

La descentralización en la Universidad Autónoma Metropolitana, Unidad Xochimilco: un análisis de su gestión educativa

LAURA BRENDA JIMÉNEZ OSORIO
Síntesis Creativa, CyAD, UAM
vresorio@gmail.com

PALABRAS CLAVE

Descentralización
Gestión educativa
Nueva gestión pública
Sistema educativo
Autonomía

KEYWORDS

Decentralization
Educational Management
New Public Management
Educational System
Autonomy

El ensayo analiza la descentralización y la gestión educativa en la Universidad Autónoma Metropolitana (UAM), con un enfoque particular en la Unidad Xochimilco y su sistema modular. Se explora cómo la UAM, como institución pública autónoma, se encuentra en un proceso de constante transformación, lo que demanda una reflexión continua sobre sus modelos de organización y gestión.

Inicialmente, el texto define los conceptos de descentralización y gestión, y luego examina su relación en el sistema educativo mexicano y su manifestación en la UAM. La trayectoria histórica de la UAM y la diversidad de sus unidades académicas son consideradas para identificar y evaluar ejemplos concretos de descentralización y prácticas de gestión. La adaptabilidad institucional de la UAM se hizo evidente durante la pandemia de COVID-19, donde cada unidad implementó estrategias específicas, incluyendo la transición a modalidades en línea e híbridas, la donación de equipos y la adaptación de procesos académicos y administrativos para garantizar la continuidad educativa.

This essay analyzes decentralization and educational management at the Autonomous Metropolitan University (UAM), with a particular focus on the Xochimilco Unit and its modular system. It explores how the UAM, as an autonomous public institution, is undergoing a process of constant transformation, which demands ongoing reflection on its organizational and management models.

Initially, the text defines the concepts of decentralization and management, and then examines their relationship in the Mexican educational system and their manifestation at the UAM. The historical trajectory of the UAM and the diversity of its academic units are considered to identify and evaluate concrete examples of decentralization and management practices. The institutional adaptability of the UAM became evident during the COVID-19 pandemic, where each unit implemented specific strategies, including the transition to online and hybrid modalities, the donation of equipment, and the adaptation of academic and administrative processes to ensure educational continuity.



INTRODUCCIÓN

El presente ensayo se adentra en el análisis de la operatividad, la eficiencia y la capacidad de respuesta de las instituciones de educación superior en México, desde un contexto complejo y en constante transformación que caracteriza a la sociedad actual. En este escenario, la Universidad Autónoma Metropolitana (UAM), como una institución pública autónoma, se encuentra inmersa en procesos de cambio que demandan una reflexión constante respecto de sus modelos de organización y gestión.

Así, este texto reflexivo tiene como propósito inicial definir los conceptos fundamentales de descentralización y gestión para, posteriormente, explorar su relación en el sistema educativo mexicano y su manifestación específica en la UAM en su totalidad. A través de un recorrido que considerará su trayectoria histórica y la diversidad de sus unidades académicas, se identificarán y evaluarán ejemplos concretos de cómo se materializan la descentralización y las prácticas de gestión en sus múltiples dimensiones. Esta adaptabilidad institucional se evidenció de manera significativa durante la pandemia de COVID-19, donde cada unidad de la UAM implementó estrategias particulares para garantizar la continuidad del proceso educativo, incluyendo la transición a modalidades en línea e híbridas, la donación de equipos a quienes lo necesitaron y la adaptación de procesos académicos y administrativos.

Posteriormente, el análisis se acotará a la Unidad Xochimilco, reconocida por su innovador sistema modular. Se identificarán los cambios recientes que han impactado su funcionamiento, incluyendo el surgimiento de la Unidad de Promoción y Atención de la Violencia de Género (UPAVIG) así como la transformación de los espacios universitarios para incluir baños neutros, reconociendo la diversidad de género, iniciativas que ejemplifican una gestión sensible a las problemáticas sociales y a la diversidad de género propias de la actualidad.

Como ejemplos de esta gestión proactiva y diversificada que se lleva a cabo en la institución, se considerarán otras acciones orientadas al desarrollo académico y la comunidad, tales como concursos académicos y culturales, los programas de formación y actualización docente, y las actividades ex-



traescolares orientadas a la promoción de la salud.

Finalmente, se pondrá especial atención en la División de Ciencias y Artes para el Diseño (CyAD) de la Unidad Xochimilco, resaltando un ejemplo significativo de gestión dirigida por cuatro mujeres en sus cuatro coordinaciones. Este caso particular ofrecerá una oportunidad para analizar las dinámicas de gestión y el potencial impacto del liderazgo femenino en el contexto académico.

El objetivo principal de este texto reflexivo es, por lo tanto, ofrecer una comprensión profunda de cómo la descentralización y los diferentes modelos de gestión se articulan en la UAM, con especial atención a la Unidad Xochimilco. A través de esta exploración, se pretende generar una reflexión crítica sobre los desafíos y las oportunidades que enfrenta la universidad en su búsqueda histórica por una gestión más eficiente, equitativa y sensible a las necesidades de su comunidad y de la sociedad en general.

DESCENTRALIZACIÓN Y GESTIÓN

Con el propósito de analizar la aplicación de los conceptos de descentralización y gestión en la Universidad Autónoma Metropolitana, este apartado presenta una breve exploración del significado de cada uno de estos

constructos teóricos. El objetivo es establecer una base conceptual clara para su posterior evaluación en el contexto específico de la UAM.

