



UNIVERSIDAD  
AUTÓNOMA  
METROPOLITANA

45 AÑOS

**COMISION DE IDENTIDAD E IMAGEN INSTITUCIONAL**

## **REPORTE FINAL**

### ***Identidad e imagen institucional de la UAM Reflexiones y propuestas de acción a partir de la opinión de miembros de la comunidad universitaria***

*Luis Montaña Hirose (coordinador)  
Servando Gutiérrez Ramírez  
María del Carmen de la Peza Casares  
Ángel Wilhelm Vázquez García  
Roxana Muñoz Hernández  
Alfredo Andrade García  
Rafael Ávila González  
Jaime Leopoldo Ramírez Faundez  
Antonio Elías Zarur Osorio  
Ana Carolina Robles Salvador  
Raúl Hernández Mar*

*Junio de 2019*

# CONTENIDO

Introducción	1
I. Antecedentes	2
El surgimiento de la Universidad Autónoma Metropolitana	2
La Comisión de Rectoría General sobre Identidad e Imagen Institucional	4
II. Marco teórico-metodológico	6
Esquema I. Marco analítico general	10
III. Resultados generales relevantes	11
a) La autoexpresión	11
b) La autopresentación	17
c) La imagen externa	21
d) El sentido interno	25
IV. Análisis FODA	29
Tabla I. Matriz de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas	29
V. Propuesta general de trabajo: objetivos y líneas de acción	31
Tabla II. Propuesta general de trabajo	32
Esquema II. Objetivos y acciones: principales relaciones	34
Consideraciones finales	35
Bibliografía y fuentes consultadas	37
Agradecimientos	40
Anexo estadístico	41

## **Introducción**

La identidad de las universidades constituye una preocupación central en el contexto de los grandes cambios institucionales ocurridos en las últimas décadas. En efecto, la importancia creciente del conocimiento científico y tecnológico, la masificación de la educación superior, el desarrollo de sistemas estandarizados de evaluación y la globalización de la actividad académica, entre otros, han propiciado el surgimiento de nuevas prácticas que han impactado de manera importante en el quehacer universitario. Nuevas estrategias y formas de organización se han desplegado para atender las demandas y necesidades de diversos grupos sociales. Los cambios que han conocido las universidades, tanto públicas como privadas, en diversas latitudes, han trastocado ampliamente su identidad, es decir, su manera de concebirse como actores sociales, el sentido de sus prácticas y las formas de interacción con sus entornos.

Así, la identidad ha adquirido un papel central en la dinámica universitaria. Ella se construye a partir de la confrontación de un juego especular de imágenes que reflejan posiciones de diversos actores. Además, la identidad no remite a una unidad monolítica sino al cruce de múltiples narrativas, en ocasiones discordantes, que conoce diferentes niveles de agregación organizacional, aludiendo a veces así, para el caso particular de la UAM, a áreas de investigación, programas de estudio, departamentos, divisiones, unidades académicas o a la universidad en su conjunto.

Asimismo, la identidad está imbricada con otros aspectos centrales de la organización: la estrategia y la estructura. En efecto, la toma de decisiones con respecto al rumbo de la universidad y sus modalidades operativas de acción expresan sentidos profundos del colectivo, incluida su historia y su devenir, su esencia y sus transformaciones. La identidad

remite también a sus configuraciones estructurales, vinculadas a la estrategia y a la manera en que éstas son traducidas y operadas en el quehacer cotidiano.

Es por ello que en este *Reporte Final* se abordan los temas centrales de identidad e imagen de manera simultánea, porque constituyen dos elementos indisolubles que, junto con la estrategia y la estructura, permiten reconocer y dirigir el rumbo de la dinámica institucional de la vida universitaria. Es en este marco que el presente documento hace uso de instrumentos de análisis estratégico como el FODA<sup>1</sup> y la formulación de proyectos estratégicos para reforzar y reorientar la identidad e imagen institucional, buscando con ello en todo momento refrendar el compromiso social de la UAM.

## **I. Antecedentes**

### **El surgimiento de la Universidad Autónoma Metropolitana**

La Universidad Autónoma Metropolitana (UAM) tiene sus orígenes a principios de los años setenta del siglo XX, en el marco de una atmósfera de un importante crecimiento demográfico asociado a eventos complejos de carácter social, político y cultural, cuyos acontecimientos se encontraban aún frescos en aquellos momentos: apogeo de la masificación de la educación pública nacional, particularmente la del nivel superior, iniciada en la década precedente; el movimiento estudiantil de 1968 y su cercanía con la inauguración de los juegos de la XIX Olimpiada en ese año y las implicaciones que caracterizarían a ambos eventos; y la situación económica del país que empezaba a dar claras muestras de estar a punto de entrar en crisis de manera galopante, la cual tuvo su expresión máxima en la década de los años 80.

---

<sup>1</sup> FODA: Fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas.

A pesar de la situación imperante, la UAM surgió como una institución educativa marcada por una amplia expectativa en materia de política educativa; fue concebida por sus iniciadores y fundadores como una universidad novedosa e innovadora en cuanto a su modelo académico: el modelo departamental y la aparición de la figura vanguardista de *profesor-investigador* de tiempo completo, el cual se diferenciaba claramente del modelo seguido por las aún pocas instituciones de educación superior (IES) existentes en la Ciudad de México y el resto de las entidades federativas de la república mexicana en aquella época; asimismo, se distanciaba del modelo tradicional imperante en esos momentos, organizado en escuelas y facultades que contaban con calendarios escolares de tipo semestral. En contrapartida, el sistema trimestral fue otra importante innovación que distinguió a la UAM de las demás IES.

De igual forma, a la par de la concepción y la edificación de las tres unidades académicas con las que empezó a funcionar formalmente la UAM en 1974, Azcapotzalco, Iztapalapa y Xochimilco, se destacó el sistema modular implementado en ésta última, el cual se caracterizó por darle un fuerte énfasis al conjunto de Unidades de Enseñanza Aprendizaje (UEA) integradas, cursadas y aprobadas en forma de módulos continuos por trimestre, a diferencia del modelo tradicional de enseñanza-aprendizaje seguido en las otras dos unidades académicas basado en la aprobación de las UEA correspondientes de manera más flexible y sin fuertes restricciones de tiempo para ello.

Bajo estas formas novedosas de pensar la actividad docente e investigativa, a la luz del compromiso social de la UAM, se buscó abarcar e incidir de manera importante en la formación universitaria de la población de la zona metropolitana de la Ciudad de México, y los beneficios que ello generaría en las entidades aledañas al contar con una IES con planes y programas de estudios de licenciatura y posgrado modernos, innovadores y de calidad. Asimismo, puede señalarse que el surgimiento de esta nueva universidad se encontraba también enmarcado en el esfuerzo gubernamental de aquella época por descentralizar y desconcentrar el sector educativo universitario, el cual se encontraba estructurado en torno

a dos de las más importantes IES de carácter nacional, la Universidad Nacional Autónoma de México (UNAM) y el Instituto Politécnico Nacional (IPN), las cuales, conjuntamente con la creación de la UAM, se pensó, podrían hacer frente a la alta demanda de los jóvenes mexicanos por acceder a estudios de nivel superior.

## **La Comisión de Rectoría General sobre Identidad e Imagen Institucional**

Con base en el contexto en el cual surge la UAM, y a 45 años de su fundación, el 17 de mayo de 2018, el doctor Eduardo Abel Peñalosa Castro, Rector General de la UAM, instaló y dio inicio a los trabajos de la Comisión de Rectoría General sobre Identidad e Imagen Institucional (CIII), bajo la coordinación del doctor Luis Montaña Hirose, profesor del Departamento de Economía de la División de Ciencias Sociales y Humanidades de la Unidad Iztapalapa, quien a su vez invitó a formar parte de la CIII a académicos de las cinco unidades académicas, especialistas en temas como estudios organizacionales, administración, comunicación y ciencias sociales.

La CIII, por consiguiente, quedó conformada por los profesores Luis Montaña Hirose y Servando Gutiérrez Ramírez, de la Unidad Iztapalapa; María del Carmen de la Peza Casares, Ángel Wilhelm Vázquez García, y Roxana Muñoz Hernández, de la Unidad Xochimilco; Alfredo Andrade García y Rafael Ávila González, de la Unidad Cuajimalpa; Jaime Leopoldo Ramírez Faundez y Antonio Elías Zarur Osorio, por la Unidad Azcapotzalco; y Ana Carolina Robles Salvador y Raúl Hernández Mar, de la Unidad Lerma. Asimismo, la comisión mencionada contó con la participación de María Elena Jaimes Pineda, Ernesto Azuela Bernal y María Sandra Licon Morales, quienes fungieron como asesores. Se contó también con la participación de Blanca Heredia Rubio del Centro de Investigación y Docencia Económica en una de las sesiones de trabajo. El apoyo logístico estuvo a cargo de Laura Sarai Genis De La Vega.

En este sentido, el Rector General instruyó a la CIII para que: i) identificara una estrategia que permitiera favorecer el fortalecimiento de la identidad y la imagen institucional de la Universidad y el posicionamiento de la institución referenciado a nivel nacional e internacional, y ii) enfatizara la importancia del quehacer universitario y su compromiso social para lograr una mayor difusión de sus aportaciones académicas, deportivas y culturales mediante una constante y estrecha colaboración con los medios de comunicación digitales e impresos; ello con un doble fin, por un lado que la sociedad reconozca el papel fundamental de la UAM en la formación de recursos humanos a nivel de licenciatura y posgrado, así como las aportaciones científicas, tecnológicas y humanísticas que realiza el personal académico de la institución y, por el otro lado, que asegure una opinión favorable en los diferentes sectores con los que se vincula la universidad.

Derivado de lo anterior, los miembros de la CIII, en reuniones de trabajo mensuales, se dieron a la tarea de llevar a cabo la realización de 60 entrevistas a diferentes actores fundamentales de la comunidad universitaria cuyo conocimiento de la institución ha sido por demás valioso para los fines de la comisión referida. De esta manera, en el desarrollo de las entrevistas en consideración, se contó con la entusiasta colaboración del rector general, los rectores de las cinco unidades académicas, y la mayoría de los directores de las divisiones de cada una de las unidades académicas vigentes al momento de los trabajos de la CIII. De igual forma, fue sumamente valiosa la participación de algunos ex rectores generales y de unidades académicas, algunos ex directores de división, varios *profesores-investigadores* que se adscribieron como tales a la universidad en diferentes épocas de los ya 45 años de vida de la UAM, algunos miembros del personal administrativo con temporalidades diversas de servicio en la institución y, por supuesto, se obtuvo la opinión de algunos miembros de la comunidad estudiantil.

