



Educación superior en México, COVID-19 y la respuesta emergente: el caso de la Universidad Autónoma Metropolitana Xochimilco
Higher education in Mexico, Covid-19 and the emerging response: the case of Universidad Autónoma Metropolitana Xochimilco



Recibido el 15 de agosto de 2020, aceptado el 10 de septiembre de 2020



David Sebastián Contreras Islas*
Diana Minerva Espejel Alejandro†
Roberto Flores Rojas‡

Resumen

Adaptar todas las actividades que una de las universidades más grandes de México realiza de forma presencial a un formato virtual no es sencillo, ya que requiere del conocimiento de todo el proceso organizativo y un sustento en

* Magíster en Desarrollo y Planeación de la Educación por la Universidad Autónoma Metropolitana. Investigador doctoral en el Instituto de Ciencias de la Educación de la Humboldt-Universität zu Berlin, Berlín, Alemania.  <https://orcid.org/0000-0001-6079-4074>  david.contreras@hu-berlin.de

† Magíster en Desarrollo y Planeación de la Educación por la Universidad Autónoma Metropolitana. Estudiante del Doctorado en Ciencias Sociales de la Universidad Autónoma Metropolitana Xochimilco, Xochimilco, Ciudad de México, México.  <https://orcid.org/0000-0002-9344-588X>
 espejel62@gmail.com

‡ Magíster en Desarrollo y Planeación de la Educación por la Universidad Autónoma Metropolitana. Investigador asistente de la Facultad Latinoamericana de Ciencias Sociales, Ciudad de México, México.  <https://orcid.org/0000-0001-6544-2051>  roberto.flores@flacso.edu.mx

su legislación. Este artículo analiza la respuesta de la Universidad Autónoma Metropolitana (UAM) Unidad Xochimilco, donde el Programa Emergente de Educación Remota (PEER), entre otras medidas, se usó para solventar las labores durante el brote de COVID-19. A partir de la historia de vida de una alumna de posgrado reconstruimos la puesta en marcha del PEER y aplicamos tres ejes de análisis: la implementación de programas, la comunicación organizacional y la vulnerabilidad asociada a la toma de decisiones. Nuestro análisis revela una serie de tensiones entre los contenidos de la legislación universitaria y la forma en que actores de ventanilla, como alumnos y trabajadores, vivieron el proceso de migración de las actividades sustantivas a un formato en línea. Nuestros resultados sugieren que ciertas carencias en la comunicación organizacional están afectando la capacidad de la UAM para responder de forma eficiente ante situaciones emergentes manteniendo al mismo tiempo los principios de participación y desconcentración funcional planteados en su Ley Orgánica. Asimismo, indican la relevancia de generar protocolos que coadyuven a garantizar la correcta protección de grupos vulnerables de la comunidad universitaria, como parte de los procesos de toma de decisiones. Finalmente, se presentan posibles líneas de investigación futuras para el mejor entendimiento de esta problemática.

Palabras clave: COVID-19, comunicación organizacional, educación superior en México, educación remota.

Abstract

Adapting all activities of one of Mexico's largest universities to fit a virtual format is not an easy task, since it requires deep knowledge of the entire organizational structure, its dynamics and its legislation. This paper analyzes the response of the Universidad Autónoma Metropolitana (UAM) Unidad Xochimilco, where the Emergency Program for Remote Education (PEER) was used (in combination to other measures) to warrantee continuity in the academic tasks during the COVID-19 outbreak. Basing on a graduate student's life story, we reconstruct the implementation of PEER to analyze it from three perspectives: program implementation, organizational communication, and decision-making associated vulnerability. Our analysis reveals a series of tensions between the contents of the university legislation and the way in which window actors, such as students and workers, experienced the process of bringing the activities into an online and distance format. Our results suggest that certain deficiencies in organizational communication are affecting the capacity of the UAM to respond efficiently to emerging situations while maintaining its structure as a participative

and decentered university. Likewise, we point out the relevance of generating protocols that help guarantee the protection of vulnerable groups in the university community as part of the decision-making processes. Finally, we discuss further research lines to deepen this educational-organizational phenomenon.

