulta la adaptación al cambio y la búsqueda de soluciones a los problemas cotidianos. En el caso de los estudiantes, esto puede afectar tanto su proceso de adaptación a la vida universitaria, su identidad y sentido de pertenencia, como su proceso de aprendizaje, incluyendo la motivación, el bienestar y la salud mental. Para afrontar este desafío, los docentes universitarios deben, además de dominar su campo de conocimiento, desarrollar habilidades para fomentar el aprendizaje de los estudiantes, desde la motivación hasta la capacidad de abordar problemas con una perspectiva integral y multidisciplinaria, aplicando los conocimientos adquiridos y generando nuevos. La complejidad de la aplicación del conocimiento, la interacción social y el desarrollo de habilidades, tanto disciplinares como de la vida, ha ido en aumento. Es fundamental crear programas de estudio transversales que aborden diversas temáticas, promoviendo la interdisciplinariedad y la transdisciplinariedad, así como aspectos específicos de la formación para la inserción laboral. En este contexto, es esencial fortalecer la profesionalización de la docencia, considerando la integralidad de las capacidades y habilidades requeridas por los docentes en diversas áreas disciplinares, en la pedagogía y el apoyo institucional en términos de procedimientos internos para impulsar cambios que promuevan una mayor integralidad.

A estos desafíos se añade la necesidad de fortalecer los vínculos sociales y laborales, así como de coordinar las funciones sustantivas de las IES para lograr los objetivos de la educación superior de manera adecuada. Además, es imprescindible tener en cuenta la velocidad de los cambios sociales, disciplinares y laborales para garantizar el éxito de los estudiantes, desde su ingreso hasta su permanencia y su egreso.

En el contexto de la innovación educativa y con el pleno reconocimiento de los aprendizajes y experiencias derivados de la pandemia en prácticamente todos los ámbitos de la vida social, la transformación digital y la inteligencia artificial han adquirido una mayor relevancia en la educación en general y, en particular, en la educación superior. Estas transformaciones están remodelando a los actores, estructuras, prácticas, valores y creencias (Hinings et al., 2018), dando paso a una nueva cultura digital que exige la reevaluación de los objetivos de las instituciones educativas y la promoción de la adopción y adaptación institucional. Un cambio de esta magnitud requiere una colaboración efectiva, comunicación, conectividad, flexibilidad, movilidad y co-creación, tanto en las funciones sustantivas como en las funciones de apoyo.

Específicamente, la inteligencia artificial (IA), que ha sido objeto de desarrollo durante décadas, ha cobrado relevancia en los últimos años en el ámbito educativo. La acumulación de datos por parte de diversas comunidades disciplinarias que alimentan a la IA permite generar conocimiento de manera más eficiente de lo que sería posible mediante la investigación individual. Sin embargo, las soluciones o respuestas proporcionadas por la IA pueden estar sesgadas en función de los valores de quienes nutren el conjunto de entrenamiento, lo que plantea desafíos en los procesos formativos. Por un lado, es necesario formar éticamente a los estudiantes en el uso de este recurso, y por otro lado, es fundamental contribuir de manera responsable a la generación de nuevo conocimiento que enriquezca la diversidad de la información utilizada por la IA.

El siglo XXI se ha caracterizado por la presencia de múltiples crisis que se han vuelto cada vez más frecuentes, incluyendo crisis ambientales y económicas que han impulsado un desarrollo tecnocientífico constante y la incorporación de tecnologías digitales en instituciones y organizaciones de todos los tipos, así como en la vida cotidiana de la sociedad. Una de las estrategias más aceptadas por las instituciones educativas para enfrentar este complejo contexto ha sido la transición hacia la educación para la vida e inclusión digital. Esta propuesta, que se ha desarrollado durante las últimas tres décadas, ha evolucionado desde un modelo de tres dimensiones (conocimiento estandarizado, competencias para la vida y aspectos personales) a un modelo más complejo que integra la innovación social y la inclusión tecnológica, con el individuo en el centro de la formación continua (Molina, 2016).

Estos modelos enfatizan aspectos relacionados con la docencia, como los proyectos de mentorías y tutorías institucionales, así como la conexión social con otros entornos, como el familiar y el comunitario. Un ejemplo de ello es el modelo de Colaboración para el Aprendizaje Académico, Social y Emocional (CASEL, *Collaborative for Academic, Social and Emotional Learning*), que coloca el aprendizaje social y emocional en el centro de la formación integral y el desarrollo humano. Este modelo integra cinco dimensiones: autoconciencia, autocontrol, conciencia social, toma de decisiones responsables y habilidades para relacionarse. Estas dimensiones están presentes en todas las interacciones del proceso educativo, que se desarrolla en diferentes entornos, tales como el aula, el entorno escolar, las conexiones genuinas con la fami-

lia y la comunidad, así como las asociaciones alineadas con la formación en servicio social, prácticas profesionales, investigaciones conjuntas, entre otras (fuente: [www.casel.org/what-is-SEL](http://www.casel.org/what-is-SEL)).”

En el contexto de las trayectorias de los estudiantes y su relación con las innovaciones tecnológicas, como la robótica, la cibernética, la ofimática y la IA, por ejemplo, el Transformador Preentrenado Generativo (GPT), junto con la disponibilidad de herramientas digitales que facilitan la comunicación y la colaboración a distancia, se hace evidente la necesidad de que las IES fortalezcan su compromiso con la preparación de sus egresados para los cambiantes campos laborales y profesionales. Este fenómeno conlleva la desaparición de algunos puestos de trabajo, la creación de nuevas profesiones y la continua evolución de las competencias requeridas en el mercado laboral y en el entorno profesional en general. Estos factores impactan directamente en la organización y el enfoque de la educación universitaria.

Entre los aspectos cruciales a considerar se encuentra la capacidad de las universidades para mantener una actualización constante de sus planes y programas de estudio. Además de cultivar un pensamiento crítico entre sus estudiantes, es esencial que se fomente el desarrollo de habilidades y conocimientos orientados hacia la flexibilidad y la adaptabilidad que demandan los nuevos entornos laborales. Esto implica la necesidad de desarrollar habilidades transversales, como el pensamiento crítico, la resolución de problemas complejos, la comunicación efectiva y la colaboración.