El total de las entrevistas realizadas, sus transcripciones y el análisis correspondiente, así como los reportes elaborados de cada una de las unidades académicas se llevaron a cabo desde inicios de junio hasta fines de septiembre de 2018. El Reporte Final para la UAM en

su conjunto se realizó desde principios de octubre del mismo año y estuvo a cargo de Luis Montaña Hirose y Servando Gutiérrez Ramírez, con la colaboración de María del Carmen de la Peza Casares. Sus ajustes definitivos, derivados de la revisión y comentarios de los miembros de la CIII, se realizaron en el transcurso del mes de mayo de 2019.

## **II. Marco teórico-metodológico**

El estudio desarrollado por la CIII tuvo como punto de partida una revisión bibliográfica general del tema. Uno de los primeros aspectos que debe señalarse es que abundan trabajos dedicados, desde un punto de vista funcionalista y esquemático, a la búsqueda de soluciones prácticas para el mejoramiento de la imagen. Sin embargo, estas soluciones resultan frecuentemente costosas, de corto plazo y con resultados inciertos. Por ello, y teniendo en consideración los aspectos citados, en este trabajo se asumió una visión más amplia y profunda que incorpora el análisis de la identidad como elemento central para entender diversas imágenes que se tienen de una institución de educación superior como la UAM y fortalecer su compromiso social.

Con base en lo anterior, y desde un inicio, los miembros de esta comisión partieron de la idea de que la identidad es el resultado de un proceso social, de orden intersubjetivo, por el cual el sujeto busca diferenciarse, individual y/o colectivamente, de los demás. Se trata de una especie de negociación, ya que otros pueden aceptarla o tratar de imponer alguna otra a través de la creación, consciente o no, de diversas imágenes. De hecho, la identidad misma podría considerarse, parafraseando a Tugendhat (2002), como la imagen de uno mismo, por un lado (“identidad del yo”), y como una forma de “identificarse con” la institución en la que participa y colabora.

La identidad social conoció un despunte, en tanto proceso y objeto de estudio, en la década de los años setenta del siglo pasado. Poco después empezó a debatirse en el ámbito de las



organizaciones y más adelante en las universidades. Puede decirse también que la identidad adquiere mayor relevancia en los momentos de cambio, sea éste deseado o no; y que es a partir de la década de los años ochenta que a nivel internacional las universidades inician procesos de modernización que han provocado amplios y numerosos estudios y debates a este respecto.

En este sentido, la identidad se mueve en diversos registros, como el género, la nacionalidad, la etnicidad, la edad, la clase social, etc., pero también incorpora aspectos institucionales como el papel social y hace referencia a elementos de tipo organizacional – el modelo departamental vs napoleónico, por ejemplo–. La identidad posee también una orientación común hacia la acción. Ello implica fines, medios y un campo de acción comunes, lo que supone valores y principios compartidos que se desarrollan a lo largo del tiempo, de tal manera que sea patente la existencia de un pasado y un horizonte compartidos. Requiere también la existencia de un nivel mínimo de autonomía y una razón de ser: su sentido institucional, es decir, un compromiso social.

Los trabajos sobre identidad organizacional en el ámbito de las universidades han sido un poco más tardíos que los realizados en otro tipo de instituciones. Hay diversas hipótesis al respecto. Una de las más relevantes es precisamente la que se refiere a su naturaleza institucional. La universidad es una aspiración civilizatoria que se concreta en un proyecto social, sostenida en formas de organización concretas. Los cambios organizacionales son más fácilmente reconocibles que las transformaciones institucionales, que son más profundas. Por tanto, en el trabajo que aquí se presenta, se asumió que la identidad se encuentra más ligada al segundo que al primer ámbito de acción, aunque ambos mantienen una estrecha interdependencia.

Con base en lo anterior, puede acotarse que la identidad en las organizaciones remite constantemente a diversas imágenes. En este sentido, Hatch y Schultz (2002) reconocen cuatro tipos de líneas analíticas en el estudio de la identidad organizacional. La primera de

ellas es la **autoexpresión**, que corresponde a la construcción de narrativas en las que se abordan las grandes expectativas institucionales y las modalidades operativas para lograrlo; ello permite conformar una cultura organizacional que busca distinguirse de los demás, expresando una cierta idea de unidad. La **auto-presentación** es la segunda línea y alude al proceso consistente en la proyección de imágenes hacia el exterior, de manera deliberada -estratégica-, o inintencionada -esencialista-. Las dos líneas anteriores se confrontan con una **imagen externa** -*mirroring*-, que implica la creación, con su consecuente aceptación, rechazo y/o reelaboración, de las representaciones de actores externos. Finalmente, la última línea analítica corresponde al **sentido interno**, en el que la identidad incide en el proceso cultural, modificando tanto las grandes narrativas como las estrategias colectivas e individuales de los diversos actores. Las cuatro líneas analíticas dan cuenta en realidad de un proceso dinámico en el que la identidad de las organizaciones se encuentra en constante cambio, alterando el sentido y rumbo de la acción social.

Así, al aplicar este marco analítico al caso de la UAM, puede señalarse que el quehacer cotidiano de la universidad ha generado la conformación de una identidad específica que responde a interrogantes tales como: ¿quiénes somos, qué hacemos, cómo y por qué lo hacemos, cuáles son los valores implícitos, cómo hemos construido, en 45 años, una historia particular, un relato propio; cómo nos reconocemos?, ¿hacia dónde nos dirigimos? En consecuencia, y tratando de dar respuestas inmediatas a dichos cuestionamientos, es posible advertir la relevancia de la dimensión organizacional, centrada ésta en la figura del modelo departamental y sus posibilidades de relacionar la docencia y la investigación, la importancia de las áreas de investigación, la horizontalidad de la estructura organizativa, la composición y agrupamiento de las disciplinas académicas cultivadas y su vínculo con las necesidades sociales; en pocas palabras, esta primera línea analítica alude al carácter distintivo de la UAM como institución de educación superior.

Esta identidad es a la vez exteriorizada, generando nuevas imágenes, tanto aquellas que representan los logros como aquellas que cuestionan algún aspecto de su accionar. Por

tanto, la universidad al querer hacerse visible ante los ojos de los demás, intenta de diversas maneras que se conozca su esencia y se reconozcan sus resultados. Así, se percibe a la UAM como una universidad joven, moderna, crítica, humanística y comprometida con las mejores causas sociales. Es la manera en que ella se hace visible y expresa su razón de ser, su misión social, pero también, como en cualquier otra organización universitaria, se visibilizan sus yerros, dificultades, limitaciones y conflictos.

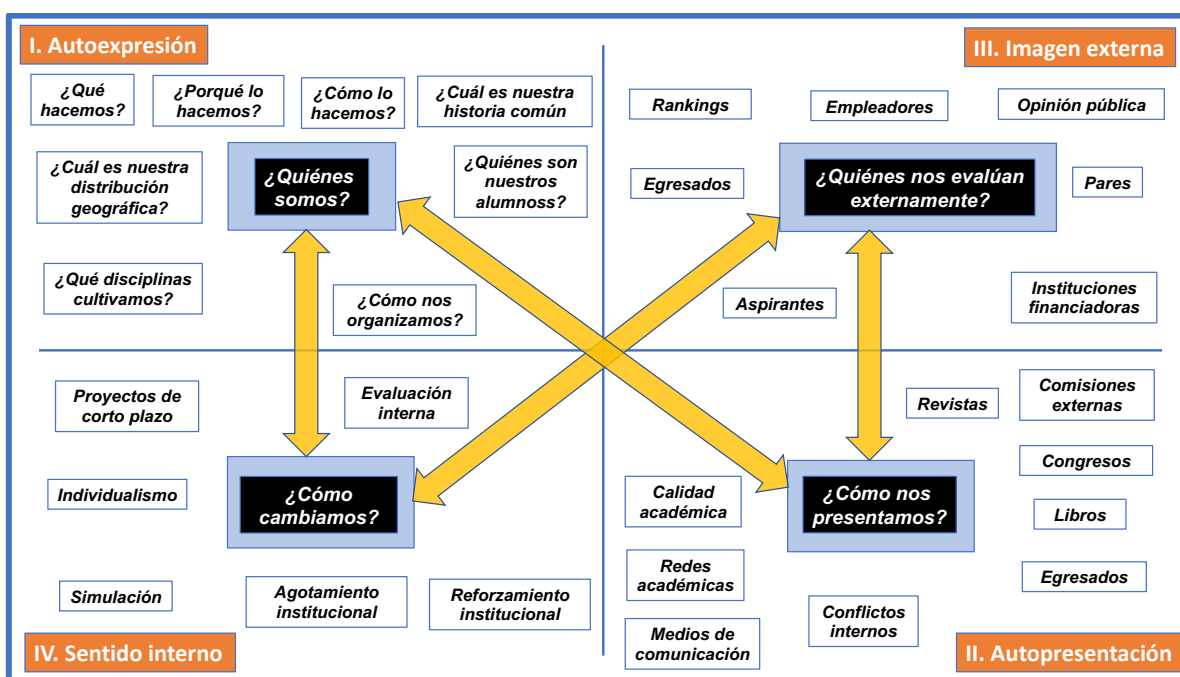
Por otra parte, el entorno en el que se inserta la UAM en su conjunto propone nuevas imágenes en ocasiones de manera coherente, aunque en otras se trata más bien de un amasijo de planteamientos contradictorios y ambiguos, difíciles de concertar. Por ejemplo, diversos actores expresan sus expectativas a partir de mecanismos de evaluación, como son, entre otras, las acreditaciones de programas de licenciatura y posgrado y los miembros de la comunidad académica incorporados al Sistema Nacional de Investigadores y los proyectos financiados. De igual manera, es conocido que el establecimiento de los diferentes *rankings* nacionales e internacionales toman en consideración varios de los factores mencionados, los cuales enfatizan diversos aspectos tales como la empleabilidad, la proporción de alumnos extranjeros incorporados, la movilidad de estudiantes y profesores y los artículos publicados en revistas reconocidas e indexadas en catálogos de ciencia y tecnología reconocidos a nivel nacional e internacional.

Como consecuencia de lo señalado, esta imagen regresa al ámbito cultural y refuerza y trastoca diversos aspectos de la primera imagen, la de la identidad; altera los sentidos prácticos y los comportamientos concretos; refuerza y enmaraña el proyecto original. En este sentido y debido al contexto de los cambios más resentidos por las universidades pueden señalarse, entre otros, el incremento del individualismo, la simulación y el desarrollo de proyectos de corto plazo. Todo ello conlleva a la aparición de una cierta sensación de desencanto institucional. Frente a ello, pueden fortalecerse, por el contrario, la vocación, el reforzamiento de las funciones básicas, la búsqueda de nuevas formas de organización, el regreso al pacto original, la pasión por el conocimiento y la búsqueda de la

interdisciplina, posibilitando con ello consolidar aún más el compromiso institucional que ha caracterizado a la UAM y que se encuentra vigente desde sus orígenes, hace 45 años.

Por lo anterior, y con base en el marco analítico general aquí presentado (véase esquema I), se elaboró un guión de entrevista semiestructurada que fue aplicado a diversos miembros de la comunidad universitaria. A continuación se presentan los principales resultados a nivel general. Los hallazgos obtenidos en lo particular en cada una de las unidades académicas se presentan en documentos por separado.