Descentralización en el ámbito educativo:

Beatriz Calvo (2003) define la descentralización en el ámbito educativo como “una forma para fortalecer el carácter de la educación como servicio público, para elevar su calidad y para lograr la participación de los diferentes grupos de la comunidad.” (p. 284). Su análisis identifica dos interpretaciones principales de este concepto:

- Una perspectiva influenciada por principios neoliberales, que prioriza la eficiencia a través de la competencia interinstitucional, una mayor autonomía financiera (incluyendo la procuración de recursos propios) y una rendición de cuentas basada en indicadores de desempeño.
- Un enfoque orientado a la democratización de los procesos educativos, que, en palabras de Calvo (2003), “aboga por una real participación social y porque las instancias educativas en el ámbito de la comunidad, de la zona escolar y de la escuela, cuenten con autonomía para responsabilizarse de lo académico y de lo

administrativo, tareas que anteriormente correspondían a instancias nacionales” (p. 285).

Adoptando la perspectiva democrática de la descentralización, que enfatiza la autonomía y la participación de los diferentes actores en la toma de decisiones y la gestión educativa, se examinará la estructura y el funcionamiento de las unidades de la UAM. En particular, se analizará cómo se manifiesta la participación social en los consejos divisionales, la interacción con la comunidad estudiantil y la vinculación con la comunidad o el entorno social, así como la distribución de responsabilidades académicas y administrativas entre los distintos niveles de la institución.

Gestión educativa.

De acuerdo con Farfán et al. (2016), “la gestión educativa puede considerarse como la gestión del entorno interno de la entidad docente hacia el logro de sus objetivos. Algunos autores y entidades la relacionan con los aspectos de las nuevas tendencias y transformación educativa, calidad total y uso de las tecnologías en su desarrollo.” (p. 181).

Gestión educativa en la UAM

En el caso de la UAM, la gestión se analizará en el marco de su búsqueda por cumplir sus metas institucionales y responder a las complejas demandas de la sociedad actual. En este sentido y tomando como punto de partida las dimensiones clave para la eficacia en la gestión educativa propuestas por Farfán et al. (2016), se evaluará la Unidad Xochimilco en su entorno interno y sus esfuerzos por alcanzar sus objetivos a partir de las cuatro dimensiones: la organizacional (estructura y funcionamiento interno), la pedagógico-didáctica (procesos de enseñanza y aprendizaje), la comunitaria (vinculación con el entorno) y la administrativa (gestión de recursos humanos y financieros).

La influencia de la Nueva Gestión Pública, breve definición.

La Nueva Gestión Pública (NGP) es un término empleado por primera vez por Christopher Hood, en el año de 1989. De acuerdo con Osborne y Gaebler (1992), en su libro *La reinención del gobierno*, el concepto de NGP implica reinventar el Gobierno y superar el paradigma burocrático weberiano.

Finalmente, se realizará una revisión general para identificar cómo los principios de la NGP han podido influir o modificar el contexto universitario de la UAM, reconociendo su potencial impacto en el sector público en general.

ORIGEN DE LA UNIVERSIDAD AUTÓNOMA METROPOLITANA

Para identificar y situar el origen de la Universidad Autónoma Metropolitana, resulta imprescindible una mirada socio genética que sitúe los problemas, concepciones y estados de ánimo que se asociaron para impulsar la creación de una nueva universidad para la Ciudad de México. (López et al., 2000, p. 3). Este enfoque nos permite comprender el contexto social e histórico que dio lugar a su fundación.

Resulta importante señalar que no se identifica un origen oficial claramente definido para nuestra Universidad, ya que existen diferentes versiones y discursos al respecto. No obstante, hay un consenso general, que reconoce un antecedente clave: la creciente demanda de educación superior por parte de los estudiantes llevó a la Asociación Nacional de Universidades e Institutos de Educación Superior (ANUIES) a presentar una iniciativa. Esta iniciativa se considera fundamental para la fundación de una universidad con las características propias de la UAM a finales de 1972.

Un segundo momento se percibe con decisión política de no permitir el crecimiento de la matrícula en las instituciones existentes como UNAM e IPN. El objetivo era aligerar la presión de la demanda de matrícula estudiantil en la zona metropolitana, y en este contexto se concibió la creación de una nueva institución.

Un tercer momento se identifica una vez que se diseña la UAM en sus rasgos centrales: su organización académica, su oferta de estudios y su estructura básica, definidos a través de la elaboración del Proyecto de la Ley Orgánica.

En síntesis, y de acuerdo con lo anterior, la creación de la UAM fue posible debido al conjunto de decisiones y voluntades políticas del presidente de la República, el secretario de Educación Pública y el Rector de la UNAM, de procesos, de necesidades y de esfuerzos de un conjunto de intelectuales, académicos y políticos que determinaron su origen.

El 21 de noviembre de 1972 se presenta ante la Cámara de Senadores la justificación de la creación de esta nueva universidad, especificando algunas de sus características fundacionales como su autonomía, su organización por Unidades, Divisiones y Departamentos, y su vocación interdisciplinaria. Es precisamente durante este diálogo entre los miembros del Senado donde puede observarse el primer atisbo de descentralización en el planteamiento fundacional de la UAM. Se reforzaba la concepción de que la UAM sería un sistema de universidades cada una con un perfil propio que complementara a las otras, lo que implícitamente les otorgaría una cierta diferenciación y capacidad de autogestión, un primer paso hacia la descentralización.

En el Artículo 3 Fracción I del proyecto de ley, se ampliaba la facultad de la UAM para organizarse de acuerdo con este ordenamiento, dentro de un régimen de desconcentración funcional y administrativa, como lo estimara conveniente. (Lopez, R et. al 2000 p. 133), Esta desconcentración implicaba que, si bien existiría una estructura general y lineamientos comunes para toda la UAM, las responsabilidades y la toma de decisiones en áreas específicas (funcionales, como la docencia y la investigación, y administrativas, como la gestión de recursos) se distribuirían entre las diferentes unidades. La ley era clara al señalar que: “la UAM estaría integrada por Unidades Universitarias, a través de las cuales llevaría a efecto su desconcentración funcional y administrativa. De acuerdo con el artículo 21 (Lopez, R et. al 2000 p. 284), las Unidades Universitarias resolverían, sujetándose a sus disposiciones reglamentarias, sus propios problemas.” Esta disposición establecía un principio de autonomía y una capacidad de respuesta adaptada a las particularidades de cada unidad.