En este contexto, la búsqueda por transitar desde una arraigada cultura estructural de violencia se fortalece como uno de los propósitos fundamentales de todo sistema educativo, en especial del universitario: reconocer la paz como un valor esencial y un derecho humano indispensable para una convivencia pacífica. Según Fisas (2010; 2011), la educación para una cultura de paz se refiere específicamente a la violencia cultural, la cual se manifiesta en simbolismos religiosos, ideológicos, normativos, medios de comunicación, entre otros, con el fin de legitimar la violencia estructural y directa. En contraste, la finalidad de la educación para la paz radica en deconstruir esa violencia cultural arraigada a un sistema de control de dominación masculino que ha perdurado a lo largo de los siglos.

La UNESCO, por su parte, señala que la educación permite desarrollar capacidades y competencias necesarias para una convivencia saludable fundamentada en principios y valores éticos, proponiendo los siguientes ejes:

1. Aprender a conocer, adquirir los instrumentos de la comprensión.
2. Aprender a hacer, para poder actuar sobre el entorno.
3. Aprender a vivir juntos, para participar y cooperar con los demás en todas las actividades humanas.
4. Aprender a ser, una progresión esencial que participa de los tres aprendizajes anteriores (Fisas, 2011, p. 5).

De esta manera, la educación para la paz va más allá del ámbito local de los centros escolares universitarios para integrarse en una de las tendencias más relevantes del siglo XXI, que se refiere al pleno ejercicio de los derechos humanos. Estos derechos están constantemente bajo escrutinio debido a la multiplicidad de fenómenos que obstaculizan su cumplimiento, como la emergencia sanitaria provocada por el COVID-19 y el constante avance tecnológico.

Con la irrupción de la pandemia de COVID-19, las innovaciones digitales y el trabajo remoto adquirieron una importancia aún mayor. El trabajo remoto, o teletrabajo, presenta ventajas tanto para las empresas como para los empleados, al permitir una mayor flexibilidad, eliminar barreras geográficas, reducir costos y tener un menor impacto negativo en el medio ambiente, al mismo tiempo que fomenta la productividad. Sin embargo, también plantea desafíos significativos, como la necesidad de establecer límites claros entre el trabajo y la vida personal, garantizar una comunicación efectiva a distancia y mantener la cohesión y el sentido de pertenencia dentro de los equipos de trabajo.

En resumen, la evolución hacia un mayor trabajo remoto impone desafíos significativos a la educación superior, que incluyen la necesidad de desarrollar competencias en el uso de tecnologías digitales que faciliten el trabajo a distancia, así como habilidades blandas que aborden aspectos como la autorregulación, la gestión del tiempo, la adaptabilidad, el pensamiento crítico y el trabajo en equipo. Además, es fundamental promover la capacidad de aprendizaje continuo en entornos y plataformas en línea.

Además, a raíz de la afectación de las cadenas globales de suministro, principalmente debido a la pandemia de COVID-19 y a las tensiones entre Estados Unidos y China, se prevé que en los próximos años muchas empresas trasladen sus plantas de producción a países como México. Esto potencialmente demandará un mayor número de profesionales con los conocimientos y habilidades necesarios para insertarse en industrias como la automotriz, farmacéutica, aeronáutica y tecnología, entre otras.

Ante esta realidad, las universidades y la docencia universitaria deberían promover la inclusión de contenidos relevantes en sus planes y programas de estudio, tales como la gestión de proyectos, habilidades interculturales y conocimientos relacionados con las industrias propensas a formar parte de esta relocalización en México. Además, se pueden fortalecer los programas de formación profesional mediante alianzas con sectores de la industria en general y con aquellos involucrados en el *nearshoring*<sup>3</sup> en particular. Dado que los procesos de relocalización implican la configuración de puestos de trabajo en un entorno de colaboración internacional y la digitalización de procesos, las universidades podrían promover el desarrollo de habilidades específicas, como la programación, el de-

<sup>3</sup> Se trata de una estrategia empresarial que consiste en trasladar la fábrica de un país de origen a uno cercano en el que se pueda reducir significativamente gastos y costos como los derivados de los salarios, la energía, los insumos e incluso, entre otros, los impuestos.

sarrollo de software y el análisis de datos, además de fomentar el desarrollo de habilidades lingüísticas para la comunicación a nivel internacional. Todo esto debe hacerse sin menoscabo de la importancia de la formación humanística y crítica que debe permear en toda institución universitaria. Además, es esencial considerar los riesgos de una dependencia económica y la falta de mejoras en la calidad de vida de la población local.



# La docencia universitaria en la UAM

La educación superior pública es un derecho humano fundamental, y la universidad pública, como institución que busca transformar la realidad, otorga gran importancia a la función de docencia universitaria en el proceso de formación de profesionales. En la UAM, es esencial reconocer que la formación de profesionales no puede entenderse sin apreciar la relevancia de la docencia.

Sin embargo, a lo largo de la historia de la UAM, ha habido momentos en los que se ha reflexionado sobre la importancia de reevaluar y fortalecer la función de docencia en la universidad. En ocasiones, la docencia ha sido subestimada debido al enfoque dominante en la investigación en las políticas gubernamentales e institucionales. Es crucial reconsiderar esta perspectiva y elevar la docencia a un nivel de importancia proporcional a sus consecuencias.

Es fundamental resaltar que la reflexión sobre la docencia no debe limitarse exclusivamente a aspectos técnicos y organizativos; también debe abordar la dimensión humana del proceso de enseñanza aprendizaje. La conexión emocional entre los docentes y estudiantes, la empatía y el fomento de la creatividad son elementos de vital importancia.

Los principales desafíos que enfrenta la docencia en la UAM pueden agruparse de la siguiente manera:

## **a) La docencia como función marginal**

A lo largo de varios años, se ha observado que la docencia ha sido relegada en el ámbito universitario. Las actividades de investigación han recibido una prioridad constante en detrimento de la docencia. Algunos de los problemas recurrentes asociados con esto incluyen:

- La preferencia por las actividades de investigación en el esquema de becas y estímulos, como se refleja en el Tabulador para Ingreso y Promoción del Personal Académico (TIPPPA).
- La creciente individualización del trabajo académico y la pérdida de colaboración.
- El envejecimiento de la planta docente y los desafíos para renovar y actualizar estrategias.

- El aumento de la duración de los concursos de oposición debido al aumento de demanda y trabajo en las comisiones dictaminadoras.
- Las condiciones laborales y académicas del personal académico contratado por concurso de evaluación curricular, que en gran parte se dedica a la docencia.
- Cambios en el perfil del alumnado, incluyendo su diversidad y el hecho de que muchos son estudiantes-trabajadores o trabajadores-estudiantes.