### Esquema I. Marco analítico general



Fuente: Elaborado con base en Mary Jo Hatch y Majken Schultz (2002), Xavier Dumay, Hugues Draelants, Aubépine Dahan (2015) y Boros, Smaranda (2009).

### III. Resultados generales relevantes

#### a) La autoexpresión

Con base en las opiniones vertidas por los entrevistados que participaron en el estudio, se puede afirmar que el distintivo central de la UAM es su forma de organización departamental. Dicho modelo vincula estrechamente las funciones de docencia e investigación al ser aseguradas por todo *profesor-investigador*, el cual se caracteriza por poseer un alto nivel académico y dedicar tiempo completo a la institución. Se argumenta también que las características de la habilitación del *profesor-investigador* de la UAM y su propensión estructural al trabajo colectivo potencian en buena medida, la enseñanza y el ejercicio tanto de la multi, como de la inter y la transdisciplina.

El modelo anteriormente citado, y de acuerdo a lo señalado por la mayoría de los entrevistados, se inscribe además en un momento histórico de la sociedad mexicana. En efecto, se considera que el movimiento estudiantil del 68 constituye una referencia histórica de primer orden, siempre presente al ser actualizado constantemente el ideal de desarrollo social justo y equitativo. De esta manera, la organización académica moderna y el contexto socio-histórico se combinaron en sus orígenes adecuadamente para propiciar el surgimiento de un modelo poco jerárquico y participativo. Así, la noción de desconcentración funcional y administrativa adquirió sentido no solo como expresión funcional del sistema sino como aspiración colectiva.

Por otro lado, se señaló que la importancia de los órganos colectivos -consejos y colegio- radica en que permiten, formalmente, una distribución más adecuada de las relaciones de poder y potencia la colaboración mediante la generación de consensos y acuerdos. Aunado a ello, se consideró que la UAM debía contar también con una desconcentración geográfica. Señalan algunos entrevistados que el proyecto original era contar con una unidad académica en cada uno de los puntos cardinales de la Ciudad de México. También se

comenta que ello obedecía a razones de tipo político, para evitar la concentración de estudiantes y trabajadores en un mismo espacio físico, reduciendo con ello la aparición de protestas colectivas.

En un análisis más fino, varios de los entrevistados cuestionaron algunos de los aspectos considerados más positivos del modelo departamental. En un primer acercamiento, se puede señalar el hecho de que la estructura departamental es una referencia que puede adoptar diversas modalidades. A nivel de las disciplinas, se señala que aquellas más orientadas al desarrollo del conocimiento científico están conformadas por investigadores que enseñan, mientras que en aquellas otras, de orden más técnico y de aplicación, se encuentran más bien profesionistas que investigan. Así, de esta manera se podría caracterizar el origen y desarrollo de las tres primeras unidades académicas: Azcapotzalco se encuentra más orientada al desarrollo profesional, Iztapalapa, más hacia la investigación y Xochimilco se asienta en el sistema educativo modular. Las otras dos unidades académicas, más recientes, Cuajimalpa y Lerma, tratan por una parte de retomar alguno de estos modelos a la vez que buscan desarrollar su propia identidad. En el caso de Cuajimalpa, algunos de los entrevistados señalaron que en su origen se encontraba la posibilidad de iniciar la renovación de la universidad en su conjunto; es por ello, se comenta, que en esa unidad académica se encuentran las cuatro divisiones existentes en las primeras tres unidades académicas, pero se diferencia de ellas, entre otros, al no haber incorporado la figura de áreas de investigación en su estructura. De ahí que la búsqueda de una forma particular de ser, basada en la síntesis y en la diferencia, haya sido tan relevante en su historia. La Unidad Lerma, de más cercana creación y la primera en fundarse fuera de la Ciudad de México, se fundó al abrigo de las nociones de complejidad e interdisciplina.

Es así que el momento histórico de su fundación, la combinación de disciplinas cultivadas y la ubicación geográfica, entre otras, aunado a un modelo de organización poco centralizado y participativo, propició desde sus inicios, el desarrollo y consolidación de identidades propias basadas en las unidades académicas. Estas constituyen además el espacio social

fundamental en el cual los académicos y alumnos llevan a cabo cotidianamente las funciones básicas de la universidad: la docencia, la investigación y la preservación y difusión de la cultura. Por consiguiente, la identidad se ha centrado entonces en lo realizado en cada una de las unidades académicas de manera particular, y ello ha provocado que en ocasiones se suscite un nivel de competencia interna, aunque en otras han sido las actividades de colaboración las que han imperado.

Para los entrevistados, esta centralidad de la identidad universitaria en las unidades académicas ha propiciado algunas dificultades en la conformación tanto de una identidad como de una imagen comunes de orden más general. No obstante, varios académicos atestiguan diversos esfuerzos por realizar sus actividades en colaboración con otras unidades académicas. La constitución de programas académicos y de trabajo comunes son un buen ejemplo de ello, tal es el caso de posgrados compartidos, programas de movilidad interna, revistas coordinadas entre unidades académicas, congresos, publicaciones, redes temáticas, etc.

En opinión de los entrevistados, existe, en términos generales, una buena disposición para atender las actividades de docencia, aunque éstas no sean tan bien consideradas ni en el plano del prestigio académico ni en la valoración del tabulador institucional. Si bien esta actitud es generalizada, se puede constatar un trato diferenciado; así, por ejemplo, la Unidad Azcapotzalco atiende con más amplitud la certificación de los programas de licenciatura, mientras que Iztapalapa se preocupa más por los programas de posgrado y la Unidad Xochimilco se destaca en cuanto a la eficiencia terminal

Con respecto a los alumnos, los entrevistados mencionaron que para muchos de ellos la UAM no resulta ser la primera opción de ingreso puesto que la UNAM y el IPN siguen teniendo un peso preponderante en la mente de los alumnos. Sin embargo, cuando ingresan a la UAM muchos de ellos desarrollan, en términos generales, un alto nivel de identificación; ello a pesar de que las actividades culturales y deportivas son relativamente

reducidas. El hecho de que la UAM no posea el nivel de educación media superior y, por lo tanto, algún mecanismo de pase directo, hace que los alumnos que tienen las mejores notas en el examen de ingreso se sientan orgullosos de haber pasado una prueba, en materia de conocimientos adquiridos, que la mayoría no logra. También se menciona recurrentemente que en la mayoría de los casos se trata, para los alumnos, de la primera experiencia familiar en una universidad, que provienen de estratos socioeconómicos de evidente vulnerabilidad y que ocupan buena parte de su tiempo en transportarse, generalmente en condiciones de alta inseguridad. Asimismo, la universidad se convierte en una oportunidad para descubrir y desarrollar su sociabilidad en una etapa previa a la vida adulta, por lo que la construcción de lazos de solidaridad y de amistad resultan de gran valía al interior de este sector, especialmente entre los alumnos que provienen de otras entidades federativas.

Por otro lado, se señala que el trimestre constituye para los alumnos un mecanismo muy útil en su formación ya que los obliga a concentrarse en el desarrollo de temas de conocimiento particulares en períodos muy reducidos. La conformación de una disciplina de trabajo constituye entonces, comentan los entrevistados, una ventaja comparativa importante. Sin embargo, es de resaltar que los alumnos no perciben el modelo departamental; de hecho, tienen poca información al respecto. Asimismo, como la relación del alumnado es preferentemente con la parte docente, frecuentemente dejan de lado el contenido de investigación que dicha relación, profesor-alumno, pudiera tener.

Con respecto de la docencia, si bien hay profesores que insisten enfáticamente que es la actividad principal de una universidad pública, consideran que ella ha sido relegada cada vez más al ser menos valorada que la investigación, tanto en contexto de los reconocimientos académicos como en el tabulador que se maneja en la universidad.

Particularmente, varios de los alumnos y profesores entrevistados refirieron la importancia que representa el impulsar más las actividades culturales y deportivas de la UAM. Si bien valoran la calidad académica, consideran que éstas son áreas de oportunidad que es



necesario atender, fomentar y consolidar ya que no son solo ingredientes básicos de una formación integral, sino que contribuyen además a mejorar el nivel de identidad e imagen institucionales.

Otra de las áreas que hay que mejorar, de acuerdo con la opinión de la mayoría de los profesores entrevistados, es la relación con el personal administrativo, tanto de apoyo como directivo. Con respecto a los trabajadores de base, comentan que la relación resulta en ocasiones difícil por su desgano y falta de colaboración, debido principalmente a las desigualdades sociales internas. En referencia a los puestos directivos, se estima que algunos de ellos se encuentran muy orientados hacia el establecimiento de sistemas burocráticos de control. En éstos últimos, comentan, no existe en la actualidad un sistema de colaboración adecuado entre la Rectoría General y las unidades académicas y, por lo mismo, deben buscarse mecanismos más participativos y de mayor colaboración conjunta.

Un reclamo general, patente en la mayoría de los entrevistados, es la falta de una visión amplia que conjunte la diversidad de las unidades académicas y que proporcione la imagen de una sola universidad, coherente y consolidada. Para varios de ellos, esta imagen es considerada como fragmentada y en declive. Por lo anterior, se espera un papel más activo por parte de la Rectoría General, tendiente a propiciar proyectos de tipo académico que conjunten esfuerzos de diversas unidades académicas y se aproveche su diversidad. Se espera también un mayor esfuerzo en la promoción de actividades culturales y una estrategia más adecuada de comunicación social al interior y exterior de la universidad en su conjunto.

La edad juega también un papel importante en términos de la percepción identitaria. Este es un tema bien conocido por el personal que labora en la UAM. A la reducción de los ingresos por motivo de la jubilación, se debe agregar, comentan algunos entrevistados, la consideración del retiro laboral como un cambio abrupto en la trayectoria de vida no sólo profesional sino también a nivel personal de quienes han colaborado en la universidad por

muchos años. La falta de un programa de retiro adecuado ha generado, crecientemente, una limitación para realizar el cambio generacional. Sin embargo, los entrevistados reconocen que la rectoría general, consciente de estas dificultades, ha propuesto recientemente algunas acciones tendientes a enfrentar tal problemática, concretadas en un programa reciente de recambio de la planta académica que habrá que valorar más adelante.

Si bien el modelo departamental representa uno de los ejes identitarios de la UAM, debe mencionarse que, de acuerdo a la opinión de los entrevistados, éste posee poca visibilidad en diversos medios y es frecuentemente percibido de manera parcial. Así, como ya se mencionó, los alumnos establecen la mayor parte de las veces una relación sólo con la parte docente, mientras que, por otra parte, las publicaciones, muy apreciadas en el contexto académico nacional, son percibidas principalmente como el resultado de las tareas de investigación. La integridad del modelo departamental, es decir, la vinculación docencia-investigación es percibida de manera más nítida en los casos en que se establecen relaciones estrechas de trabajo con otras instituciones de educación superior.