Keywords: COVID-19, organizational communication, higher education in Mexico, remote learning.

Introducción

Ante el brote de COVID-19, los sistemas educativos en todo el mundo se vieron forzados a “cambiar el motor en pleno vuelo”¹ para migrar sus actividades de un formato presencial a otro no presencial. Como bien señala Llorens-Largo, en la mayoría de las instituciones el cambio ha sido un caso “de emergencia y para el que muchos no estábamos preparados”².

En el caso de la educación superior,

[...] la suspensión de la actividad docente presencial de manera indefinida y la recomendación de que se minimice la presencia en los lugares de trabajo ha sido concluyente. Han quedado comprometidos todos los ámbitos universitarios (docencia, investigación, transferencia, divulgación y extensión universitaria) y toda la comunidad universitaria (personal docente e investigador, personal de administración y servicios y estudiantes).³

No obstante, la profundidad de la crisis, que parece extenderse de manera indefinida, no solo ha dado pie a respuestas de emergencia para llevar a término el ciclo escolar en curso, sino a la necesidad de planear adaptaciones a mediano plazo (por ejemplo, para el ciclo escolar 2020/21), y de repensar el futuro de la universidad⁴. Además, como señala García-Peñalvo, la respuesta de

¹ Faraón Llorens-Largo, “Docencia de emergencia: cómo cambiar el motor en pleno vuelo”, *Universidad. Una conversación pública sobre la universidad*, 29 de abril de 2020, <https://www.universidadsi.es/docencia-de-emergencia-como-cambiar-el-motor-en-pleno-vuelo/> (fecha de consulta: 29 de septiembre de 2020).

² *Ibid.*

³ Faraón Llorens-Largo y Antonio Fernández, “Coronavirus, la prueba del algodón de la universidad digital”, *Universidad. Una conversación pública sobre la universidad*, 01 de abril de 2020, <https://www.universidadsi.es/coronavirus-la-prueba-del-algodon-de-la-universidad-digital/> (fecha de consulta: 29 de septiembre de 2020).

⁴ Francisco José García-Peñalvo, “La metodología antes que la tecnología para afrontar la nueva normalidad docente en la universidad”, *Universidad de Salamanca*, 19 de junio de 2020, video, <https://www.youtube.com/watch?reload=9&v=Y2LvT50JLGg&feature=youtu.be> (fecha de consulta: 29 de septiembre de 2020).

las instituciones ha puesto en evidencia una serie de brechas relacionadas con el acceso, el uso y las competencias tecnológicas de docentes y alumnos, como potenciales fuentes de desigualdad educativa en un escenario de enseñanza remota prolongada⁵.

En las siguientes páginas analizaremos las decisiones, soluciones y adaptaciones emprendidas por la UAM —una de las comunidades académicas más grandes de México— ante la COVID-19. Basándonos en la historia de vida de una estudiante de posgrado de la Unidad Xochimilco, argumentaremos que la respuesta institucional contraviene los principios de descentralización y de toma de decisiones participativa, que son fundamentales en la ley orgánica de la UAM. Explicaremos, entonces, cómo la falta de comunicación organizativa podría desempeñar un papel en el planteamiento de esta contradicción, y propondremos algunas formas de mejorar esta situación de cara a futuros acontecimientos.

Para ello, comenzaremos situando a la UAM en el campo de la educación superior mexicana y a la Unidad Xochimilco dentro de la UAM. A continuación, describimos la respuesta institucional de esta institución a la COVID-19, que cristalizó en el Programa Emergente de Educación Remota (PEER).

La educación superior en México

El sistema educativo mexicano (SEM) comprende tres niveles: educación básica, educación media superior y educación superior (ES). Los títulos pertenecientes a cada nivel se enumeran en la Tabla 1. De acuerdo con la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos (Artículo 3º), la educación, hasta el grado de licenciatura, es de carácter obligatorio, por lo que el Estado se compromete a garantizarla, estableciendo los mecanismos que permitan la continuidad, permanencia e inclusión en función de los requerimientos de cada nivel⁶.