Para abordar la marginación de la docencia, es fundamental:

- Revalorizar la docencia, especialmente a nivel de licenciatura.
- Valorar el trabajo y productos derivados de la docencia en comparación con la investigación.
- Establecer criterios claros para la concesión de becas de docencia.
- Crear un modelo de evaluación de la calidad de la docencia que considere sus múltiples dimensiones.
- Valorar la formación docente y el desarrollo de habilidades pedagógicas.
- Reconocer y abordar las diferencias generacionales entre la planta docente y el alumnado.

#### **b) Diseño, actualización, modificación y supresión de planes y programas de estudio**

En cuanto a los programas educativos, especialmente a nivel de licenciatura, persisten problemas en su elaboración, evolución y evaluación, que son cruciales para la planificación y ejecución de la docencia. Los desafíos principales incluyen:

- Requisitos burocráticos que obstaculizan la revisión y transformación de planes y programas de estudio.
- La falta de estrategias de evaluación y actualización de programas para abordar las necesidades cambiantes.
- La falta de conocimiento especializado en desarrollo curricular.
- Diferentes concepciones sobre la construcción y renovación del currículo.
- La discrepancia entre los planes de estudio sancionados y la práctica docente.
- La falta de conexión entre los programas educativos y las oportunidades de empleo para los egresados.

Para abordar estos problemas, se pueden considerar las siguientes acciones:

- Actualizar la legislación universitaria para facilitar la modificación y supresión de planes y programas de estudio.
- Desarrollar orientaciones conceptuales y metodológicas para el diseño curricular.
- Evaluar y fortalecer las actividades relacionadas con la titulación, como el servicio social y proyectos finales.

- Revisar y ajustar el número de programas educativos en función de las necesidades de la sociedad.
- Reconocer la diversidad, las diferencias y la naturaleza única de cada disciplina impartida en la universidad.
- Fomentar programas de licenciatura interdisciplinarios para enriquecer la formación multidisciplinaria.

### c) Problemas de coordinación interna y externa en la gestión de la docencia

El modelo de organización universitaria establecido en la legislación, que se basa en la desconcentración funcional y administrativa, tiene implicaciones significativas en la gestión de la docencia al otorgar facultades y competencias específicas a los órganos colegiados, al personal y a las instancias de apoyo. No obstante, se reconoce que:

- El apoyo a las coordinaciones de programas, especialmente a nivel de licenciatura, es insuficiente.
- Existe una comunicación limitada entre programas similares ofrecidos por diferentes Unidades de la UAM.
- La coordinación de políticas institucionales suele ser deficiente debido al modelo divisional de gobernanza y toma de decisiones que existe en la universidad.
- La producción de recursos didácticos y pedagógicos que puedan fortalecer las prácticas y procesos educativos es limitada.

Ante esta situación, es necesario diseñar e implementar acciones que promuevan una mayor integración institucional de la docencia, como:

- Impulsar la formulación de programas educativos de licenciatura y posgrado con la participación de diferentes Divisiones o Unidades académicas para fomentar la formación multidisciplinaria del alumnado.
- Organizar actividades destinadas a fortalecer la función docente, como cursos de inmersión, formación y actualización, eventos académicos sobre la docencia universitaria y la producción de materiales de apoyo para la docencia, entre otras iniciativas.
- En cada Unidad existen otras instancias de apoyo que pueden armonizar y potenciar el funcionamiento de dichos programas. Es importante aprovechar el potencial de estas instancias especializadas y, cuando sea necesario, crear las pertinentes, ya sea en la Rectoría General o, sobre todo, en las Unidades académicas.

#### d) Evaluación de la docencia<sup>4</sup>

La mejora de la docencia es un trabajo constante que requiere estrategias y acciones concretas, pero estas no han logrado articularse y actualmente enfrentan ciertos problemas (Buendía et al., 2021):

- La evaluación se asocia más con un proceso de control que con la mejora de la función docente.
- La evaluación es un proceso incompleto en cuanto a sus objetivos, fines y usos por parte de los actores involucrados.
- La evaluación tiende a responder más al incentivo económico representado por la Beca al Reconocimiento a la Carrera Docente que a la mejora de la práctica docente y la colaboración entre los actores principales, es decir, el personal académico y el alumnado, para la retroalimentación.

El instrumento de opinión estudiantil presenta diversas problemáticas:

- Carece de una base teórica sobre la enseñanza, pero se acerca más a la teoría conductual del aprendizaje, lo que va en contra de la figura de profesor investigador que sustenta el modelo universitario de la UAM en general y de la diversidad de modelos académicos promovidos por cada una de sus unidades académicas.
- Limita a un modelo único de ser docente y responde al “ideal” de tareas asignadas que establece la propia Universidad en el artículo 215 del RIPPPA.
- Está diseñado para fines de control académico-administrativo del docente y no se aplica en la gestión de la docencia.
- Está organizado en tres niveles: autoevaluación, organizativo y de desempeño. De las 21 preguntas que integran las dos dimensiones a evaluar (organizativa y de desempeño), 16 se relacionan con el desempeño (asistencia y puntualidad, presentación del programa, objetivos y bibliografía, evaluación del mismo, duración de las sesiones, dominio del tema, horas impartidas, asesorías extra-curriculares, cumplimiento del programa y bibliografía); cinco preguntas de “carácter informativo” evalúan el entusiasmo del profesor al impartir la clase, el clima de respeto y cordialidad en el aula, los recursos didácticos y pedagógicos empleados por el maestro y la necesidad de formación didáctica, pedagogía y manejo de grupos (Arbesú, 2004).
- No reconoce diferencias disciplinares ni entre niveles educativos (licenciatura y posgrado).
- La evaluación valora el desempeño del profesor desde una perspectiva proceso-producto y no permite obtener información sobre la práctica pedagógica en el contexto del modelo universitario de la UAM y de los modelos académicos de sus cinco unidades.

<sup>4</sup> Este apartado forma parte de Buendía, A. (Coord.) (2021) *Informe de la evaluación de la docencia en la UAM en el marco del PEER (2020-2021)*, Ciudad de México, UAM.

- La evaluación no se ajusta a las diferencias que existen en la práctica educativa para los distintos niveles educativos, licenciatura y posgrado, ni a las grandes áreas de conocimiento cultivadas en la Universidad.
- El tiempo y la forma de comunicar los resultados de la opinión estudiantil, así como del proceso general de evaluación, no contribuyen a establecer estrategias de mejora de la docencia.