Además de lo ya expuesto, deben mencionarse algunos señalamientos de orden crítico con respecto a la operación de algunos aspectos de dicho modelo, sobre todo en lo que concierne al alto nivel de autonomía interna que éste posee. En efecto, los entrevistados estiman que la reducida centralización en la toma de decisiones, concretada tanto en la desconcentración funcional y administrativa, aunada a la relevancia de los órganos colegiados y la imposibilidad reglamentaria de ocupar en dos períodos el mismo cargo directivo han propiciado una amplia participación de la comunidad, lo que ha redituado en resultados positivos; sin embargo, este mismo principio ha limitado, en ciertos casos, y de manera más reciente, el buen funcionamiento de la universidad.

De esta manera, la autonomía relativa interna del modelo departamental se sustenta en la capacidad institucional de la universidad, es decir, en su orientación social, lo que se traduce

en un mayor compromiso colectivo por parte de la comunidad universitaria. De esta forma, la apertura a la diversidad, la generación de consensos y de esquemas de colaboración representan ventajas relevantes de dicho modelo en condiciones óptimas de funcionamiento y constituyen una parte de la explicación del importante desarrollo académico de la UAM. Sin embargo, esta misma estructura organizacional puede funcionar de manera inadecuada en condiciones de cierto agotamiento institucional, como se abordará más adelante.

## **b) La autopresentación**

De acuerdo a los señalamientos vertidos por los entrevistados, se advierte la opinión coincidente de la imagen positiva que se reconoce posee la UAM en su conjunto, en el concierto de las IES, tanto nacionales como extranjeras, así como en buena parte de la sociedad mexicana, sobre todo la que radica en la Ciudad de México y las entidades federativas colindantes, particularmente la del Estado de México. Dicha opinión positiva encuentra su base en la valoración que le dan a la alta habilitación de la planta profesoral e investigativa con que cuenta la institución y al reconocimiento que le dan a las redes académicas y grupos de colaboración que han conformado y en las que se sabe, participan activamente los *profesores-investigadores* de la universidad. El señalamiento anterior se refuerza cuando se alude a la amplia participación de éstos en diferentes foros y congresos, realizados dentro y fuera del país, o llevados a cabo al interior de la propia universidad o bien, desarrollados en otras IES; participaciones en la materia profesional que les corresponde y que luego se ven traducidas en publicaciones ya sea a través de la edición y coordinación de libros tanto colectivos como individuales, o bien como artículos publicados en las diferentes revistas especializadas.

De igual forma, la UAM es visualizada como una universidad moderna que se encuentra a la vanguardia en materia de planes y programas de estudio que se ofrecen e imparten en sus diferentes licenciaturas y posgrados, los cuales son considerados en su mayoría como

pertinentes y de calidad, así también como novedosos e innovadores en varios campos del conocimiento que se desarrollan en la institución, en principio, como parte de su compromiso social y, en segunda instancia, como parte de los requerimientos necesarios para la resolución de las problemáticas que se enfrentan en los ámbitos local, regional e internacional.

El argumento anteriormente citado cobra relevancia pues, en opinión de los entrevistados, los resultados de la institución se cristalizan y evidencian como un rasgo distintivo de la calidad obtenida y concretada en la práctica por los egresados de la universidad. Los conocimientos adquiridos en cada una de las licenciaturas o posgrados han posibilitado un buen desempeño laboral de los jóvenes universitarios a su egreso e incluso aun estando en la fase final de los estudios correspondientes, y ello ha sido reconocido por los empleadores que los han contratado. De acuerdo con los entrevistados, el trabajo en equipo, por demás colaborativo, es una característica predominante en la imagen que se tiene del egresado de la UAM y debido fundamentalmente a su aporte crítico, analítico y metodológico en la resolución de las problemáticas en las que han participado de manera precisa y oportuna.

Puede señalarse, incluso, que derivado del trabajo desarrollado por los egresados en los diferentes ámbitos del mercado de trabajo, los empleadores potenciales se han interesado en suscribir convenios de colaboración interinstitucional para que se lleve a cabo en sus organizaciones la prestación del servicio social de los alumnos de la universidad, así como para la realización de las prácticas profesionales correspondientes. Por lo anterior, no es de sorprender que algunos egresados de la UAM ocupen cargos de importancia tanto en la iniciativa privada como en el sector público con desenvolvimientos destacados y que ello sea visto como una manera de posicionar no sólo a los alumnos y egresados de la universidad, sino como una forma también de evidenciar y poner en alto la imagen y el prestigio de la institución.

Por tanto, concluyen los entrevistados, es de suma relevancia el que la universidad cuente con un programa de seguimiento que le proporcione información confiable y actualizada sobre el desarrollo profesional de sus egresados. Contar con un programa de seguimiento de egresados como el citado, posibilitará detectar, por ejemplo, a aquellos que en el transcurso de su formación profesional o al término de ésta, desarrollaron una estrategia que les permitiera incorporarse rápidamente al mercado de trabajo ya sea por una iniciativa emprendedora de su parte, o bien porque contaron con el apoyo de redes familiares o de amistad y debido a ello lograron insertarse en el campo laboral para el cual se formaron en la institución.

Una forma de reforzar y mantener constantemente resultados positivos como los señalados es a través de la vinculación; en efecto, los entrevistados fueron enfáticos en señalar que la universidad debe ser mucho más creativa en términos de buscar, promover y establecer más y mejores estrategias de vinculación con los diferentes sectores de la sociedad. Para ellos, sólo así es que se logrará que la UAM incremente su presencia no sólo en el campo educativo de calidad que le compete, sino también en sostener un estatus sólido y reconocido entre las demás IES nacionales, e incluso internacionales, y ello redunde en los beneficios citados.

Aunado a lo anterior, el alto nivel de habilitación de la planta académica de la institución es una garantía para el adecuado desarrollo de sus funciones sustantivas. De acuerdo con los entrevistados, la buena imagen y el prestigio que ha logrado la UAM a lo largo de sus 45 años de existencia ha estado fundamentado en la notoria participación de sus *profesores-investigadores* en el Sistema Nacional de Investigadores (SNI) así como en la importancia que han tenido los planes y programas de estudio de posgrado que han sido incluidos y acreditados por el Programa de Posgrados de Calidad (PNPC) del Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología (CONACYT); lo mismo acontece con las revistas que se publican en cada una de las unidades académicas y en la rectoría general de la universidad, y que se

encuentran reconocidas en el Índice de Revistas Mexicanas de Investigación Científica y Tecnológica de dicho organismo que regula la producción científica en el país.

Sin embargo, y pese a que se reconocen las ventajas que la participación de la planta docente e investigativa de la institución ha logrado en términos del prestigio e imagen derivados del quehacer de su personal académico, los entrevistados mencionaron que la participación activa de éstos al interior de la universidad se ha reducido en los últimos años. Se aduce también que la participación de académicos de la UAM es poco representativa en diversas comisiones externas y que ésta proviene más del esfuerzo individual que institucional. Por lo anterior, los entrevistados enfatizan que es deseable generar mecanismos que incentiven la participación y colaboración de los profesores investigadores en actividades propias de la institución y en las diversas comisiones que constantemente se articulan para el desarrollo de las funciones sustantivas de la universidad en materia de docencia, la investigación y la difusión y preservación de la cultura que se llevan a cabo en esta casa de estudios. Algunos entrevistados comentan que si bien la participación de la UAM en el SNI es relativamente buena, ésta se concentra más bien en los primeros niveles -canidato y nivel I-, por lo que habría que hacer un esfuerzo por mejorar este rubro.

Del mismo modo, en opinión de los entrevistados, la difusión del trabajo académico, en sentido amplio, debe ser estructurada de una manera más efectiva y eficiente para que los productos desarrollados en la institución sean amplia y oportunamente conocidos no sólo al interior de la universidad en su conjunto sino también al exterior de la misma. Lograr lo anterior, sería posible haciendo un uso más intensivo y efectivo de los modernos sistemas informáticos anclados en las denominadas nuevas tecnologías de la información y la comunicación (TIC) y las llamadas redes sociales (*Youtube, Facebook, Twiter, Instagram, Whatsapp*); ello, sin duda, posibilitaría informar, promocionar, destacar y hacer más evidentes los logros alcanzados y que éstos pudieran estar siendo desarrollados en los diferentes campos del conocimiento cultivados y realizados en la UAM, de tal manera que toda esta información dada a conocer adecuada y pertinentemente serviría, entre otros

objetivos, para posicionar y darle una mayor y mejor presencia a la universidad en los distintos medios de comunicación tanto nacionales como internacionales.

Debe anotarse también que los entrevistados fueron enfáticos cuando se refirieron al daño que se le causa a la institución cuando su imagen aparece deteriorada en los medios de comunicación. Los conflictos internos y la dificultad de atenderlos de manera oportuna y adecuada, así como los cuestionamientos sin fundamento, repercuten de manera amplia y negativa en la imagen de la universidad. Así, los señalamientos recientes, debidamente esclarecidos, de la Auditoría Superior de la Federación sobre el uso de unos fondos públicos, la dificultad para designar al actual rector de la Unidad Azcapotzalco, la toma de instalaciones universitarias por parte de estudiantes, la renuncia y dificultad de designación del Defensor de los Derechos Universitarios, así como los paros de labores y huelgas de los trabajadores, reconociendo sus derechos, han ocasionado fuertes cuestionamientos que dañan la imagen institucional.

### **c) La imagen externa**

Existe consenso entre los entrevistados de que la UAM, a 45 años de su fundación, ha logrado conformarse como una institución de educación superior sólida, que refleja una imagen pertinente y acorde con las expectativas que debe cumplir una universidad pública de calidad; ello le ha permitido hacerse de un prestigio en la sociedad mexicana. Si bien se menciona que las unidades académicas originales -Azcapotzalco, Iztapalapa y Xochimilco- han alcanzado un alto nivel de consolidación, las de más reciente creación -Cuajimalpa y Lerma- comienzan a ser identificadas como parte integral e importante de la UAM; debido a lo anterior, no ha sido fortuito que se encuentre muy bien valorada en el concierto de las IES nacionales y, además, se advierta una presencia cada vez más notoria de la universidad a nivel internacional. A decir de los entrevistados, lo señalado puede constatarse en la mayoría de los *rankings* que se elaboran constantemente para ubicar la posición de las IES en diferentes momentos y temporalidades.

Sin embargo, se reconoce que dichos *rankings* han sido seriamente cuestionados por los criterios y metodologías empleados en los mismos y, sobre todo, por el conjunto de indicadores que manejan y que se estima, no reflejan adecuadamente la calidad, pertinencia y compromiso académicos de las universidades. A pesar de ello, los profesores, pero sobre todo los alumnos, dan a conocer ampliamente en redes sociales su satisfacción al saber que la UAM ocupa generalmente un tercer o cuarto lugar a nivel nacional. De igual forma, existe coincidencia en el señalamiento de que la universidad no puede permanecer al margen de tales mediciones puesto que éstas se han convertido en mecanismos de evaluación externa cuyos parámetros son considerados de suma relevancia para la ubicación de los estándares de calidad y pertinencia de, por ejemplo, los planes y programas de estudio (PPE) de los posgrados que se ofrecen en la institución y que se encuentran incluidos en el PNPC. Se considera también que la mención de la UAM en los *rankings* internacionales son puntos de referencia para que potenciales alumnos extranjeros decidan estudiar o tomar cursos específicos en la universidad como parte de los programas de movilidad estudiantil.