La dirección de cada Unidad por un Rector y su organización en Divisiones y Departamentos reforzaba esta idea de núcleos de decisión relativamente autónomos dentro del sistema general de la UAM, consolidando una estructura con elementos de descentralización y gestión diferenciada.

De la misma manera, la atribución de la facultad de los profesores para realizar actividades de docencia, investigación y difusión de la cultura conforme a los principios de libertad de cátedra y de investigación consolidaba una autonomía académica esencial a



Figura 1. Primera plana del Excelsior 12 de octubre de 1973. Reproducido de Una historia de la UAM. Sus primeros 25 años, Vol I, López, González y Casillas, 2000.

nivel de unidad y de sus cuerpos colegiados, lo que permitía a cada unidad desarrollar sus propias orientaciones académicas otro aspecto distintivo de la descentralización.

DESCENTRALIZACIÓN EN LAS UNIDADES DE LA UAM:

Las Unidades de la Universidad Autónoma Metropolitana fueron estratégicamente ubicadas en tres de los cuatro puntos cardinales de la Ciudad de México, entonces Distrito Federal, buscando ofrecer servicio educa-

tivo a la población de las periferias y previendo una población estudiantil máxima de 20,000 alumnos por unidad. Así, se establecieron la Unidad Azcapotzalco al norte (noviembre de 1974), la Unidad Iztapalapa al oriente (septiembre de 1974) y la Unidad Xochimilco al sur (noviembre de 1974), quedando pendiente la creación de otra Unidad en el poniente del área metropolitana que se materializó con la Unidad Cuajimalpa en años posteriores, hacia 2002.



Figura 2. Reproducido de Una historia de la UAM. Sus primeros 25 años, Vol II, López, González y Casillas, 2000

Esta distribución geográfica estratégica probablemente influyó en la definición inicial de las licenciaturas que se ofrecieron en cada unidad, respondiendo a criterios un tanto empíricos. Es probable que factores como la ubicación geográfica y las necesidades percibidas en cada zona influyeran en estas decisiones iniciales. Por ejemplo, la vocación industrial de la zona oriente pudo haber favorecido el impulso de la investigación científica en la Unidad Iztapalapa (UAM-I). De manera similar, la tradición de la construcción y el desarrollo urbano en la zona norte podría haber guiado la concentración de carreras tradicionales como la ingeniería civil y la arquitectura en la Unidad Azcapotzalco (UAM-A). Finalmente, la presencia de áreas naturales y una mayor orientación hacia la salud y la biología en la zona sur probablemente influyó en el enfoque de la Unidad Xochimilco (UAM-X) en estas disciplinas. Sin embargo, es importante destacar que oferta académica en cada unidad evolucionó a través del tiempo, considerando la creciente demanda y las áreas de conocimiento emergentes.

A pesar de esta asignación inicial, cada una de las Unidades Académicas de la Universidad Autónoma Metropolitana se concibió para funcionar de manera independiente en cuanto a los aspectos fundamentales de docencia e investigación, reflejando un modelo de gestión descentralizada. Esta au-

tonomía se materializó en la existencia de órganos de decisión propios a nivel de departamento o de división con el de Consejo Divisional y de cada unidad con representaciones de las Divisiones en Consejo Académico de Unidad. Dichos cuerpos colegiados, tenían y tienen la facultad de tomar decisiones relevantes en el diseño y la aprobación de planes de estudio, la definición de las líneas de investigación prioritarias, la gestión de los recursos académicos, entre otros aspectos, lo que evidencia la descentralización de la toma de decisiones académicas y administrativas a nivel de unidad. Para garantizar la armonía institucional se diseñó el Colegio Académico en donde están representadas todas las unidades académicas que conforman la UAM.

GESTIÓN EDUCATIVA EN LA UNIVERSIDAD AUTÓNOMA METROPOLITANA: LA RESPUESTA A LA PANDEMIA Y EL PROYECTO EMERGENTE DE ENSEÑANZA REMOTA (PEER)

La estructura descentralizada de la Universidad Autónoma Metropolitana, con sus unidades operando de manera descentralizada en la gestión de sus funciones sustantivas, se puso a prueba de manera significativa ante la emergencia sanitaria global provocada por la pandemia COVID-19. La gestión educativa, entendida como el conjunto de acciones orientadas al logro de los objetivos institucionales en los ámbitos de la docencia, la investigación y la difusión de la cultura, debió adaptarse de forma ágil y efectiva a un escenario inesperado que demandó la suspensión de las actividades presenciales y la búsqueda de alternativas para garantizar la continuidad de la formación universitaria y el desarrollo de las actividades esenciales de la institución.

Bajo este contexto de crisis sanitaria, la UAM implementó el Proyecto Emergente de Enseñanza Remota (PEER) con el objetivo primordial de procurar la formación universitaria y el desarrollo de sus funciones sustantivas—docencia, investigación y difusión—, aprovechando las posibilidades que ofrecían las tecnologías disponibles en aquel momento y dando prioridad a la salud de su comunidad. El PEER representó un esfuerzo de gestión educativa a nivel institucional, pero con una implementación que consideró las particularidades y capacidades de cada una de las unidades académicas (PEER, 2020).