⁵ Francisco José García-Peñalvo, “El sistema universitario ante la COVID-19: Corto, medio y largo plazo”, *Universidad. Una conversación pública sobre la universidad*, 12 de mayo de 2020, <https://www.universidadsi.es/sistema-universitario-covid-19/> (fecha de consulta: 29 de septiembre de 2020).

⁶ Cámara de Diputados, Secretaría de Servicios Parlamentarios, México, *Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos*, en *Diario Oficial de la Federación DOF 08-05-2020* (Ciudad de México, 08 de mayo de 2020), 5-9. En mayo de 2019 fue reformada la Constitución mexicana para otorgar el carácter de obligatoriedad a la ES. El Estado mexicano tiene la obligación de asegurarlo, estableciendo políticas que permitan la continuidad, permanencia e inclusión con base en los requerimientos de cada nivel educativo.

NIVEL	GRADO
Educación superior	Doctorado Maestría Especialidad Licenciatura/ingeniería
Educación media superior	Bachillerato/Bachillerato tecnológico/Preparatoria/CCH
Educación básica	Secundaria Primaria Preescolar Educación inicial

Tabla 1. Estructura del Sistema Educativo Mexicano⁷

La ES tiene como objeto formar científicos, técnicos y artistas profesionales que contribuyan al desarrollo del país. Este nivel incluye todas las formas de educación universitaria, formación de profesores, y cursos de posgrado⁸. Según la Asociación Nacional de Universidades e Institutos de Enseñanza Superior (ANUIES), la ES mexicana abarca los campos de: a) ciencias naturales y exactas; b) educación y humanidades; c) ciencias agropecuarias; d) ciencias de la salud; e) ingeniería y tecnología, y f) ciencias sociales y administrativas⁹.

La duración de los estudios universitarios varía según el curso e institución, al igual que lo hace su organización en trimestres, cuatrimestres o semestres. Los métodos de evaluación también son versátiles, ya que son definidos por las universidades de manera autónoma. Además, las instituciones de educación superior (IES) pueden tener diversas naturalezas jurídicas, de acuerdo con las cuales es posible categorizarlas entre diez subsistemas¹⁰. La Universidad Autónoma Me-

⁷ Elaboración propia. Cabe aclarar que en educación básica se cursan todos los niveles, no obstante, en educación media superior solo se cursa un tipo, ya sea CCH, preparatoria, Bachillerato o Bachillerato tecnológico.

*Todas las figuras utilizadas en este documento fueron realizadas por los autores del mismo.

⁸ Secretaría de Educación Pública, *Sistema Educativo de los Estados Unidos Mexicanos. Principales cifras, 2018-2019* (Ciudad de México: Secretaría de Educación Pública, 2020), 197, https://www.planeacion.sep.gob.mx/Doc/estadistica_e_indicadores/principales_cifras/principales_cifras_2018_2019.pdf (fecha de consulta: 27 de julio de 2020).

⁹ “Anuarios estadísticos de Educación Superior”, *Asociación Nacional de Universidades e Instituciones de Educación Superior*, Ciudad de México, 2019, <http://www.anui.es.mx/informacion-y-servicios/informacion-estadistica-de-educacion-superior/anuario-estadistico-de-educacion-superior> (fecha de consulta: 01 de agosto de 2020).

¹⁰ Los subsistemas de educación superior en México corresponden a los diferentes tipos de educación que se desea brindar. Este artículo se enfoca en una Universidad Pública Federal. Para profundizar más en los subsistemas, véase Secretaría de Educación Pública, “Instituciones de Educación Superior”, *Gobierno de México*, 23 de abril de 2015, <https://www.gob.mx/sep/acciones-y-programas/instituciones-de-educacion-superior> (fecha de consulta: 27 de julio de 2020).

tropolitana pertenece al Subsistema de Universidades Públicas Federales, cuyos miembros se caracterizan por ser organismos del Estado descentralizados y autónomos con patrimonio propio, constituidos por una Ley Orgánica aprobada por el Senado de la República.