Frente a estas problemáticas, es fundamental que la evaluación del trabajo docente aborde los siguientes aspectos:

- La revisión integral del proceso de enseñanza-aprendizaje y las diversas combinaciones que surgen de él, adaptando el contenido y las metodologías de enseñanza a las condiciones cambiantes, cada vez más dinámicas y diversas.
- La definición clara de los objetivos del proceso de evaluación de la docencia. Estos objetivos pueden centrarse en la mejora de la capacidad pedagógica del profesorado, el fortalecimiento de las habilidades del alumnado para aumentar su autonomía, la actualización constante de planes y programas, o la mejora de la calidad de los materiales educativos desarrollados por el profesorado. La mejora de la evaluación de la docencia implica reconocer una red de metas y medios interconectados que requiere un análisis detallado para una comprensión más completa y una implementación más efectiva.
- El reconocimiento de las diversas prácticas de evaluación llevadas a cabo en las Divisiones. Esto incluye reconocer las particularidades propias de las diversas disciplinas cultivadas en la UAM, que han generado una multiplicidad de prácticas para abordar sus necesidades específicas. Sin embargo, también es esencial identificar y abordar elementos comunes presentes en todas las Unidades Académicas y en la Universidad en su conjunto.
- La incorporación activa de los colectivos del profesorado y del alumnado en el proceso de evaluación con el objetivo de mejora. Reconociendo las prácticas divisionales mencionadas anteriormente, se pueden identificar las mejores prácticas generales e integrarlas en la construcción de un modelo general de evaluación. Además, el proceso de evaluación no debe limitarse a este modelo general, sino que debe extenderse para abordar las particularidades de diversos campos de acción, como departamentos, Áreas Académicas, coordinaciones de programas de estudio y colectivos de profesoras y profesores, además de lograr una mayor participación del alumnado.
- El establecimiento de un sistema de evaluación docente que no esté vinculado a incentivos económicos. La evaluación de la calidad, una preocupación que se ha mantenido desde la década de los noventa, ha brindado resultados positivos, pero al mismo tiempo ha generado limitaciones al buscar una docencia de excelencia.
- La implementación de un sistema que facilite la retroalimentación de manera efectiva y ágil. Para que la evaluación integral de la docencia genere resultados a corto, mediano y largo plazo y sea verdaderamente continua, es necesario

diseñar mecanismos que proporcionen claridad y fluidez en la recopilación y el procesamiento de la información.

### e) La docencia después de la pandemia

Las recientes experiencias derivadas de programas y alternativas para la docencia, como el PEER y el PROTEM, que surgieron a raíz de la necesaria suspensión de las actividades presenciales, han proporcionado valiosas lecciones que deben ser recuperadas y atendidas en la construcción del futuro de la docencia en la UAM. Sin embargo, es crucial reconocer lo siguiente:

- La importancia central de los aspectos afectivos y emocionales en el proceso formativo. Se ha hecho evidente la relevancia del desarrollo de valores como la solidaridad, la honestidad, el respeto y la responsabilidad para el adecuado desarrollo de la enseñanza académica.
- Las nuevas dinámicas de la docencia presencial requieren enfoques de organización diferentes a los anteriores a la pandemia. También es fundamental abordar las realidades paralelas de la comunicación remota y presencial. No obstante, existe una brecha significativa entre el marco institucional y las funciones de coordinación, y las demandas actuales superan el perfil establecido en la legislación.
- La universidad se enfrenta a desafíos serios, como la resistencia de algunos académicos a volver a impartir clases de forma presencial, a pesar de que la vida social universitaria es esencial para el aprendizaje de los estudiantes. Es innegable que se necesitan recursos adecuados, tiempo suficiente y voluntad política para hacer frente a estos desafíos y forjar un futuro de la docencia en la universidad.

En este contexto, y con pleno respeto por los proyectos educativos de cada una de las Unidades que conforman la UAM, se proponen elementos que permitan configurar un modelo educativo que guíe y fortalezca la docencia en la Universidad.

# Un acercamiento al modelo educativo para la UAM

El modelo educativo se define como la representación del proyecto de una institución de educación superior que se deriva de su misión y visión, con el propósito de orientar el desarrollo de sus funciones sustantivas en una sociedad en constante transformación. Incluye, de manera integral, las actividades de docencia, investigación, difusión y vinculación. A través de este modelo, se esclarecen los objetivos institucionales (dimensión filosófica) y los medios para alcanzarlos (dimensiones pedagógica y organizacional).

**Dimensión filosófica:** Esta dimensión se basa en la misión, la visión y los valores que promueve la institución, así como en sus objetivos estratégicos. El perfil de egreso, que define la formación del alumnado y su inserción social, refleja esta dimensión filosófica de manera destacada.

**Dimensión pedagógica:** Esta dimensión se centra en el conjunto de conocimientos y prácticas dirigidas a mejorar los procesos de enseñanza-aprendizaje. Incluye aspectos como las relaciones interpersonales, los métodos de enseñanza, los propósitos educativos, los procesos de enseñanza-aprendizaje, las características del alumnado, los recursos técnicos y didácticos de la institución, así como los contenidos específicos y la organización de los planes de estudio. Asimismo, engloba las aulas como entornos que no solo facilitan la instrucción y el aprendizaje teóricos, sino que también brindan un espacio para el desarrollo de actividades prácticas y proyectos de gran formato, reconociendo las diversas modalidades de enseñanza y aprendizaje. Además, contempla aspectos operativos que van desde la planificación hasta la ejecución y evaluación de los procesos educativos.

**Dimensión organizacional:** Esta dimensión se refiere principalmente a las modalidades de gobernanza universitaria, que incluyen las formas de organización y gestión. Esto abarca tanto los esquemas internos de gobierno como las relaciones de la institución con su entorno para cumplir sus objetivos institucionales. La autonomía universitaria, las modalidades de toma de decisiones, el grado de colegialidad, los esquemas de colaboración interna y vinculación externa, la gestión de recursos y las formas específicas de operación del proyecto educativo institucional son elementos centrales en esta dimensión.

Es importante destacar dos aspectos clave de esta propuesta. Por un lado, en la dimensión filosófica, se aborda el significado de la educación para la vida y la incertidumbre.

Esta incertidumbre es el resultado de un mundo caracterizado por un cambio constante y una creciente complejidad. El entorno actual está marcado por cambios tecnológicos, económicos, sociales, políticos y ambientales rápidos, así como por una mayor interdependencia entre los sistemas educativos nacionales debido a la globalización. Esto plantea nuevos desafíos que no pueden preverse con certeza, lo que subraya la importancia de desarrollar habilidades para afrontar un mundo menos predecible.