Una de las estrategias centrales del PEER fue la inclusión y el apoyo a la conectividad de los estudiantes. Consciente de las brechas digitales existentes, la UAM implementó un programa para facilitar el acceso a herramientas tecnológicas a aquellos alumnos que enfrentaban dificultades para la enseñanza remota. Esta iniciativa incluyó la dotación de tabletas con enlaces a Internet a través de tarjetas SIM, proporcionando conectividad por un periodo inicial de hasta tres meses. Esta estrategia de gestión buscó aminorar las desigualdades y asegurar que la mayor cantidad posible de estudiantes pudieran continuar con sus estudios de manera remota.

Para facilitar la transición a la enseñanza remota, se desarrolló la plataforma UAM Virtual, un portal centralizado que ofreció información relevante y recursos para alumnos y profesores. Este espacio virtual se convirtió en un punto central de comunicación y apoyo para la implementación del PEER, adaptándose a las necesidades y capacidades propias de cada miembro de la comunidad universitaria. Adicionalmente, cada unidad académica conformó grupos dedicados a la asesoría y al apoyo técnico-pedagógico para el uso de tecnologías en la docencia. Estos equipos ofrecieron acompañamiento en la

selección, diseño y planificación de clases en la modalidad remota, reconociendo la diversidad de enfoques pedagógicos, de las prácticas docentes y de las particularidades de cada disciplina. (PEER, 2020)

Finalmente, la UAM, a través de sus divisiones académicas en cada unidad, estableció mecanismos de seguimiento y monitoreo para la conducción y los resultados de los cursos ofrecidos en la modalidad remota. Este ejemplo de gestión buscó asegurar la calidad del proceso educativo a distancia y la identificación de áreas de oportunidad para la mejora en este nuevo escenario de enseñanza y aprendizaje. Así esta estrategia coordinada (de todas las unidades) y a la vez sensible a las particularidades de cada unidad, ejemplifica la capacidad de gestión educativa de la UAM para responder a una crisis imprevista, manteniendo su compromiso con la formación del alumnado y el desarrollo de sus funciones en un entorno complejo. El PEER puede considerarse como un caso de estudio relevante (de éxito quizás) para comprender cómo una universidad pública y autónoma puede movilizar sus recursos y su estructura descentralizada para afrontar retos complejos y con ello procurar el cumplimiento de su misión.

GESTIÓN EDUCATIVA EN LA UNIDAD XOCHIMILCO Y SU SISTEMA MODULAR: UN ANÁLISIS A TRAVÉS DE CUATRO DIMENSIONES

La Unidad Xochimilco de la Universidad Autónoma Metropolitana se distingue por su innovador sistema modular, un modelo pedagógico surgido a partir de su fundación en noviembre de 1974. “El sistema modular Xochimilco plantea, desde sus inicios, una ruptura teórica con el paradigma clásico que se ha venido siguiendo de la enseñanza por disciplinas, en el cual los estudiantes asisten a clases para aprender por medio de materias aisladas, sin relación entre ellas y adquieren ciertos conocimientos de una manera acumulativa, sin entender, la mayoría de las veces, la relación que existe entre una asignatura con la otra, ni la aplicación integral de éstas a un problema de la realidad que tenga que ver con su práctica profesional. El conocimiento se entiende aquí como una acumulación de saberes con respecto a algo en particular” (Arbesú, 1996, p.12)

De acuerdo con Arbesú (1996), algunas características clave del sistema modular son:

- Problematicación de la realidad: vincular la universidad con un problema de la realidad
- Interdisciplinariedad: Los contenidos y las actividades del módulo se abordan desde diferentes disciplinas, buscando una comprensión integral del problema.
- Aprendizaje activo y colaborativo: Se fomenta la participación de los estudiantes a través de discusiones, trabajos en equipo, proyectos de investigación y otras actividades que promuevan el aprendizaje autónomo y colaborativo.
- Nueva concepción de la función del profesor universitario, como guía y organizador del proceso de enseñanza aprendizaje.
- Proyecto de investigación: combinar la teoría con la práctica
- Integración de las tres tareas sustantivas que tiene la universidad: docencia, investigación y servicio
- Diseño de espacios físicos y de mobiliario que evita la jerarquización, y propicia la creación conjunta del conocimiento

A continuación, se analizará cómo se manifiesta la gestión educativa en la Unidad



Xochimilco, tomando en cuenta su sistema modular como eje central, a través de las cuatro dimensiones clave para la eficacia que propone Farfán et al. (2016) para una adecuada gestión educativa:

DIMENSIÓN ORGANIZACIONAL

La estructura organizacional de la UAM Xochimilco se adapta a la lógica del sistema modular. Las Divisiones Académicas (Ciencias Biológicas y de la Salud, Ciencias Sociales y Humanidades, y Ciencias y Artes para el Diseño) agrupan Departamentos que mantienen su identidad disciplinar y colaboran en la impartición de los módulos.

Los Consejos Divisionales las personas responsables de la Dirección de la División, y de las Jefaturas de Departamento, las y los representantes del personal académico y del alumnado por cada departamento; son los encargados de formular los planes y programas académicos de la División; programar anualmente las actividades académicas de las unidades de enseñanza- aprendizaje y evaluar su desarrollo; determinar en forma anual las necesidades del personal académico y designar a los Jefes de Departamento de las ternas propuestas por el Rector de la Unidad.

El Consejo Académico de Unidad integrado por el rector de la Unidad, las y los

Directores de División, las y los Jefes de Departamento, un representante del personal y otro del alumnado por cada Departamento, y dos representantes de los trabajadores administrativos de la Unidad. Tiene entre sus principales competencias las siguientes: emitir instructivos respecto al funcionamiento interno y operativo para el uso de los servicios e instalaciones; presentar proyectos de normas y disposiciones reglamentarias de aplicación general ante el Colegio Académico; dictaminar y armonizar los proyectos de planes y programas que le propongan los Consejos Divisionales, y en su caso presentarlos ante el Colegio Académico; establecer las particularidades de la organización académica de la Unidad; designar a los Directores de División de las ternas que proporcionan los respectivos rectores.