Según datos de la Secretaría de Educación Pública (SEP), la ES en México ha experimentado un crecimiento exponencial desde el último medio siglo, llegando a casi cuatro millones de estudiantes matriculados en 5525 IES durante el ciclo escolar 2018-2019¹¹. En este contexto, la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE) prevé que, de continuar con el crecimiento actual, el 26% de los jóvenes mexicanos obtendrán un título de grado durante su vida, lo que representa una forma de mejorar el desempeño en el mercado laboral en comparación con menos años de escolaridad. Sin embargo, si bien la OCDE reconoce los avances que se han realizado en el país para ampliar la cobertura y distribución de las IES, también señala que México aún debe adaptarse a los requerimientos de una economía mundial cambiante, mejorar las competencias de sus egresados en consecuencia y elevar la calidad educativa¹².

En general, el sistema de ES mexicano es fuerte y robusto, como complejo y diversificado, por ello, garantizar el acceso a servicios educativos de alta calidad es uno de los principales retos para las instituciones que lo integran. Éste y otros desafíos relacionados se vieron exacerbados por la pandemia de la COVID-19, que hizo necesario adaptar los planes de estudio, calendarios y métodos de enseñanza-aprendizaje a nuevas modalidades de educación a distancia. La UAM no ha sido una excepción a esta situación.

Universidad Autónoma Metropolitana

La UAM es una universidad federal pública y autónoma. Su Ley Orgánica se publicó en el Diario Oficial de la Federación, el 17 de diciembre de 1973, y sus instalaciones se inauguraron en septiembre de 1974. Su creación formó parte de un esfuerzo del Estado mexicano para satisfacer la creciente demanda de matrícula, entonces centralizada en la capital, donde la Universidad Nacional Autónoma de México (UNAM) y el Instituto Politécnico Nacional (IPN) concentraban el 41.6% de todo el país. Igualmente, se buscaba atender a las peticiones de los movimientos estudiantiles de principios de la década de los 70, que exigían una formación “científica, crítica y revolucionaria”, una academia “al servicio del pueblo”, y mayor participación en la toma de decisiones.

¹¹ Secretaría de Educación Pública, *Sistema Educativo*, 197.

¹² Romualdo López Zárate, Óscar Manuel González Cuevas y Miguel Ángel Casillas Alvarado, *Una historia de la UAM: sus primeros 25 años* (Ciudad de México: Editorial Limusa, 2000), 58.

Con la nueva universidad se propuso ensayar un modelo de organización descentralizado, así como articular las funciones de docencia, investigación y vinculación en torno a la interdisciplinariedad y la responsabilidad social como sus ejes rectores. En consecuencia, la institución se obliga a desempeñar sus funciones sustantivas en correspondencia con “las necesidades de la sociedad”, atendiendo “a los problemas nacionales” y adecuándose a “las condiciones de desenvolvimiento histórico”. Además, establece “un régimen de desconcentración funcional y administrativa”, llevado a la práctica mediante una estructura compuesta por unidades universitarias ubicadas en distintas partes de la Ciudad de México y su área metropolitana.

Siguiendo los principios de desconcentración, cada unidad opera de manera autónoma y alberga un total de tres divisiones académicas que congregan a expertos de diversas disciplinas, adscritos en departamentos orientados a la investigación de un área o campo específico. Asimismo, con el fin de fortalecer la toma de decisiones participativa, se cuenta con cuerpos colegiados compuestos por docentes, estudiantes y trabajadores, que operan a nivel divisional, de unidades e institucional, actuando como contrapeso de las jerarquías más altas, como las rectorías de unidad y la Rectoría General.

Durante más de 30 años, la institución operó con tres unidades ubicadas en Azcapotzalco, Iztapalapa y Xochimilco respectivamente, además de la Rectoría General. Esto cambió con la inauguración de la Unidad Cuajimalpa en 2005 y la Unidad Lerma en 2009. Cabe señalar que, como símbolo adicional de su autonomía y desconcentración fundacionales, cada unidad posee un “perfil” particular que se refleja en su oferta académica, a través de la organización curricular y las áreas de investigación¹³.