Aparte de la pertinencia y calidad de los PPE de licenciatura y posgrado que se ofrecen en la institución -posgrados en el PNPC, y un buen número de las licenciaturas acreditadas y certificadas en las unidades académicas, con excepción de las de reciente creación en la Unidad Lerma-, se reconoce, de acuerdo a los entrevistados, la alta habilitación académica de los *profesores-investigadores* que colaboran en los mismos y se destaca que una buena proporción de ellos se encuentra adscrita al SNI. Aunado a lo anterior, la activa participación de los investigadores nacionales de la UAM en diferentes redes académicas nacionales y extranjeras ha redundado en el incremento del prestigio de la universidad.

Asimismo, si bien los aspectos citados han tenido un efecto positivo en la imagen interna y externa de la institución, los entrevistados, en un ejercicio autocrítico, lamentan la baja participación de éstos en la formulación de políticas de evaluación para las IES a nivel



nacional y en la participación en comisiones de evaluación interna de la propia universidad. De igual forma, se señala que el trabajo colectivo en la institución se ha visto sobrepasado por la cada vez más creciente actividad individual de los investigadores quienes se han visto sometidos a criterios de evaluación cada vez más rigurosos, sobre todo al exterior de la universidad y, por lo mismo, han tenido que privilegiar este segundo tipo de actividad, en ocasiones incluso de manera productivista e individualista. Varios de los entrevistados refirieron que las comisiones externas utilizan mecanismos más objetivos de evaluación y que se caracterizan por un mayor nivel de exigencia, por lo que la conformación de las comisiones de evaluación interna ha adquirido mayor importancia política en la dinámica interna de la UAM, por ser éstas el mecanismo más amplio de acceso a las becas académicas.

A la par de las consideraciones anteriormente señaladas, en los entrevistados existe el consenso de que para mejorar la identidad y la imagen además de ampliar la presencia de la universidad en los diversos ámbitos de la sociedad mexicana, la inversión en medios de comunicación es fundamental para lograr dicha finalidad. Si bien se indica que cada unidad académica cuenta con un sistema de comunicación interno y externo particulares, se enfatiza la necesidad de contar con una política de comunicación más integral y efectiva que dé cuenta de todo el conocimiento que se produce en la UAM y ello sea dado a conocer oportuna y eficazmente tanto al interior como al exterior de la universidad.

Una política de comunicación institucional más robusta y eficiente permitiría, a su vez, la generación de los mecanismos requeridos para la difusión y promoción del quehacer científico y humanístico de la universidad a nivel local, regional e incluso internacional. Para los entrevistados, dar a conocer de manera amplia y adecuada los aportes y logros académicos de lo que se hace y desarrolla en la universidad incidiría en una participación más amplia de sus académicos, alumnos en activo y egresados, en los diferentes ámbitos micro y macro sociales y facilitaría, además, el que fuesen requeridos constantemente para

participar en los espacios de discusión que se llevan a cabo en los diversos medios de comunicación públicos y privados.

En opinión de los entrevistados, toda la información que sobre la UAM pudiera promocionarse ampliamente a través de los mecanismos de información generados en la propia institución y ligados a una estrategia promocional con los medios de comunicación impresos, radiofónicos, audiovisuales y digitales, seguramente tendrían un efecto positivo para atraer la atención y la intención de los potenciales alumnos para inscribirse, incluso como primera opción universitaria, a los PPE de licenciatura y posgrado que se ofrecen en la universidad. De igual forma, una estrategia comunicativa como la citada para los alumnos, podría desarrollarse para captar el interés de los posibles *profesores-investigadores* de primer nivel que pudieran formar parte de la plantilla académica en alguna de sus unidades académicas.

En síntesis, los entrevistados coinciden en señalar que la UAM se encuentra, en términos generales, preparada para hacer frente al conjunto de medidas regulatorias externas ya que cuenta con un modelo organizacional adecuado, el departamental, y con una plantilla académica habilitada y comprometida con el desarrollo de la ciencia y la tecnología para bien de la sociedad. Sin embargo, reconocen que el desarrollo de un sistema regulatorio rígido o poco apropiado podría generar efectos inesperados y negativos. Así, una reducción drástica del presupuesto asignado a la institución, un incremento desmesurado de la matrícula o la reducción significativa de becas y estímulos podrían traer graves repercusiones que llegarían incluso a cuestionar el futuro del modelo departamental. La inseguridad y los vaivenes de la economía se traducen también en graves inquietudes expresadas por la comunidad universitaria.

#### **d) El sentido interno**

Como se ha sostenido en el cuerpo de este reporte, la auto-presentación (proceso consistente en la proyección de imágenes hacia el exterior, de manera deliberada -estratégica-, o inintencionada -esencialista-) y la imagen externa, aluden a dos aspectos constitutivos de la identidad. Para el caso de la UAM, la primera es más cercana a la noción de misión social, al asociar el sentido de la universidad moderna con un modelo particular de organización y, por otro lado, reafirmar su origen en un ámbito histórico preciso, lo que le ha permitido a lo largo de los años anclar su razón de ser en un conjunto de elementos distintivos. Al desarrollarse la UAM a partir de un modelo innovador que propicia docencia e investigación, una amplia participación y esquemas de colaboración académica que potencializan la interdisciplina, en un contexto de compromiso social, esta casa de estudio logró avances significativos en diversos campos del conocimiento que le han permitido gozar de un alto prestigio a nivel nacional. Comentan varios entrevistados que, cuando en la década de los años ochenta inició el proceso de regulación externa basado en la evaluación, la universidad se encontraba bien equipada para enfrentar sin mayor dificultad y con buenos resultados dicho proceso.

Sin embargo, para ellos, algunos aspectos impensados comenzaron a aflorar. Los ingresos ligados a la productividad académica, reflejo de lo que acontecía a nivel internacional en el ámbito académico, propició distorsiones diversas. Los procesos de evaluación se derivaron de una visión conocida hoy como el *managerialismo académico*, que se sustenta en la aplicación de indicadores de corto plazo que promueven el trabajo y la competencia individual; de esta manera, un sistema estandarizado de evaluación cuantitativa comenzó a desarrollarse. El SNI y los sistemas de becas y estímulos basados en tabuladores hicieron su aparición y promovieron de manera inusitada el individualismo académico. La respuesta parcial y temporal a los bajos ingresos de los académicos jugó un papel central en el desarrollo y aceptación de estas propuestas. Las evaluaciones a corto plazo, por su parte,

limitaron el desarrollo de proyectos de investigación de largo alcance y de naturaleza multidisciplinaria.

En opinión de los entrevistados, la evaluación tomó la bandera de la excelencia y logró competir discursivamente con el modelo original de la UAM. Se desarrollaron posteriormente los programas de acreditación, tanto de licenciatura como de posgrado; luego fue el turno de las revistas y, finalmente, llegaron los listados *-rankings-* que proporcionaron lugares precisos a las universidades, tanto a nivel internacional como regional y nacional. La planta académica de la UAM no encontró dificultades, en términos generales, para salir bien librada al enfrentar estos mecanismos de regulación. El incremento de los ingresos de los académicos ha propiciado en ocasiones un comportamiento individualista, preocupado por la publicación de artículos y la consecución de certificados de participación formal que en ocasiones roza con la simulación. De manera paralela, comentan los entrevistados, se ha propiciado también que la gestión universitaria considere de manera más relevante la búsqueda de mejores indicadores que permitan tener un mayor reconocimiento formal e incrementar los fondos públicos que recibe la universidad.

Lo anterior ha propiciado una reducción en la participación en diversos colectivos académicos y de participación universitaria al elegir, en ocasiones, los *profesores-investigadores* las actividades mejor remuneradas. Ello ha generado también un distanciamiento con los trabajadores administrativos al abrirse una brecha importante en términos de las remuneraciones totales. Como toda organización, frente a las limitaciones presupuestales, la universidad posee también una dinámica política en la que se disputan recursos de diversa índole. Algunos grupos encaminan más sus acciones hacia esta tarea, descuidando las funciones institucionales básicas, la docencia, la investigación y la preservación de la cultura, tal cual está definido en el reglamento orgánico. Los entrevistados lamentan que cuando esto ha ocurrido, ha motivado un mayor nivel de competencia interna y de conflicto y, cuando estos se hacen públicos, han lastimado la

imagen de la UAM en general, independientemente de si éste se ha generado en alguna de sus unidades académicas.

Así, de esta manera, la búsqueda del control de ciertas áreas en las que la toma de decisiones es relevante para la vida académica, se ha visto fortalecido en ocasiones como mecanismo de control político más que como dispositivo de desarrollo institucional. En este sentido, un área muy criticada por los académicos entrevistados fue la de las comisiones dictaminadoras. Dado que en ellas se evalúa la calidad de los productos académicos realizados y se asignan estímulos económicos, la conformación de estas comisiones refleja la fuerza de diversos grupos en disputa más que la aplicación de los criterios de evaluación. Para los entrevistados, de entre los varios resultados negativos de esta dinámica política es precisamente que se hayan generado estrategias de simulación que han redundado en el deterioro de la imagen de los propios universitarios. Se señala también que otra área problemática de estas comisiones es la referida a la toma de decisiones sobre, entre otros aspectos, el ingreso de nuevos académicos, ya que para ellos los criterios de orden subjetivo prevalecen frecuentemente sobre los objetivos. Varios entrevistados comentaron que actualmente hay una comisión del Colegio Académico de la UAM que se encuentra estudiando la problemática de las comisiones dictaminadoras.

Por otro lado, los entrevistados consideran que hay que tomar en cuenta que la mayoría de los *profesores-investigadores* han desarrollado una larga trayectoria en la UAM y han establecido diversas relaciones afectivas dada las características de colegialidad del modelo departamental; sin embargo, en su opinión, algunas de ellas se han resquebrajado, generándose incluso sentimientos de animadversión. En este sentido, debe señalarse la existencia de diversos estudios que mencionan el hecho de que el compromiso social de ciertas instituciones, como las universidades públicas, se traduce en un alto nivel de involucramiento personal, el que en ocasiones, por la naturaleza misma de dichas organizaciones, provoca sentimientos de desencanto al no cumplirse cabalmente con el ideal planteado.