Algunas habilidades clave para una educación para la vida y la incertidumbre incluyen:

- Desarrollo de pensamiento crítico: La capacidad de analizar información de manera crítica, cuestionar suposiciones sin fundamento y evaluar argumentos rigurosamente.
- Comprensión de problemas complejos: La habilidad de abordar situaciones multifactoriales con enfoques multidisciplinarios y proponer soluciones innovadoras.
- Capacidad de adaptación: Fomentar la capacidad de adaptarse a nuevas situaciones y desarrollar un aprendizaje continuo mediante la actualización constante y el desarrollo del autoaprendizaje.
- Disposición a la colaboración: Aprender a trabajar en equipos diversos y comunicar ideas de manera efectiva.
- Conciencia global, acción local: Enfatizar la comprensión de cuestiones globales y llevar a cabo acciones en contextos locales.
- Actitud crítica hacia la tecnología: Desarrollar una comprensión crítica de la tecnología, sus posibilidades e impactos.
- Desarrollo de la inclusión como forma de respeto a la diversidad.
- Promoción de la cultura de la paz.

Por otro lado, en la dimensión pedagógica, se destaca el concepto de Comunidad de Aprendizaje. Esta comunidad se define como un grupo de estudiantes, profesores y personal administrativo que se reúnen con el propósito de aprender y colaborar de manera activa y significativa. En una comunidad de aprendizaje, se fomenta la participación, la reflexión, el diálogo y la construcción colectiva del conocimiento. Algunos objetivos de estas comunidades son:

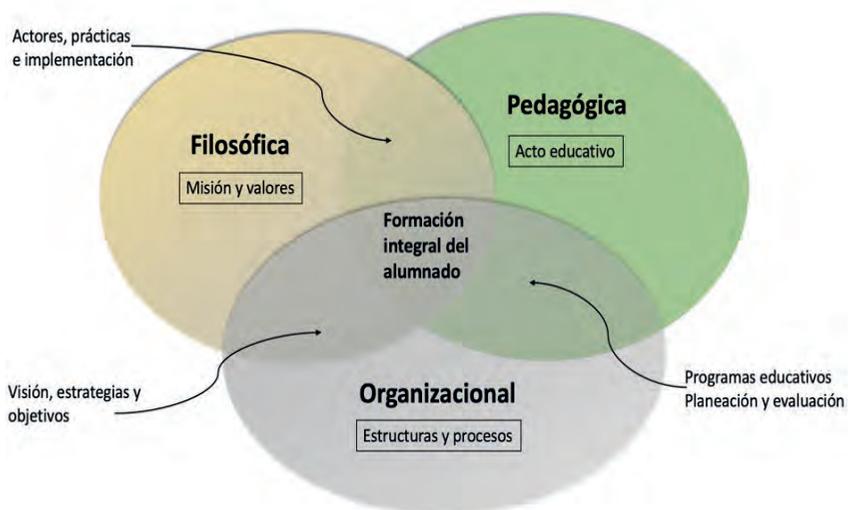
- *La cooperación y el apoyo mutuo.* Los miembros de la comunidad se ayudan entre sí para superar desafíos y alcanzar metas académicas.
- *El aprendizaje activo.* Se fomenta la participación activa en actividades de aprendizaje, como discusiones en grupo, proyectos colaborativos, presentaciones y actividades de comprensión y resolución de problemas.
- *La inclusión.* Se busca la inclusión de diversos puntos de vista, experiencias y perspectivas para enriquecer el aprendizaje y promover la diversidad.

Estas actividades pueden tomar diversas formas y organizarse en torno a unidades específicas de enseñanza-aprendizaje, programas académicos, proyectos de investigación

o vinculación, intereses comunes o metas de aprendizaje compartidas. La tecnología y las redes sociales pueden facilitar la colaboración y la interacción en estas comunidades, incluso cuando los participantes no se encuentren físicamente en el mismo lugar.

A continuación se presentan las dimensiones del modelo educativo y sus áreas de intersección.

Figura I. DIMENSIONES DEL MODELO EDUCATIVO



Es preciso mencionar que el modelo educativo adquiere especial importancia en aquellas instituciones de educación superior organizadas bajo la modalidad de unidades o campus, ya que conjuga los proyectos particulares de cada una de ellas con su misión y visión generales. De esta manera, cada una de las Unidades puede desarrollar un modelo académico propio, atendiendo a sus particularidades. En el caso de la UAM, si bien no todas las Unidades han elaborado formalmente un modelo educativo específico, podemos encontrar en todas ellas elementos que permiten reconocer algunas de sus particularidades más relevantes. Por otro lado, se pueden reconocer también las



características generales del modelo educativo de la UAM, tal como se esboza en el siguiente cuadro:

Cuadro I. PRINCIPALES ASPECTOS DEL MODELO EDUCATIVO DE LA UAM

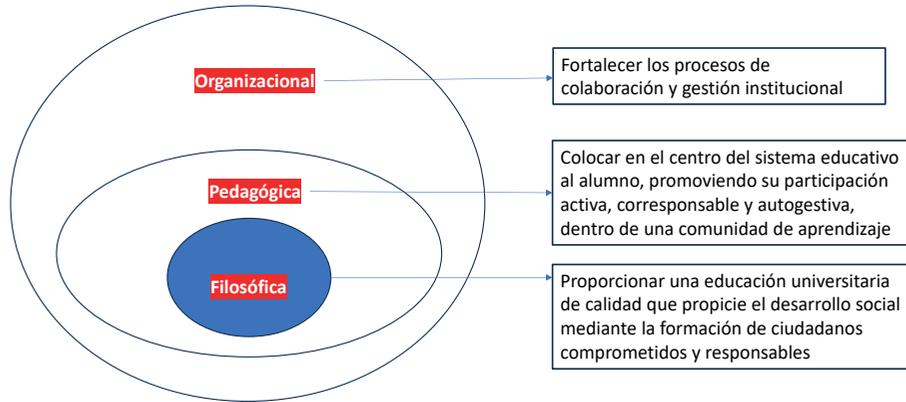
Filosofía	Organizacional	Pedagogía
Formación integral del alumnado: conocimientos profesionales; desarrollo social, cultural y humano	Desconcentración funcional y administrativa	Sistema trimestral
Equidad de género e inclusión social	Competencias expresas de los órganos personales	Aporte crítico, metodológico, desarrollo de habilidades transversales de pensamiento. Promoción de la autonomía en el alumnado
Promoción de valores institucionales como honestidad, responsabilidad y respeto	Órganos colegiados, gobierno distribuido, amplia participación de la comunidad	Enseñanza-investigación orientada hacia la comprensión y resolución de problemas
Transparencia, rendición de cuentas y acceso a la información	No existe la relación	Promoción del trabajo multi e interdisciplinario
Búsqueda de la sustentabilidad	Centrada en alumnado	Licenciaturas innovadoras y tradicionales renovadas
Búsqueda de la verdad	Estructura departamental	Troncos comunes en unidades y divisiones
Desarrollo y equidad social	Figura de profesor-investigador	Ausencia de tesis en licenciatura
Promoción de la cultura de paz	Los cargos directivos son asumidos temporalmente por el profesorado	Incorporación de tecnologías educativas