El 66.4% de los alumnos que ingresan a la UAM provienen de escuelas públicas, 21.4% de escuelas privadas y 12.2% de otras instituciones no definidas¹⁴. Estos datos sugieren que una mayoría de la población estudiantil pertenece a un estrato social medio-bajo o bajo, que puede colocarlos en desventaja, por ejemplo, al momento de implementar un modelo de educación en línea ya que, de acuerdo con los datos del Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI), únicamente el 56.4% de los hogares en México cuentan con acceso a internet, debido, principalmente, a razones económicas¹⁵.

¹³ *Ibid.*, 17.

¹⁴ Coordinación General de Información Institucional, “Agenda estadística UAM - Invierno 2019”, *Universidad Autónoma Metropolitana*, Ciudad de México, diciembre de 2019, http://www.uam.mx/agendaestadistica/descargas/20191128_agenda_estadistica_UAM_I_2019.pdf (fecha de consulta: 05 de agosto de 2020).

¹⁵ “Disponibilidad y uso de TIC”, *Instituto Nacional de Estadística y Geografía*, 2019, <https://www.inegi.org.mx>

Finalmente, cabe señalar que la UAM es una de las universidades más importantes de la Ciudad de México, y se encuentra en el tercer lugar en cuanto a matrícula estudiantil, justo después de la UNAM y el IPN (Tabla 2). De acuerdo con la Coordinación General de Información Institucional, en invierno de 2019 su oferta académica constaba de un total de 82 licenciaturas y 111 posgrados distribuidos en sus cinco unidades universitarias. El total de alumnos inscritos en ambas modalidades ascendió a 45736, con 42587 en nivel Licenciatura y 3149 en posgrado. Por su parte, en 2018, la planta docente de la universidad reportó un total de 3088 académicos.

Institución	Matrícula					% Alumnos inscritos con respecto al total nacional				
	2014	2015	2016	2017	2018	2014	2015	2016	2017	2018
Universidad Nacional Autónoma de México	222,495	229,831	235,929	235,929	243,100	5.9	5.41	5.33	5.14	5.17
Instituto Politécnico Nacional	113,176	113,708	117,461	117,461	115,187	2.81	2.68	2.65	2.52	2.45
Universidad Autónoma Metropolitana	56,606	57,092	57,827	57,742	58,623	1.4	1.35	1.3	1.27	1.25
Universidad Autónoma de la Ciudad de México	14,629	15,571	17,210	16,373	17,210	0.36	0.37	0.37	0.38	0.37

Tabla 2. Comparativo de las IES más representativas de la Ciudad de México¹⁶

La UAM Xochimilco

Con una población escolar de 13455 alumnos activos en nivel licenciatura y 926 en posgrado, Xochimilco concentró la mayor matrícula de la UAM en 2019¹⁷. Sin duda, parte del atractivo de esta unidad radica en su sistema modular (SM) de enseñanza-aprendizaje, que da cuenta del alto grado de autonomía posibilitada por la desconcentración estructural y administrativa planteadas en la Ley Orgánica.

A diferencia del sistema tradicional de materias o asignaturas adoptado por sus unidades hermanas, los cursos de Xochimilco se organizan en módulos que abordan un “objeto de transformación” de forma interdisciplinaria. Por ejemplo, todos los cursos de licenciatura inician con el módulo “Conocimiento y Sociedad” —parte del Tronco Inter Divisional—, donde convergen estudiantes y profesores

inegi.org.mx/temas/ticshogares/default.html (fecha de consulta: 06 de agosto de 2020). Además, solo el 44.3% de los hogares cuenta con una computadora en casa.

¹⁶ Elaboración propia a partir de Execum, “Estudio Comparativo de Universidades Mexicanas”, *Universidad Nacional Autónoma de México*, 2020, <http://www.execum.unam.mx> (fecha de consulta: 10 de agosto de 2020).