Los entrevistados comentan que, aunado a lo anterior, habría que agregar que en el caso de la UAM la falta de esquemas apropiados de jubilación ha incrementado la edad de la planta académica; que el individualismo y el oportunismo resultantes de los sistemas de evaluación en situación de salarios precarios han modificado comportamientos; que la simulación derivada del énfasis en el corto plazo cuantitativo constituye una estrategia para ciertos sectores; y que la intensificación de la lucha por recursos cada vez más escasos se ha intensificado. Todo lo citado, indican, ha propiciado en algunos sectores un cierto descuido del sentido social y, por lo tanto, un relativo desánimo institucional.

Finalmente, frente a este desánimo, considerado como un debilitamiento del proyecto original, pero conscientes de la fortaleza académica y de un modelo organizacional, si bien cuestionado en algunos de sus aspectos, todavía vigente, los entrevistados enfatizan la necesidad de recuperar el sentido histórico y la visión social de la universidad y señalan estar dispuestos a redoblar su esfuerzo porque es precisamente ahora cuando más se requiere.

Como *corolario* derivado de todo lo revisado y señalado del análisis del esquema denominado **marco analítico general**, desarrollado líneas arriba, puede anotarse que la universidad, en tanto institución social, es el resultado de fuerzas que oscilan entre diversas orientaciones, lo que genera complementariedades y tensiones que reclaman la revisión de estrategias y el concurso de la comunidad. Dicho de otra manera, toda organización posee un conjunto dinámico de fortalezas y debilidades internas, útiles para enfrentar amenazas y aprovechar oportunidades que le brinda el entorno. Bajo esta perspectiva, y de acuerdo con la información recopilada en las entrevistas llevadas a cabo, se presentan a continuación los resultados del análisis de tales componentes.

## IV. Análisis FODA

Toda organización posee un conjunto de fortalezas y debilidades internas, así como oportunidades y amenazas que provienen del exterior. El análisis FODA es una matriz que permite reconocer estos cuatro aspectos para sugerir acciones que permitan aprovechar las oportunidades del entorno y enfrentar las amenazas externas mediante el reforzamiento de las fortalezas y la atención a las debilidades. Con base en lo anterior se presenta a continuación, de manera esquemática, la matriz correspondiente elaborada a partir de la información obtenida a lo largo del trabajo.<sup>2</sup>

**Tabla I. Matriz de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas**

<i>Oportunidades</i>	<i>Amenazas</i>
<ol style="list-style-type: none"><li>1. Amplias necesidades de desarrollo de diversos sectores sociales.</li><li>2. Necesidad de apoyo para la realización de diagnósticos, toma de decisiones e implementación de proyectos del sector gubernamental.</li><li>3. Vínculos sólidos con diversas instituciones de educación superior tanto nacionales como extranjeras.</li><li>4. Importancia creciente del conocimiento científico y humanístico para el desarrollo social.</li><li>5. Primera experiencia familiar en la universidad por parte de un número importante de alumnos.</li></ol>	<ol style="list-style-type: none"><li>1. Presupuesto crecientemente limitado.</li><li>2. Presión para incrementar la matrícula sin el otorgamiento de los recursos necesarios.</li><li>3. Disminución sensible de becas y estímulos.</li><li>4. Condiciones de inseguridad alrededor de las instalaciones.</li><li>5. Vulnerabilidad socioeconómica de los alumnos, lo que les dificulta dedicarse de tiempo completo a sus estudios.</li><li>6. Dificultad de incorporación de egresados al mercado de trabajo.</li></ol>

<sup>2</sup> En ocasiones, un hecho puede ser considerado en diferentes categorías; así, por ejemplo, la falta de incorporación de tecnologías de información y comunicación puede ser interpretada como una debilidad y, en otras, como una oportunidad o incluso como ambas. Cuando ello sucedió, se tomó en cuenta el contexto en el que fueron vertidas las opiniones de los entrevistados para decidir su ubicación en el rubro más adecuado.

### **Fortalezas**

1. Modelo departamental: figura de *profesor-investigador*.
2. Planta académica altamente habilitada y reconocida, de tiempo completo.
3. Sistema trimestral exigente.
4. Diversidad y pertinencia de disciplinas cultivadas.
5. Alto compromiso social para la resolución de problemáticas en población considerada vulnerable.
6. Desarrollo de programas de vinculación.
7. Prestación de servicios a la población que se ofrecen en algunas unidades académicas, tales como el bufete jurídico, la atención psicológica y la asesoría fiscal, entre otras.
8. Programas de licenciatura y de posgrado acreditados.
9. Egresados reconocidos.
10. Producción editorial amplia y de prestigio, tanto en libros como revistas.
11. Buen posicionamiento en los *rankings* nacionales.
12. Participación de la UAM, a través de foros y redes académicas temáticas, en la búsqueda de soluciones a grandes problemas nacionales.
13. Estación de radiodifusión propia para dar a conocer las actividades la UAM.

### **Debilidades**

1. Reducida vinculación entre unidades académicas e imagen fragmentada de la universidad.
2. Estrategia limitada de comunicación institucional interna y externa.
3. Desinterés de algunos académicos destacados en participar en órganos, comisiones y proyectos colectivos.
4. Académicos de edad avanzada y falta de un programa de recambio generacional.
5. Sistema de evaluación de tipo cuantitativo centrado en el corto plazo. Trabajo de comisiones dictaminadoras cuestionado.
6. Existencia de planta académica reducida en los casos de unidades académicas de reciente creación, con pocas expectativas de crecimiento.
7. Conocimiento limitado del modelo UAM por parte de algunos académicos y alumnos.
8. Escasa movilidad intraunidades de alumnos.
9. Falta de visión estratégica en proyectos de vinculación.
10. Baja incorporación de alumnos a proyectos de vinculación.
11. Escasa integración de las tecnologías de la información y la comunicación en las labores de docencia.
12. Infraestructura insuficiente para las labores de investigación y de docencia.
13. Sistema administrativo centralizado y poco eficaz para las tareas académicas. Desvinculación del sector académico con el administrativo. Desigualdades salariales internas.
14. Pocos eventos culturales y deportivos.
15. Escasos rituales institucionales y vida simbólica limitada. Falta de protocolos institucionales.
16. Falta de una base adecuada de datos de egresados UAM.
17. Paralización de las actividades universitarias debido a huelgas.
18. Bajo usufructo de las patentes registradas.



## V. Propuesta general de trabajo: objetivos y líneas de acción

En este apartado se presenta la propuesta general de trabajo. Si bien ella se basa en el análisis de la información obtenida, ésta es de tipo indicativo, es decir, se encuentra sujeta a la discusión, ajuste y mejora por parte de los diferentes actores involucrados quienes deberán impulsar las diversas acciones sugeridas.

En este sentido, la propuesta incluye cuatro objetivos (Tabla II). El primero de ellos busca fortalecer el núcleo de la identidad de la UAM: el modelo departamental, centrado en la producción de conocimiento socialmente pertinente por quienes simultáneamente imparten la docencia: los *profesores-investigadores*. El segundo objetivo persigue mejorar la coordinación entre unidades académicas para reducir la fragmentación y fortalecer la complementariedad. El tercer objetivo, de orden más operativo, pretende la mejora administrativa y organizacional de la institución. Finalmente, el cuarto objetivo retoma el sentido social de la universidad y se inscribe en el fortalecimiento del compromiso institucional y la responsabilidad social que han caracterizado a la UAM.

Si bien es aconsejable realizar todas las acciones propuestas, hay que destacar algunas que resultan todavía más relevantes debido a razones diversas, tales como su influencia en el buen funcionamiento de otras acciones, su importancia en el fortalecimiento de la identidad y/o de la imagen institucional, por representar problemas con alto potencial, o bien porque permiten avanzar en la consolidación de la institución y su responsabilidad social. Estas acciones se encuentran destacadas en color amarillo en la primera columna. Puede consultarse también el esquema II para apreciar con mayor detalle el efecto sistémico de las acciones propuestas.

**Tabla II. Propuesta general de trabajo**

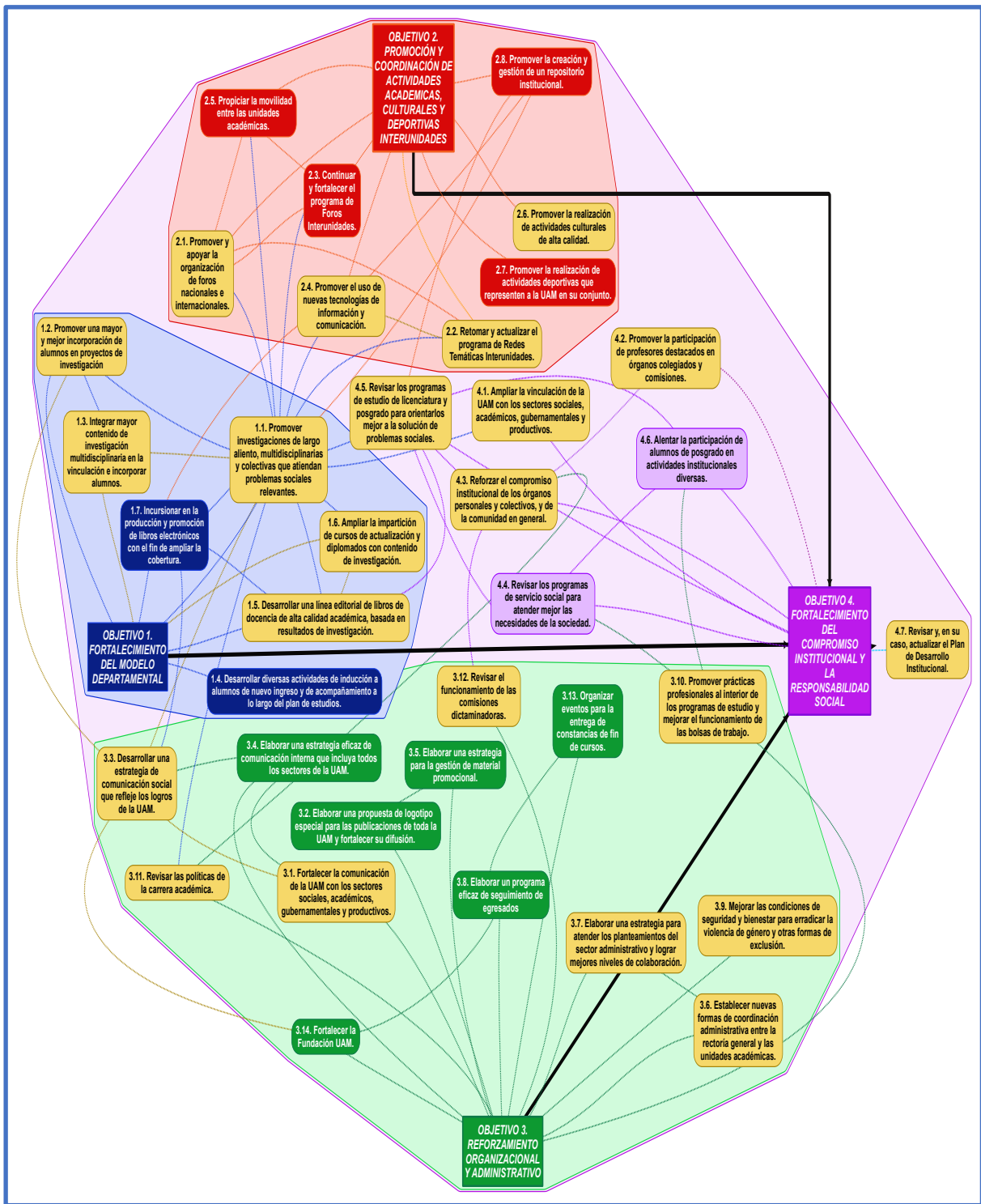
<b>OBJETIVO 1. FORTALECIMIENTO DEL MODELO DEPARTAMENTAL</b>	
1.1.	Promover investigaciones de largo aliento, multidisciplinarias y colectivas que atiendan problemas sociales relevantes.
1.2.	Promover una mayor y mejor incorporación de alumnos de licenciatura y posgrado en proyectos de investigación de los profesores.
1.3.	Integrar mayor contenido de investigación multidisciplinaria en las tareas de vinculación y promover la incorporación de alumnos tanto de licenciatura como de posgrado.
1.4.	Desarrollar diversas actividades de inducción a alumnos de nuevo ingreso y de acompañamiento a lo largo del plan de estudios.
1.5.	Desarrollar una línea editorial de libros de docencia de alta calidad académica, basada en resultados de investigación
1.6.	Ampliar la oferta e impartición de cursos de actualización y diplomados con contenido de investigación.
1.7.	Incursionar en la producción y promoción de libros electrónicos con el fin de ampliar la cobertura.
<b>OBJETIVO 2. PROMOCION Y COORDINACION DE ACTIVIDADES ACADEMICAS, CULTURALES Y DEPORTIVAS INTERUNIDADES</b>	
2.1.	Promover y apoyar la organización de foros nacionales e internacionales en los que participen la mayoría de las unidades académicas, sobre temáticas de interés nacional.
2.2.	Retomar y actualizar el programa de redes académicas temáticas interunidades, incentivando el trabajo multidisciplinario y el liderazgo académico.
2.3.	Continuar y fortalecer el programa de <i>Foros Interunidades</i> .
2.4.	Desarrollar el uso de nuevas tecnologías de información y comunicación para establecer mejores canales de comunicación en la comunidad y elaborar cursos y seminarios interunidades basados en dichas tecnologías.
2.5.	Promover la movilidad interunidades, tanto de alumnos como de profesores.
2.6.	Promover la realización de actividades culturales de alta calidad.
2.7.	Promover la realización de actividades deportivas que representen a la UAM en su conjunto.
2.8.	Promover la creación y gestión de un repositorio institucional de acceso libre a la comunidad universitaria de artículos, revistas o libros publicados por la UAM.
<b>OBJETIVO 3. REFORZAMIENTO ORGANIZACIONAL Y ADMINISTRATIVO</b>	
3.1.	Fortalecer la comunicación de la UAM con los sectores sociales, académicos, gubernamentales y productivos, de manera coordinada con las unidades académicas.
3.2.	Elaborar una propuesta de logotipo especial para las publicaciones de toda la UAM y fortalecer su difusión y distribución.