Fuente: Peñalosa y Montaña: 2021

## Propuesta del grupo de trabajo

Derivado del análisis anterior, a continuación se exponen los objetivos y las estrategias que este grupo de trabajo ha considerado pertinentes para mejorar el proceso de enseñanza-aprendizaje en nuestra institución. Esta propuesta se ha organizado siguiendo las dimensiones del modelo educativo.

Figura II. OBJETIVOS DE LAS DIMENSIONES DEL MODELO ACADÉMICO



## Objetivos y estrategias de cada dimensión

A continuación, se presentan los objetivos para cada una de las tres dimensiones consideradas, así como sus estrategias asociadas.

### I. Dimensión filosófica

<b>Dimensión Filosófica:</b>	Proporcionar una educación universitaria de calidad que propicie el desarrollo social mediante la formación de ciudadanos comprometidos y responsables										
<b>Estrategias</b>	Definición del perfil general y específico de los egresados y de cada programa educativo	Conocimiento multidisciplinario para vincular DOGENCIA INVESTIGACIÓN (a perspectiva social)	Desarrollar y fortalecer programas de cuidado ambiental, desarrollo democrático y economía equitativa (circular)	Fortalecer y ampliar los programas de igualdad de género, de cultura para la paz (erradicación de violencia, defensa de los derechos universitarios, desarrollo social, valores institucionales)	Realizar acciones para incrementar el número de alumnas en las licenciaturas en donde son minoría	Integrar en los modelos educativos y en los programas (MD) el énfasis en el desarrollo de habilidades socioemocionales: aprender a aprender, enfrentar la incertidumbre, desarrollar habilidades socioemocionales, cooperación y trabajo en equipos multidisciplinarios.	Desarrollar mecanismos para incrementar la matrícula sin pérdida de la calidad educativa y sin modificar las bases del modelo educativo	Incrementar la oferta educativa continúa	Impulsar, promover y fortalecer las actividades culturales, de salud física, mental, emocional, así como de interacciones personales que promuevan un mejor desarrollo	Impulsar la cultura de inclusión de todos los géneros, discapacidades e interseccionalidades	Impulsar actividades culturales y recreativas que recunan a la comunidad. Fomentar la cultura de educación para la paz.
<b>Objetivos</b>											
Proporcionar una <b>educación sustentada en el conocimiento científico y humanístico</b> , así como en los <b>valores institucionales</b> .	●	●	●	●		●					
Proporcionar una <b>educación pertinente</b> para los ámbitos: <b>laboral, cívico y de cuidado ambiental</b>	●		●			●		●			
Proveer la <b>educación incluyente, equitativa</b> , libre de violencia y que promueva la <b>cultura de paz</b>	●		●	●	●	●	●		●	●	
<b>Formar en una actitud para la vida y la incertidumbre</b>	●	●	●			●				●	
Ampliar la educación a sectores más amplios de la población. Extender el alcance de la universidad hacia sectores más amplios de la población	●		●	●	●			●	●	●	
Fortalecer e impulsar a las comunidades de aprendizaje dentro una visión humanista y sostenible		●	●	●	●	●			●	●	

## II. Dimensión pedagógica

<b>Dimensión Pedagógica:</b>		Colocar en el centro del sistema educativo al alumno, promoviendo su participación activa, corresponsable y autogestiva, dentro de una comunidad de aprendizaje				
	<b>Objetivos</b>	Actualizar o adecuar los modelos educativos/académicos de las Unidades.	Reconocer la <b>diversidad en el alumnado</b> en cuestiones socioeconómicas, culturales, de formación, discapacidad y género, entre otras, y desarrollar procesos de inclusión que consideren la sensibilización, formación e infraestructura necesaria.	Fortalecer el proceso de formación del alumnado	Reforzar los programas de actualización, capacitación, información y sensibilización del cuerpo docente	Promover la revisión, actualización y modificación de los planes de estudio de licenciatura y posgrado con el fin de responder a las necesidades de la sociedad
<b>Estrategias</b>						
	Evaluación continua de los modelos académicos/educativos de las Unidades. Realizar foro interno anual de discusión acerca de los modelos educativos de la UAM	●				
	Diseñar e implementar actividades que fortalezcan las habilidades básicas y conocimientos preuniversitarios del alumnado.		●			
	Fomentar los procesos de inclusión, relacionadas con el ingreso, la permanencia y el egreso del alumnado.		●			
	Promover acciones que lleven a disminuir la brecha entre el número de mujeres y hombres en el alumnado, especialmente en áreas donde existe una mayor diferencia.		●			
	Fortalecer los programas de tutoría y asesoría al alumnado.		●			
	Fomentar la Integración los escenarios cotidianos al aprendizaje, reconociendo la importancia para el alumnado de identificarse con los espacios de la universidad desde la perspectiva de la habitabilidad. <sup>1</sup>		●			
	Promover la alfabetización e incorporación de los saberes digitales en la comunidad universitaria.		●	●		
	Promover la impartición de cursos de educación continua que permitan la formación y desarrollo de capacidades para la autogestión.			●		
	Fortalecer las habilidades y los conocimientos básicos del alumnado, incluyendo los preuniversitarios.			●		
	Capacitar al alumnado en el desarrollo de habilidades para la tutoría y otros acompañamientos.			●		
	Desarrollar estrategias de formación docente que ubiquen las diferencias en cada Unidad, con el fin de integrar un sistema de formación docente interunidades.				●	
	Crear un programa que fomente la producción y difusión de recursos didácticos (notas, manuales, libros de texto, recursos digitales, videos, aulas virtuales, etc.)				●	
	Definir procesos de evaluación de la docencia (no del docente) con indicadores (internos, externos, tradicionales, nuevos) y estrategias. <sup>2</sup>				●	
	Formar al personal académico en la ética y el uso de las tecnologías digitales, así como la inteligencia artificial.				●	
	Fortalecer los programas divisionales y unitarios para integrar al profesorado de nuevo ingreso, reconociendo la diversidad en cuanto a habilidades, intereses, experiencia para aprovechar las fortalezas y fomentar el desarrollo en las áreas de				●	
	Capacitar al profesorado en el desarrollo de habilidades para la tutoría.				●	
	Crear espacios de desarrollo y metodologías para la innovación educativa que generen redes de colaboración e investigación en este tema, considerando que la innovación no solamente se refiere al uso de la tecnología.				●	
	Incluir en la formación profesional aspectos relacionados con la sostenibilidad y ética sobre cómo habitar, cuidar el entorno (universitario, personal y social), el impacto de la profesión en lo local y nacional, y el desarrollo del sentido de pertenencia social.					●
	Incrementar y fomentar los programas de movilidad estudiantil para ampliar la visión del alumnado a partir del conocimiento de otras situaciones y contextos, aprendizajes culturales y académicos.					●
	Incluir en los perfiles profesionales las habilidades laborales con una visión crítica y creativa, así como el desarrollo de una formación transversal					●
	Generar programas que incluyan la transformación digital y la innovación educativa en el proceso de enseñanza aprendizaje, así como la formación ética en el uso de las tecnologías digitales.					●
	Evaluar, con criterios de calidad educativa institucionales, los perfiles de los planes de estudio, en habilidades, capacidades, competencias y valores profesionales, personales y de ciudadanía; además de dar seguimiento a los procesos que se implementan para su mejora.					●
	RENOVAR, mejorar o actualizar la infraestructura (física, equipamiento, laboratorios, software, etc.), reconociendo las diferencias entre las licenciaturas y las necesidades de uso de los espacios físicos.					●