Particularmente en el sistema de la unidad Xochimilco, la gestión a nivel de Coordinación de Módulo es fundamental, ya que los coordinadores (docentes) son responsables de la planeación, la implementación y la evaluación de cada módulo a nivel trimestral, facilitando la colaboración entre los profesores de diferentes disciplinas. El funcionamiento interno se caracteriza por la necesidad de una comunicación fluida y una coordinación constante entre los profesores que integran

cada módulo, lo que requiere mecanismos de gestión que faciliten el trabajo interdisciplinario y la toma de decisiones colegiada.

Dimensión pedagógico-didáctica

La gestión pedagógico-didáctica en la UAM Xochimilco tiene un enfoque propio de la filosofía del sistema modular. La planificación de los módulos requiere un diseño cuidadoso que integre los contenidos de diferentes disciplinas en torno a un problema central. La selección de estrategias de enseñanza-aprendizaje se orienta hacia métodos activos y participativos que fomenten la investigación, el análisis crítico y la resolución de problemas. La evaluación se concibe como un proceso continuo y formativo, que va más allá de la calificación final y busca retroalimentar el aprendizaje de los estudiantes. La gestión en esta dimensión implica la formación y actualización constante del profesorado en metodologías interdisciplinarias y en el diseño de actividades y evaluaciones congruentes con el sistema modular. También requiere la gestión de los recursos didácticos necesarios para el desarrollo de los módulos, incluyendo materiales de lectura, equipos y espacios adecuados para el trabajo colaborativo.

Dimensión comunitaria_vinculación con el entorno

A lo largo de su historia, el sistema modular ha buscado de manera formal la vinculación con el entorno social y profesional. Muchos módulos incorporan proyectos de investigación aplicada, prácticas profesionales y actividades de servicio comunitario que permiten a los estudiantes aplicar sus conocimientos en contextos reales y contribuir a la solución de problemas concretos. La gestión en esta dimensión implica establecer convenios y contar con recursos necesarios para facilitar estas actividades de vinculación, así como la sensibilización de los estudiantes y los profesores sobre la importancia del compromiso social y la pertinencia de la formación universitaria para el desarrollo del entorno. Para el caso de la Licenciatura en Diseño Industrial, en la cual imparto clases, se propicia que los alumnos identifiquen y trabajen con necesidades sociales vigentes, pertinentes y relevantes. Por ejemplo, se han desarrollado proyectos para mejorar la accesibilidad e inclusión en espacios públicos o para diseñar productos que atiendan a

las necesidades propias de poblaciones con discapacidad. Esto resulta como un acuerdo implícito de buscar el bienestar de nuestra sociedad y del contexto con el cual trabajamos acorde a cada disciplina, generando un aprendizaje significativo para los alumnos y un impacto positivo en el entorno. La gestión de esta vinculación involucra entonces a coordinadores de módulo y responsables de vincular y establecen contacto con el contexto real.

Dimensión administrativa_Gestión de recursos humanos y financieros

La gestión administrativa debe ser sensible a las particularidades del sistema modular. La asignación de la carga académica de los profesores debiera considerar su participación intensiva en la planeación, la coordinación interdisciplinaria, la impartición y la evaluación de los módulos, así como su colaboración en proyectos de investigación y su posible involucramiento en diferentes módulos a lo largo del año. Esta naturaleza colaborativa y la complejidad de la integración de contenidos influyen directamente en la distribución de las tareas académicas.

La gestión de los recursos financieros debe contemplar las necesidades específicas de los módulos, que a menudo requieren materiales didácticos diversos, salidas de campo para la aplicación práctica del conocimiento o equipos especializados para proyectos. En el caso de la Licenciatura en Diseño Industrial, constantemente el coordinador debe buscar el financiamiento de nuevas máquinas y tecnologías como impresión 3D, corte láser, control numérico por computadora (CNC), corte de plasma entre

otras, justificando su pertinencia para los objetivos de aprendizaje específicos.

Mientras tanto, la gestión del personal de apoyo académico (técnicos de talleres, bibliotecarios, etc.) debe estar orientada a facilitar el desarrollo de las actividades de enseñanza-aprendizaje e investigación propias del sistema modular, cuyo rol es crucial para el éxito de las actividades prácticas y el acceso a la información especializada. La coordinación entre las áreas administrativas y académicas es fundamental para asegurar que los recursos se asignen y se utilicen de manera eficiente y que los procesos administrativos apoyen de manera efectiva la labor académica. En este sentido, la solicitud de recursos desde cada Licenciatura pasa por una evaluación de prioridades a nivel divisional, considerando los presupuestos disponibles y la alineación con los objetivos académicos generales.

EL SURGIMIENTO DEL UPAVIG UN CASO DE GESTIÓN INSTITUCIONAL SENSIBLE A LA VIOLENCIA DE GÉNERO

La creación de la Unidad de Promoción y Atención de la Violencia de Género (UPAVIG) en la Unidad Xochimilco representa un caso significativo de gestión institucional sensible a una problemática social de creciente relevancia en el ámbito universitario: la violencia de género. La creación de esta instancia por acuerdo del rector en el 2020 responde a las demandas de la comunidad universitaria y a la necesidad de establecer mecanismos formales para la prevención, atención y erradicación de la violencia de género.