3.3.	Desarrollar una estrategia de comunicación social amplia y efectiva que evidencie las particularidades, logros y fortalezas de la UAM.
3.4.	Elaborar una estrategia eficaz de comunicación interna que incluya todos los sectores de la UAM.
3.5.	Diseñar una estrategia para la gestión de material promocional, tales como tasas, camisetas, gorras, etc. que incidan en la difusión y promoción de la UAM al interior y exterior de la misma.
3.6.	Establecer una mejor coordinación administrativa entre la rectoría general y las unidades académicas.
3.7.	Elaborar una estrategia para atender los planteamientos del sector administrativo y lograr mejores niveles de colaboración.
3.8.	Elaborar un programa eficaz de seguimiento de egresados.
3.9.	Mejorar las condiciones de seguridad y bienestar para erradicar la violencia de género y otras formas de exclusión al interior de la UAM.
3.10.	Promover prácticas profesionales al interior de los programas de estudio y mejorar el funcionamiento de las bolsas de trabajo para los egresados.
3.11.	Revisar las políticas de la carrera académica.
3.12.	Revisar periódicamente el funcionamiento de las comisiones dictaminadoras mediante el establecimiento de mecanismos que permitan dar seguimiento a las actividades desarrolladas con el fin de determinar acciones de mejora.
3.13.	Organizar eventos para la entrega de constancias de fin de cursos.
3.14.	Fortalecer la presencia y actividades de la Fundación UAM en los diversos medios de comunicación como parte de un programa institucional de vinculación con la sociedad.

#### **OBJETIVO 4. FORTALECIMIENTO DEL COMPROMISO INSTITUCIONAL Y LA RESPONSABILIDAD SOCIAL**

4.1.	Ampliar la vinculación de la UAM con los sectores sociales, académicos, gubernamentales y productivos, de manera coordinada con las unidades académicas con objeto de participar en la elaboración de diagnósticos y soluciones a problemas sociales relevantes.
4.2.	Promover la participación de profesores destacados en órganos colegiados y comisiones diversas, tanto al interior como al exterior de la UAM.
4.3.	Reforzar el compromiso institucional de los órganos personales y colectivos, y de la comunidad en general, mediante la constitución de foros y grupos de discusión sobre el sentido y relevancia de la universidad pública.
4.4.	Revisar los programas de servicio social para atender mejor las necesidades de la sociedad.
4.5.	Revisar periódicamente los planes y programas de estudio (PPE) de licenciatura y posgrado para orientarlos mejor a la solución de problemas sociales; se recomienda ampliamente que cuenten con el aval de las acreditaciones y certificaciones correspondientes.
4.6.	Alentar la participación de alumnos de posgrado en actividades institucionales diversas.
4.7.	Revisar y, en su caso, actualizar el Plan de Desarrollo Institucional, incorporando elementos de orden cualitativo que reflejen la naturaleza institucional de la UAM y su vocación de servicio. Esta acción deberá tomar en cuenta, entre otros, el resto de las acciones sugeridas en este documento.

## Esquema II. Objetivos y acciones: principales relaciones



## Consideraciones finales

La Universidad Autónoma Metropolitana constituye un proyecto institucional consolidado en el concierto universitario nacional. Desde su fundación, hace cuatro décadas y media, ha desarrollado una propuesta académica original, sustentada en un modelo de organización departamental. Este conjunta simultáneamente las funciones básicas de docencia e investigación en un personal altamente habilitado y capacitado, de tiempo completo en su mayoría, y comprometido socialmente. La estructura del modelo promueve ampliamente la participación en la toma de decisiones.

Como toda institución de educación superior pública, la UAM ha enfrentado un conjunto de dificultades en su trayecto. Algunas de ellas han provenido del exterior, otras han tenido un origen interno. El espíritu crítico y la apertura al diálogo constituyen la mejor manera de enfrentar los desafíos actuales. El reforzamiento de la identidad, en contextos de cambio y de dificultad, se presenta como una excelente oportunidad para refrendar el compromiso de la comunidad con su institución y asumir con mayor ahínco su responsabilidad social. La imagen institucional debe reflejar el sentir profundo de su comunidad y la convicción social de sus acciones y resultados.

Una universidad consolidada implica un alto nivel de complejidad institucional. El incremento de la diversidad constituye uno de los elementos centrales del desarrollo de la UAM. Nuevas disciplinas en licenciaturas y posgrados y nuevas unidades académicas se presentan como oportunidades para desarrollar proyectos universitarios multi, inter y transdisciplinarios que permitan colaborar en el reconocimiento y solución de grandes problemas regionales, nacionales e incluso internacionales.

La complejidad institucional conlleva también el reconocimiento de diversas formas de asociar la investigación con la docencia -sin descuidar ninguna de estas funciones esenciales-, nuevas formas de evaluación del trabajo académico, modalidades novedosas

de recambio generacional, estrategias más adecuadas de vinculación con los sectores sociales, mayor atención a las necesidades estudiantiles, colaboración más estrecha de los sectores administrativo y académico, incrementos pertinentes de matrícula, incorporación de nuevas tecnologías, promoción del trabajo colectivo, generación de espacios universitarios más amistosos, sustentables, seguros e incluyentes y, entre otros, el repensar constantemente la función social de la universidad pública en general y la de la UAM en particular. Sin duda, lo anterior permitirá actualizar permanentemente, tanto el modelo departamental, así como la identidad y la imagen universitarias que han caracterizado a la comunidad de la denominada **CASA ABIERTA AL TIEMPO** a lo largo de sus primeros 45 años de funcionamiento.

Finalmente, resulta imperativo señalar que los resultados de este estudio se presentan en un momento difícil para la Universidad: el regreso a labores después de la huelga más larga que ha tenido la institución. Cierta desencanto, polarización de opiniones, sentimiento de tiempo perdido, investigaciones interrumpidas, problemas no resueltos y limitaciones presupuestales, entre otros varios aspectos, colocan a la UAM en una situación delicada. Asimismo, debe anotarse también que las adversidades ponen en entredicho algunos aspectos de la identidad y provocan deterioro de la imagen institucional. Si bien el estudio se realizó previo al estallamiento de la huelga, los integrantes de la CIII estamos convencidos que los elementos planteados en este documento podrán ser de utilidad para la reflexión sobre las acciones a tomar en el futuro cercano. Por tanto, puede concluirse que para enfrentar las dificultades actuales, la UAM tiene que buscar en su catálogo de fortalezas aquellas que, desde su identidad colectiva y profunda, le permitan actualizar sus formas de funcionamiento para continuar y potencializar aún más y mejor su labor de formación, investigación y difusión de la cultura para el desarrollo de la educación superior pública, en beneficio del país.

## Bibliografía

Boros, Smaranda (2009), "Identity and image: The soul and face of organizations", en Smaranda Boros (Ed.), *Exploring organizational dynamics*, Londres, Sage, pp. 644-654.

Dumay Xavier, Draelants Hugues, Dahan Aubépine (2015), "Organizational Identity of Universities: A Review of the Literature from 1972 to 2014", en *Les Cahiers de recherche du Girsef*, num. 14, 66 pp.

Hatch Mary Jo y Schultz Majken (2002). "The dynamics of organizational identity", en *Human Relations*, 55(8): 989–1018.

Tugendhat, Ernest (2002), "Identidad personal, particular y universal", en *Problemas*, pp. 15-31, Gedisa, Barcelona.

## Fuentes consultadas

Béjar Navarro, Raúl y Jorge E. Issac Egurrola (2017), "La identidad universitaria. Notas para su estudio", en Raúl Béjar Navarro, Jorge E. Issac Egurrola y José Alejandro Salcedo Aquino (eds.), *Identidad Universitaria: la UNAM deja huella*, Universidad Nacional Autónoma de México, México, pp. 49-56.