<sup>1</sup> Se entiende por habitabilidad al objeto de estudio de la disciplina arquitectónica que centra la atención en la importancia que tiene la vida como pauta para la regeneración, re-habilitación, reutilización y creación del espacio habitable. Es una cualidad del espacio material, que pone en relevancia las experiencias humanas, las actividades, las relaciones sociales que se construyen en el espacio, los valores de uso que tienen los lugares y las pautas de apropiación que permiten a un individuo identificarse y encontrar un sitio en el mundo. Desde esta perspectiva, para la Universidad es importante ser concebida como una casa abierta para el habitar de la comunidad, sobre todo para los estudiantes.

<sup>2</sup> Considerar el trabajo realizado por la comisión formada en 2021. Existe el informe, pedir a Angélica este aporte.

### III. Dimensión organizacional

<b>Dimensión Organizacional:</b>		<b>Fortalecer los mecanismos de cooperación institucional</b>				
	<b>Objetivos</b>	Fortalecer los esquemas de colaboración entre Divisiones y Unidades.	Fortalecer y agilizar las actividades administrativas relacionadas con planes y programas de estudio.	Fortalecer la vida académica de los alumnos.	Mejorar la infraestructura	Fortalecer los mecanismos de identidad institucional.
<b>Estrategias</b>						
Establecer una Coordinación de Desarrollo Docente en cada una de las Unidades Académicas para determinar criterios de elaboración de los perfiles de los egresados, habilidades básicas, valores fundamentales y mecanismos de planeación y evaluación de la docencia, así como procesos generales de mejora. Estas instancias deberán contar con un mecanismo que permita la articulación entre dichas coordinaciones.		●	●			
Armonizar las diversas políticas sobre docencia que existen en la UAM, entre Programas, Divisiones y Unidades		●				
Fomentar la colectividad con espacios de discusión sobre la formación docente (congresos, foros, conversatorios), incluyendo tanto a los órganos pertinentes como al profesorado y el alumnado.		●				●
Apoyar a las coordinaciones de estudios de licenciatura y posgrado, Tronco General y otras instancias involucradas para impulsar actividades académicas que fortalezcan planes y programas de estudio.			●			
Agilizar los procesos de revisión y actualización continua de la oferta de los planes de licenciatura y posgrado.			●			
Promover la transformación digital tanto en los procesos relacionados con la formación profesional, como en las instancias de apoyo y administración.			●			
Revisar los procesos de evaluación de las actividades básicas para lograr un equilibrio más adecuado entre la docencia, la investigación y la preservación y difusión de la cultura.			●			
Promover la constitución de redes de apoyo entre los diferentes actores involucrados en la docencia. Entre los actores de la formación profesional (alumnado-alumnado; egresados-alumnado; profesorado-alumnado; alumnado-sociedad; etc.).				●		
Incorporar al alumnado en proyectos de vinculación social.				●		
Crear y/o fortalecer un programa permanente de tutorías.				●		
Crear y/o fortalecer un programa permanente de asesorías				●		
Fortalecer los programas de apoyo a la inserción laboral de los egresados y egresadas, así como los programas de servicio social.				●		
Desarrollar un sistema eficaz de seguimiento del alumnado y egresados.				●		
Fomentar la movilidad de alumnos tanto al interior y exterior de la UAM.				●		
Mejorar las condiciones de las aulas, laboratorios, bibliotecas y otros espacios comunes de aprendizaje considerando las necesidades para la inclusión					●	
Ampliar y fortalecer los espacios que los alumnos requieren para el acceso adecuado a nuevas tecnologías educativas.					●	
Dar seguimiento anual al programa de inducción a la vida universitaria de los alumnos.						●
Ampliar los programas deportivos y culturales dirigidos al alumnado.						●
Mejorar los sistemas de información institucional para facilitar el seguimiento de trayectorias escolares y detección de rezago y riesgo académicos.						●

# A manera de reflexión final

32 |

La presente propuesta tiene como objetivo principal contribuir al fortalecimiento de la docencia en la UAM, una función que ha perdido gradualmente su centralidad debido a diversas causas. Entre éstas, han tenido un papel central las políticas públicas modernizadoras que orientaron la educación superior en el país al menos por 30 años, mismas que generaron dependencia extrema entre la calidad, la evaluación y el financiamiento.