El surgimiento del UPAVIG en la UAM Xochimilco, fue impulsado por la creciente

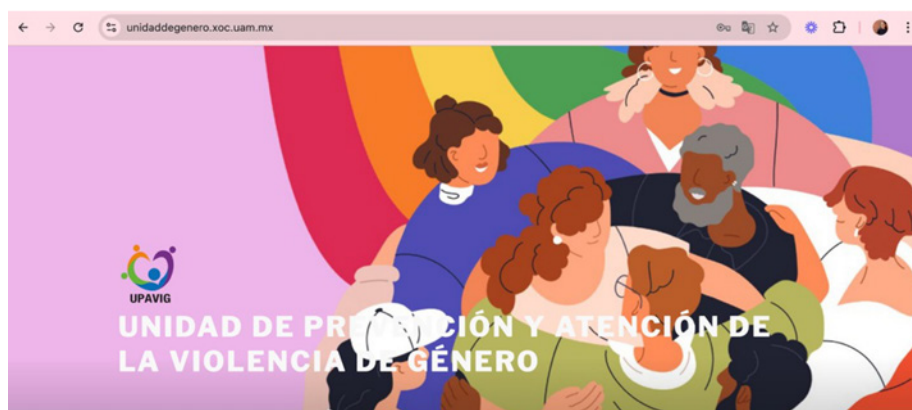


Figura 3. Página web UPAVIG. Nota. Impresión de pantalla, abril 2025.

conciencia sobre la prevalencia de la violencia de género en los espacios educativos y la necesidad de contar con instancias especializadas para abordar esta problemática.

Su creación se enmarca en un contexto de movilización estudiantil, debates académicos y la adopción de políticas institucionales a nivel nacional e internacional que buscan garantizar espacios universitarios seguros y libres de violencia. El objetivo principal del UPAVIG es ofrecer un espacio de escucha, orientación, acompañamiento y canalización para las personas que han sido víctimas de violencia de género dentro de la comunidad universitaria (estudiantes, personal académico y administrativo). Busca también desarrollar estrategias de prevención, sensibilización y formación para erradicar las conductas violentas y promover una cultura de respeto e igualdad.

La creación del UPAVIG aborda de manera directa la problemática de la violencia de género en el contexto universitario, en principio legítima y reconoce la violencia de género como un problema que requiere atención institucional. Así mismo dentro de sus alcances está el ofrecer un espacio seguro para las víctimas, brindar atención especializada por parte de (psicólogos, abogados, trabajadores sociales), facilitar los procesos de denuncia internos y externos a la universidad, acompañar a las víctimas en este proceso y no menos importante promover la prevención a través de talleres, campañas y otras actividades, buscando sensibilizar a la comunidad universitaria y con ello erradicar actos de violencia.

Entender el impacto de la implementación del UPAVIG e identificar los problemas a los que se han enfrentado o se han derivado es una tarea compleja. No obstante, intentamos rescatar los aspectos positivos que se perciben a 4 años de su surgimiento, entre ellos: mayor conciencia, visibilidad y discusión sobre la violencia de género en la Universidad, mayor confianza en la Institución a nivel de percepción, desarrollo y mejoramiento de protocolos ya existentes.

Por otro lado, es necesario reconocer los diversos problemas y desafíos que se han suscitado y que no deberían minimizarse. Así se identifica en principio una baja credibilidad ante la posibilidad de hacer denuncias anónimas, se percibe una baja imparcialidad en la atención a las denuncias, donde se le da mayor valor a la palabra de alumnas que

de alumnos, así como también a la atención prioritaria de alumnos sobre los docentes. La realidad es que es necesario asegurar que el UPAVIG brinde atención y apoyo a todas las personas que se identifiquen como víctimas de violencia de género, independientemente de su identidad. Otra situación relevante es la falta de información a los profesores sobre denuncias en su contra, incluso si estas afectan su currículo o su situación laboral, puede generar indefensión y percibirse como una violación al debido proceso.

Resulta significativo observar cómo los gráficos iniciales de la campaña del UPAVIG alrededor del año 2020 se centraban mayormente en la violencia contra las mujeres, no obstante, para el año 2025 estos gráficos reflejan una comprensión más amplia de la violencia de género, reconociendo que puede afectar a cualquier persona, independientemente de su identidad de género. Esta evolución en lo visual y en el discurso institucional es un reflejo de una mayor sensibilización y una perspectiva más inclusiva en el abordaje de la violencia en la comunidad universitaria.

El UPAVIG, en su gestión, debe ser congruente con esta perspectiva actualizada, ofreciendo apoyo y atención a todas las víctimas y desarrollando estrategias de prevención que aborden las diversas formas en que se manifiesta la violencia de género.

En conclusión, el surgimiento del UPAVIG en la UAM Xochimilco es un ejemplo relevante de cómo la gestión institucional puede responder a problemáticas sociales urgentes. Si bien ha logrado avances importantes, también enfrenta desafíos significativos en términos de credibilidad, imparcialidad y proceso de atención. La evolución de la comprensión de la violencia de género hacia una perspectiva más inclusiva demanda una adaptación continua de las estrategias y los enfoques del UPAVIG a fin de garantizar un espacio universitario más seguro y libre de violencia a toda su comunidad. En este sentido resulta importante reconocer otro ejemplo de gestión institucional sensible a las demandas, manifestado en acciones concretas impulsadas por el activismo estudiantil y las discusiones sobre la inclusión y el respeto a la diversidad de género.

Este caso significativo es la implementación de baños neutros en diversas unidades de la UAM, incluyendo Xochimilco, Cuajimalpa e Iztapalapa, dichas iniciativas responden a las exigencias de estudiantes



Figura 4. Infografía 2020. Nota. Obtenido de página web UPAVIG.