Buendía Espinosa, Angélica y Lorena Oliver Villalobos (2018), "Adiós a los académicos en las universidades públicas mexicanas: ¿qué perdemos?, ¿qué ganamos?", en *Perfiles Educativos*, XI (160), pp. 10-28.

Cappello Gorda, Héctor Manuel (2017), "La identidad universitaria: la construcción del concepto", en Raúl Béjar Navarro, Jorge E. Issac Egurrola y José Alejandro Salcedo Aquino (eds.), *Identidad Universitaria: la UNAM deja huella*, Universidad Nacional Autónoma de México, México, pp. 33-47.

Clark, Burton R. (1972), "The Organizational Saga in Higher Education", en *Administrative Science Quarterly*, 17(2), pp. 178-184.

Czarniawska, Barbara y Kristina Genell (2002), "Gone shopping? Universities on their way to the market", en *Scandinavian Journal of Management*, 18, 455–474.

Deem, Rosemary (2001), "Globalisation, New Managerialism, Academic Capitalism and Entrepreneurialism in Universities: is the local dimension still important?", en *Comparative Education*, 37(1), pp. 7-20.

Flecknoe, Sharon J., Julia K. Choate, Elizabeth A. Davis, Yvonne M. Hodgson y Priscilla A. Johannesen (2017), "Redefining Academic Identity in an Evolving Higher Education Landscape", en *Journal of University Teaching & Learning Practice*, 14(2), <https://files.eric.ed.gov/fulltext/EJ1152022.pdf>, 18 pp.

Gutiérrez Ramírez, Servando y Valladares Sánchez, Clara Elena (2018). "La Responsabilidad de las Instituciones de Educación Superior: el caso de la Universidad Autónoma Metropolitana y Las Redes Académicas Temáticas UAM y sus Foros Académicos". Septiembre 21, Sesión de trabajo CIII. Presentación realizada en el *Encuentro de la Red Universitaria con Responsabilidad Social*, Universidad Intercontinental, 14 de noviembre de 2013. Gobierno de la Ciudad de México, Secretaría de Desarrollo Social, Instituto de Asistencia e Integración Social.

Henkel, Mary (2005), "Academic identity and autonomy in a changing policy environment", en *Higher Education* 49, 155–176.

Hernández Carrera, Rafael M. (2014), "La investigación cualitativa a través de entrevistas: su análisis mediante la Teoría Fundamentada" en *Cuestiones Pedagógicas* 23, pp. 187-210.

Huisman, Jeroen, Jorunn D. Norgård, Jørgen Gulddahl Rasmussen y Bjørn Stensaker (2002) "'Alternative' universities revisited: A study of the distinctiveness of universities established in the spirit of 1968", en *Tertiary Education and Management*, 8(4), pp. 315-332.

Ibarra Colado, Eduardo (2010), "Exigencias de organización y de gestión de las Universidades Públicas Mexicanas: de su pasado político a sus mercados presentes", en Daniel Cazés, Eduardo Ibarra y Luis Porter (coords.), *Las Universidades Públicas Mexicanas en el año 2030: examinando presentes, imaginando futuros*, México, Universidad Nacional Autónoma de México, Universidad Autónoma Metropolitana-Cuajimalpa, pp. 55-92.

López Zárate, Romualdo, Miguel Angel Casillas Alvarado y Oscar Manuel González Cuevas (2000), *Una historia de la UAM: sus primeros 25 años*, Universidad Autónoma Metropolitana, México.

Montaño Hirose, Luis (2018), "La universidad y sus modelos de organización. Cincuenta años de tensión y desafíos", conferencia dictada en el Coloquio *Actualidad del 68. Universidad, juventud y política. Cincuenta años después*, Universidad Autónoma Metropolitana-Iztapalapa.

Musselin, Christine (2006), "Are Universities Specific Organisations?", en Georg Krücken, Anna Kosmützky y Marc Torka (eds.), *Towards a Multiversity? Universities between Global Trends and national Traditions*, Bielefeld, Transcript Verlag, pp. 63-84.



Porter Galear, Luis (2003), *La universidad de papel: ensayos sobre la educación superior en México*, Centro de Investigaciones Interdisciplinarias en Ciencias y Humanidades, Universidad Nacional Autónoma de México, México.

Rourke, Francis E. y Gleen E. Brooks (1964), "The "Managerial Revolution" in Higher Education", en *Administrative Science Quarterly*, 9(2), pp, 154-181.

Salinas Sosa, José Mario y Raúl Béjar Navarro (2017), "Perfil general de la investigación en Ciencias Sociales sobre identidad universitaria", en Raúl Béjar Navarro, Jorge E. Issac Egurrola y José Alejandro Salcedo Aquino (eds.), *Identidad Universitaria: la UNAM deja huella*, Universidad Nacional Autónoma de México, México, pp. 77-103.

Universidad Autónoma Metropolitana (2018), *Primer Foro Interunidades. La investigación en la UAM: presente y futuro*, Memoria 2018.

Weert, Egbert de (2009), "The Organised Contradictions of Teaching and Research: Reshaping the Academic Profession", en Jürgen Enders y Egbert de Weert (eds.), *The Changing Face of Academic Life. Analytical and Comparative Perspectives*, Palgrave, Macmillan, Londres, pp. 134-154.

Weick, Karl E. (1976), "Educational Organizations as Loosely Coupled Systems", en *Administrative Science Quarterly*, 21(1), pp. 1-19.

Winter, Richard P. y Wayne O'Donohue (2012), "Academic identity tensions in the public university: which values really matter?", en *Journal of Higher Education Policy and Management*, 34(6), pp. 565-573.

Woods, Peter (1986), *Inside Schools. Ethnography in Educational Research*, Routledge, Londres.

## **Agradecimientos**

La CIII reconoce la entusiasta participación de las siguientes personas, todas ellas destacados miembros de la comunidad de la UAM. Su colaboración ha sido fundamental para la elaboración del presente documento:

**Rectoría General:** Eduardo Abel Peñalosa Castro, José Antonio de los Reyes Heredia, Oscar Jorge Comas Rodríguez, Ana María Gutiérrez Fernández, Francisco Mata Rosas, Rodolfo Quintero y Ramírez, José Agustín Ronzón León, Edna Lucero Ruiz Sánchez. **Unidad Azcapotzalco:** Roberto Gutiérrez López, Dulce María Castro Val, Oscar Lozano Carrillo, Arturo Pacheco Espejel. **Unidad Cuajimalpa:** Rodolfo Suárez Molnar, María del Rocío Abascal Mena, Liliana Dávalos Alcázar, María Dolly Espínola Frausto, Margarita Espinosa Meneses, Octavio Mercado González, Margarita Olimpia Ibarra Martínez, Álvaro Peláez Cedrés, Julio Rubio Oca. **Unidad Iztapalapa:** Rodrigo Díaz Cruz, Sara Lucía Camargo Ricalde, Daniel Castillo Ocampo, María Mishell Gandarillas Ortiz de Montellano, Juan Manuel Herrera Caballero, Alicia Lindón Villoria, Luis Mier y Terán Casanueva, Adolfo Mir Araujo, Jesús Alberto Ochoa Tapia, Luis Leñero Otero, Luis Reygadas Robles Gil, Hugo Alejandro Sánchez Zúñiga, Gerardo Saucedo Castañeda, Javier Velázquez Moctezuma, Tomás Viveros García, Jorge Martínez Contreras. **Unidad Lerma:** José Mariano García Garibay, Mónica Francisca Benítez Dávila, María de la Luz Colín Rosas, Edgar López Galván, Gustavo Pacheco López, Francisco Flores Pedroche, David Rodríguez Zavala, Alejandro Romero Alonso. **Unidad Xochimilco:** Fernando de León González, Patricia Elena Aceves Pastrana, Jorge Iván Andrade Narváez, Angélica Buendía Espinosa, Sonia Comboni Salinas, Rafael Díaz García, Roberto Eibenschutz Hartman, Hermelinda Hurtado Guzmán, Jaime Francisco Irigoyen Castillo, María Alicia Amelia Izquierdo Rivera, José Antonio Ocampo Cervantes, Luz María Quirarte Silva, Claudia Mónica Salazar Villalva, Alejandra Toscana Aparicio.

### Anexo estadístico 2017<sup>3</sup>

	Exámenes de ingreso a licenciatura		Alumnos aceptados	Alumnos aceptados e inscritos		Matrícula		Egresados		Eficiencia terminal
	Total	%	%	Total	%	Total	%	Total	%	%
Azcapotzalco	28,682	30.84	14.10	3,001	29.53	14,525	32.13	1,675	30.86	17.9
Cuajimalpa	4,878	5.24	17.30	659	6.49	2,691	5.95	134	2.47	12.7
Iztapalapa	14,975	16.10	20.60	2,391	23.53	13,154	29.10	1,256	23.14	10.4
Lerma	1,168	1.26	32.50	302	2.97	738	1.63	81	1.49	41.3
Xochimilco	43,304	46.56	10.80	3,808	37.48	14,099	31.19	2,281	42.03	43.2
Total	93,007	100.00	14.00	10,161	100.00	45,207	100.00	5,427	100.00	24.6

<sup>3</sup> Elaborado con base en el Anuario Estadístico 2017, Universidad Autónoma Metropolitana, Coordinación General de Información Institucional, Dirección de Planeación. Sitio web: [http://www.transparencia.uam.mx/inforganos/anuarios/anuario2017/anuario\\_estadistico2017.pdf](http://www.transparencia.uam.mx/inforganos/anuarios/anuario2017/anuario_estadistico2017.pdf).

	Licenciaturas acreditadas	Matrícula doctorado		Egresados doctorado		Posgrados en PNPC	Personal académico				
		Total	%	Total	%		Total	%	% TC	% con doctorado	% SNI
Azcapotzalco	82.40	174	12.47	19	12.26	54.50	1,002	32.62	88.52	45.9	25.25
Cuajimalpa	40.00	85	6.09	11	7.10	83.30	171	5.57	95.32	88.3	69.01
Iztapalapa	15.40	795	56.99	114	73.55	80.00	890	28.97	90.56	70.8	55.28
Lerma	0.00		0.00	0	0.00	0.00	68	2.21	97.06	86.8	75.00
Xochimilco	33.30	341	24.44	11	7.10	69.00	941	30.63	88.42	47.3	26.46
Total	37.30	1,395	100.00	155	100.00	68.50	3,072	100.00	89.65	56.8	37.86

<b>Edad del personal académico definitivo. (%)</b>	
Hasta 30 años	0.40
31-40 años	6.60
41-50 años	17.40
51-60 años	32.70
61-70 años	33.00
Más de 70 años	9.90
Total	100.00

<b>Ingreso mensual familiar de alumnos admitidos. (%)</b>	
Menos de \$1,000	1
De \$1,000 a \$2,999	9
De \$3,000 a \$4,999	29
De \$5,000 a \$6,999	15
De \$7,000 a \$9,999	20
De \$10,000 a \$14,999	16
Más de \$15,000	10
Total	100