En la UAM estas orientaciones se tradujeron en un conjunto de políticas institucionales que han contribuido al desarrollo y consolidación de la universidad de manera positiva, pero, como ocurre en cualquier diseño institucional, han generado también efectos adversos que privilegian la valoración de la investigación por encima de la docencia, principalmente la de licenciatura; y ha afectado el proceso de recambio generacional de la planta académica que, a casi 50 años de la fundación de la UAM, es inminente y necesario.

La educación superior en nuestro país ha enfrentado cambios relevantes en los últimos años. La reforma educativa de 2019 elevó a rango constitucional su obligatoriedad y gratuidad, con un claro exhorto a las universidades públicas para contribuir a la ampliación de la cobertura con calidad y equidad; tarea aún pendiente en la UAM. Otro aspecto a destacar es la pandemia causada por el SARS-CoV-2, que obligó a cierta transición a la educación virtual o remota, lo que evidenció viejos problemas bien conocidos en las universidades, entre los que destacan la escasa formación docente, la falta de apoyo al seguimiento en las trayectorias de los estudiantes dada su diversidad, y la incorporación tardía de las tecnologías digitales para fortalecer los procesos de enseñanza aprendizaje. A ello se agregó la constatación de los cambios en la estructura económica y la complejidad de la inserción laboral de los jóvenes en tiempos recientes.

Es en este contexto que se distinguen cinco grandes problemáticas sobre la docencia universitaria que requieren especial atención: a) la docencia como función marginal; b) los problemas de coordinación interna y externa en la gestión de la docencia; c) el diseño, la actualización, la modificación y la supresión de los planes y programas de estudio y su vigencia; d) la evaluación de la función docente, y e) la docencia después de la pandemia. Su discusión y análisis constituyen la antesala para proponer un modelo educativo para la UAM que, al mismo tiempo que reconoce las especificidades de cada una de las cinco Unidades académicas, articule el proyecto universistario de origen

con las necesidades de formación que la sociedad demanda, particularmente las y los jóvenes que aspiran a una formación profesional que les permita desarrollar trayectorias exitosas en la universidad e insertarse en los mercados laborales y ocupacionales como sujetos críticos y propositivos y ciudadanos integros en las distintas disciplinas.

Proponemos un modelo educativo para la UAM que considera tres dimensiones: filosófica, pedagógica y organizacional. La conceptualización de cada una de ellas permite asociarles objetivos y estrategias que buscan fortalecer la docencia en la Universidad. Es seguro que cada Unidad académica enfatizará más en algunos de estos objetivos y estrategias, pero también estamos convencidos que la integralidad al final podrá recuperar a la docencia en su función formadora y transformadora por los impactos sociales que genera.

Consideramos que es imperativo restaurar la centralidad de la docencia en la UAM. Esto es esencial porque está directamente vinculada a la formación de profesionales y porque nuestro modelo universitario establece un vínculo claro entre la docencia y las otras funciones sustantivas de la institución. Mejorar la calidad de la docencia generará efectos positivos en la atención al alumnado, en el desarrollo de la investigación, en la difusión y visibilidad del trabajo que produce la universidad y en su impacto social en su conjunto. La mejora de la docencia requiere la movilización de los recursos y capacidades institucionales disponibles, con la expectativa de que la UAM seguirá siendo un factor de desarrollo, de equidad, paz y sostenibilidad en los años que vienen, más complejos e inciertos.

Para cumplir con su gran responsabilidad social, la UAM tiene que reconocer a la docencia como una de sus funciones básicas en un marco de interacción constante con la investigación y la preservación y difusión de la cultura. Debe, además, aprovechar la riqueza de su diversidad a través de la promoción de esquemas de colaboración, adaptando constantemente sus estrategias pedagógicas al cambio incesante del devenir social. Una universidad abierta al tiempo requiere fortalecer los mecanismos que le permitan alcanzar acercarse al ideal humanista de la educación, aquella que prepara para la vida y que permite enfrentar de mejor manera los grandes desafíos de la humanidad en un futuro cada vez más complejo e incierto. La construcción del futuro es siempre una tarea reflexiva, colectiva y urgente.

# Referencias

34 |

- Buendía, A., Arevalo, A., Balam, A., Ejea, T., Montaña, L., Monte Alegre, D., y Morales, E. (2021). *Informe de la evaluación de la docencia en la UAM en el marco del PEER (2020-2021)*.
- Buendía, A., García Salord, S., Grediaga, R., Landesman, M., Rodríguez-Gómez, R., Rondero, N., Rueda, M., y Vera, H. (2017). Queríamos evaluar y terminamos contando. Alternativas para la evaluación del trabajo académico. *Revista Mexicana de Investigación Educativa*, 22(74), 977-986. <https://www.redalyc.org/pdf/140/14053215014.pdf>
- Buendía, A. (2020). Revisitar las políticas para la educación superior en México: ¿de su agotamiento a su transformación? *Universidades*, 71(86), 35-52. <https://doi.org/10.36888/udual.universidades.2020.86.404>
- Fisas, V. (2010). Introducción a los procesos de paz. Escola de cultura de Pau. Quaderns de Construcció de Pau. No. 12
- Fisas, V. (2011). Educar para una Cultura de Paz. Quaderns De Construcció De Pau N° 20. Barcelona, España: Escola de Cultura de Pau.
- Ley General de Educación Superior, 1 (2022).
- Hinings, B., Gegenhuber, T., y Greenwood, R. (2018). Digital innovation and transformation: An institutional perspective. *Información y Organización*, 28, 52-61. <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S1471772718300265>
- Mendoza, Ja. (2019). Presupuesto federal de educación superior en el primer año del gobierno de Andrés Manuel López Obrador: Negociaciones y retos. *Revista de La Educación Superior*, 48(191), 51-82.
- OCDE. (2020). *COVID-19 EN AMÉRICA LATINA Y EL CARIBE: consecuencias socioeconómicas y prioridades de política*.
- Peñalosa, E. y Montaña L. (2021). *El encuentro de dos empeños: la educación superior y la investigación científica. Vicisitudes de un anhelo institucional*. México: UAM.
- Sánchez, M., and Escamilla de los Santos, J. (2021). *Innovación educativa en educación superior: una mirada 360*. RIE360-Red de innovación educativa.
- Secretaría de Educación Pública. (2022). *Serie histórica y pronósticos de la estadística del Sistema Educativo Nacional*. <https://planeacion.sep.gob.mx/estadisticaeducativas.aspx>



Casa abierta al tiempo  
UNIVERSIDAD AUTÓNOMA  
METROPOLITANA