Figura 5. Infografía 2024

y colectivos que abogan por espacios universitarios más inclusivos para personas de género no binario, transgénero y para cualquier persona que desee utilizarlos. La creación de estos baños representa una acción tangible de gestión que busca garantizar la comodidad y la seguridad de toda la comunidad universitaria, reconociendo y respetando la diversidad de identidades de género presentes en la institución. A fin de ilustrar lo antes mencionado, se presentan dos imágenes que evidencian la existencia de estos baños neutros.



Figura 6. Tomado de página oficial UAM Cuajimalpa.



Figura 7. Nota. Fotografía tomada por la autora, abril 2025.

UN CASO INÉDITO, LA DIVISIÓN DE CIENCIAS Y ARTES PARA EL DISEÑO Y LA GESTIÓN FEMENINA DE LAS CUATRO COORDINACIONES QUE LA CONFORMAN

La División de Ciencias y Artes para el Diseño (CyAD) de la Unidad Xochimilco se distingue por su rica tradición académica y la diversidad de sus programas de licenciatura, que abarcan la Licenciatura en Arquitectura, la Licenciatura en Diseño de la Comunicación Gráfica, la Licenciatura en Diseño Industrial y la Licenciatura en Planeación Territorial. Por vez primera, en la historia de esta división, las cuatro coordinaciones de estas licenciaturas se encuentran actualmente lideradas por mujeres. Este hecho clave representa un cambio significativo en los patrones de liderazgo y una clara señal de la evolución de los procesos de elección y reconocimiento dentro de la UAM Xochimilco.

Históricamente, los espacios de representación y liderazgo en las instituciones de educación superior, incluyendo las coordinaciones de programas de licenciatura, han estado predominantemente ocupados por hombres. La designación simultánea de

cuatro mujeres al frente de las coordinaciones de CyAD no solo rompe con esta tradición, sino que también subraya la creciente valoración del talento y la capacidad de las mujeres en la gestión académica. Este hecho puede interpretarse como una respuesta a las demandas actuales de la sociedad por una mayor equidad de género y un reconocimiento de la diversidad de perspectivas que los liderazgos femeninos pueden aportar a la gestión educativa.

El nombramiento sugiere una transformación en los criterios de selección de representantes en CyAD que podría indicar una mayor apertura a considerar candidaturas femeninas y una valoración de sus propuestas y trayectorias académicas y de gestión. Aunado a ello, implica un reflejo de una conciencia institucional creciente sobre la necesidad de superar los sesgos de género y de promover una representación más equitativa en los órganos de gobierno y gestión. La gestión ejercida por estas cuatro coordinadoras tiene el potencial de introducir nuevas dinámicas y enfoques en la administración de los programas de licenciatura. Se sugiere que el liderazgo femenino

Directorio electrónico DIVISIÓN DE CIENCIAS Y ARTES PARA EL DISEÑO UAM - XOCHIMILCO	
Dirección Divisinal Arg. Francisco Haroldo Alfaro Salazar alfaro@correo.xoc.uam.mx	Jefaturas de Departamento
Secretaría Académica Mtra. Ana Karina Orozco Nájera karina@correo.xoc.uam.mx	Métodos y Sistemas Mtro. Gerardo Álvarez Montes gerardo@correo.xoc.uam.mx
Oficina Técnica de Consejo Divisinal Lic. Carolina Acuña Anguiano acuana@correo.xoc.uam.mx	Síntesis Creativa Mtro. Roberto Antonio Padilla Solórzano padilla@correo.xoc.uam.mx
Asistencia Administrativa de Secretaría A. Mtra. Alejandra Isparraco Sotomayor Ramírez isparaco@correo.xoc.uam.mx	Tecnología y Producción Mtro. Christian Byron Hernández Gutiérrez byron@correo.xoc.uam.mx
Oficina de Gestión Escolar Lic. Alma Lilia Pérez Gutiérrez perez@correo.xoc.uam.mx	Teoría y Análisis Dra. Juana Martínez Rosalinda jmartinez@correo.xoc.uam.mx
Coordinación de Servicio Social DGO Edith Marino Rodríguez edith@correo.xoc.uam.mx	
Coordinaciones Académicas - Licenciatura	Coordinaciones Académicas - Posgrado
Tronca Divisinal Mtro. José Alberto Cruz Jiménez jacruz@correo.xoc.uam.mx	Maestría en Ciencias y Artes para el Diseño Dr. Felipe de Jesús Moreno Gudiño fjmoreno@correo.xoc.uam.mx
Arquitectura Dra. Jaell Durán Herrera arquitectura@correo.xoc.uam.mx	Doctorado en Ciencias y Artes para el Diseño Dr. Darío González Gutiérrez dgonzalez@correo.xoc.uam.mx
Diseño de la Comunicación Gráfica Dra. Mayra del Carmen Bedolla Torres mbedolla@correo.xoc.uam.mx	Maestría en Diseño y Producción Editorial Dr. Amulio Uriel de Santiago Gómez amulio@correo.xoc.uam.mx
Diseño Industrial Mtra. Ana Karina Sánchez Saucedo ids@correo.xoc.uam.mx	Maestría en Reutilización del Patrimonio Edificado Dr. Carlos Alberto Mercado Linares carlos@correo.xoc.uam.mx
Planeación Territorial Mtra. Sandra Luz Bacelis Roldán planeacionterritorial@correo.xoc.uam.mx	

Figura 8. Coordinaciones académicas de Licenciatura. Nota. Imagen publicada en FBK, 02.04.2025 a las 2:00 pm

se caracteriza por intenciones colaborativas, una mayor orientación hacia la inclusión y la empatía, y una atención particular a la creación de ambientes de trabajo y aprendizaje equitativos y respetuosos. Lo anterior podría resultar como un idealismo anticipado, no obstante, la presencia de mujeres en estas posiciones de liderazgo podría traducirse en nuevas iniciativas para la innovación pedagógica, la vinculación con la comunidad desde perspectivas de género, la promoción de la igualdad de oportunidades para estudiantes y profesores, y la implementación de políticas sensibles a las necesidades de la diversidad.

Este caso no solo es un logro significativo en términos de representación de género, sino que también podría tomarse como un punto de partida para reflexionar sobre los procesos de elección de líderes académicos en otras áreas de la universidad. En última instancia, podríamos considerar que hay un mensaje implícito que se transmite a toda la comunidad universitaria: la importancia de la equidad y el respeto, para dar la apertura y abrir caminos a futuras generaciones de mujeres que aspiran a roles de gestión en la educación superior.

CONCLUSIONES O CONSIDERACIONES FINALES

El presente ensayo ha explorado la compleja interacción entre la descentralización y la gestión educativa en el contexto dinámico de la Universidad Autónoma Metropolitana, con un enfoque a la Unidad Xochimilco y su distintivo sistema modular. A través del análisis de diversos ejemplos de gestión y descentralización en las diferentes unidades, y profundizando en casos específicos que evidencian tanto la capacidad de adaptación como los desafíos que implican la estructura y el funcionamiento propios de esta institución de educación superior.

La UAM, desde su origen con sus unidades descentralizadas, con una estructura funcional y administrativa, ha manifestado una postura clara hacia la descentralización que se refleja en la autonomía de sus unidades para gestionar la docencia y la investigación. Ejemplos como la respuesta diferenciada de cada unidad ante la pandemia de COVID-19 a través del Proyecto Emergente de Enseñanza Remota (PEER), y la implementación de iniciativas sensibles a las demandas de la comunidad como los baños

neutros, ilustran esta capacidad de gestión adaptativa a nivel de unidad.

Para cerrar este análisis, es pertinente considerar la Nueva Gestión Pública (NGP), definida por Andrés Navas (2010) con un énfasis en la eficiencia, la transparencia y la rendición de cuentas. Podríamos trasladar estos principios y contrastarlos con la UAM en su búsqueda por optimizar sus procesos, responder a las demandas de la sociedad y garantizar la calidad de sus servicios educativos. Sin embargo, la autonomía universitaria y el compromiso social inherentes a su misión pública requieren una apropiación crítica y selectiva de los principios de la NGP, buscando un equilibrio que permita alcanzar la eficiencia con equidad y pertinencia social.

En el futuro, la UAM podría dirigirse hacia una gestión que fortalezca la colaboración entre unidades sin hacer a un lado la autonomía de cada una de ellas. En el contexto específico de la UAM Xochimilco y su sistema modular, los desafíos y oportunidades se centran en la consolidación de un modelo pedagógico que requiere una gestión administrativa y organizacional flexible. La evaluación continua de la eficacia de la gestión educativa a través de las dimensiones organizacional, pedagógico-didáctica, comunitaria y administrativa permitirá identificar en lo sucesivo, áreas de mejora.

Finalmente, a nivel prospectivo, la capacidad de la UAM para equilibrar su tradición de autonomía y descentralización con la necesidad de una gestión eficiente y sensible a las demandas de una sociedad en constante y rápida transformación será determinante para su futuro.

LISTA DE ABREVIATURAS

CNC: control numérico por computadora

CyAD: División de Ciencias y Artes para el Diseño

IPN: Instituto Politécnico Nacional NGP Nueva Gestión Pública

PEER: Proyecto Emergente de Enseñanza Remota UAM Universidad Autónoma Metropolitana UNAM Universidad Nacional Autónoma de México

UPAVIG: Unidad de Promoción y Atención de la Violencia de Género

REFERENCIAS

Arbesú, I. y Berruecos, L. (1996). *El Sistema Modular en la Unidad Xochimilco de la Universidad Autónoma Metropolitana*. México: UAM-X.

Calvo Pontón, B., (2003). *La descentralización de los sistemas educativos*. Revista Mexicana de Investigación Educativa, 8(18), 283-290.

Chica, V. (2011) *Una mirada a los nuevos enfoques de la gestión pública*, en *Administración y Desarrollo*. Temas de Administración y Gestión Pública. En: www.slideshare.net/cardenaschavez1/una-mirada-a...

Farfán, A, et al. (2016) *Consideraciones generales acerca de la gestión educativa*, Ecuador. En: file:///F:/Dialnet-ConsideracionesGeneralesAcercaDeLaGestionEducativa-5802875.pdf

Navas, Q. A. (2010) *La nueva gestión pública: una herramienta para el cambio*. En: <https://h2vunam.files.wordpress.com/2012/11/new-public-management-fund-nawmann2010.pdf>

Naranjo, B. y Zorrilla, M. (2019) *Federalismo del Sistema Educativo Nacional* <https://www.youtube.com/watch?v=H0k-nqfxUQM>

López, R., González, O. y Casillas, M. (2000) *Una historia de la UAM, sus primeros 25 años (Vol 1)*. Editorial Limusa. <https://zaloamati.azc.uam.mx/items/477dc1b1-31da-4b73-8dae-2bedcade49ac>

López, R., González, O. y Casillas, M. (2000) *Una historia de la UAM, sus primeros 25 años (Vol 2)*. Editorial Limusa. <https://zaloamati.azc.uam.mx/items/477dc1b1-31da-4b73-8dae-2bedcade49ac>

Proyecto Emergente de Enseñanza Remota. (2020) UAM. <https://www.uam.mx/educacionvirtual/uv/peer.html>

Unidad de Prevención y Atención de la Violencia de Género. (2020) UAM. <https://unidaddegenero.xoc.uam.mx/>