¹⁷ Universidad Autónoma Metropolitana, México, *Ley Orgánica*, en *Legislación Universitaria* (Ciudad de México, 03 de diciembre de 2017), 1, Art. 2.

provenientes de todas las divisiones con el objetivo de explorar el papel de la universidad, del conocimiento y de sus respectivas profesiones en el marco de las problemáticas sociales del México contemporáneo. Conforme los alumnos cursan trimestres más avanzados, los módulos van enfocándose a los problemas específicos de cada licenciatura, y los grupos se vuelven unidisciplinarios.

En cuanto a su composición, la UAM-X alberga tres divisiones académicas: la División de Ciencias Biológicas y de la Salud (CBS), la División de Ciencias Sociales y Humanidades (CSH) y la División de Ciencias y Artes para el Diseño (CyAD). Las licenciaturas ofrecidas en cada una de ellas están listadas en la Tabla 3. Por su parte, la Tabla 4 presenta los departamentos divisionales, cuyo principal enfoque se dirige a la investigación.

CBS	CSH	CyAD
Agronomía Biología Enfermería Estomatología Medicina Veterinaria y Zootecnia Nutrición Humana Química Farmacéutica Biológica	Administración Comunicación Social Economía Política y Gestión Social Psicología Sociología	Arquitectura Diseño de la Comunicación Gráfica Diseño Industrial Planeación Territorial

Tabla 3. Oferta de carreras a nivel licenciatura por División Académica en la UAM-X

CBS	CSH	CyAD
Atención a la Salud Producción Agrícola y Animal El Hombre y su Ambiente Sistemas Biológicos	Educación y Comunicación Relaciones Sociales Política y Cultura Producción Económica	Teoría y Análisis Métodos y Sistemas Síntesis Creativa Tecnología y Producción

Tabla 4. Departamentos por División Académica en la UAM-X

Tanto Beller como López Zárte coinciden en que la Unidad Xochimilco “cristaliza con mayor intensidad” las características innovadoras del proyecto académico fundacional de la UAM, dirigido a “formar universitarios en una concepción más abarcativa [...] del conocimiento científico”, así como “eliminar para siempre la enseñanza memorística, reemplazándola por una educación dinámica y lo más apegada a la realidad profesional”¹⁸. Gran parte de este éxito se debe al SM.

¹⁸ Walterio Francisco Beller Taboada, *El concepto de objeto de transformación en el proyecto académico de la UAM-X* (Xochimilco: Universidad Autónoma Metropolitana Unidad Xochimilco, 1987), 32.

No obstante, estos mismos rasgos hacen que la institución sea especialmente sensible a las afectaciones de la vida académica producida por el brote de COVID-19. Por ejemplo, el enfoque interdisciplinario y teórico-práctico demanda una comunicación estrecha de los alumnos tanto con sus pares como con los profesores, lo que es difícil de lograr en los entornos virtuales de aprendizaje. Asimismo, la vocación social de la universidad suele requerir un involucramiento más o menos intenso de la comunidad escolar con distintos actores y comunidades externos, a quienes prestan diversos servicios como parte de los procesos de enseñanza-aprendizaje. Finalmente, la desconcentración y horizontalidad planteadas en la Ley Orgánica hacen de la comunicación organizacional un elemento fundamental para la toma de decisiones, que no solo resulta difícil de alcanzar por medios digitales, sino que puede disminuir la velocidad de respuesta institucional ante una emergencia.

PEER (Programa Emergente de Educación Remota)

La vida social alrededor del mundo sufrió un cambio vertiginoso a raíz de la primera pandemia del siglo XXI, es decir, la correspondiente al SARS-COV2 o COVID-19, que comenzó a expandirse en China entre el 12 y 19 de diciembre de 2019 (Tabla 5).

Fecha	Acontecimiento
01 de enero de 2020	Las autoridades sanitarias de China cierran el mercado mayorista de mariscos de Huanan, después de que se descubriera que los animales salvajes vendidos allí podían ser la fuente del virus.
05 de enero de 2020	China anuncia que los casos desconocidos de neumonía en Wuhan no corresponden al SARS ni al MERS. En un comunicado, la Comisión de Salud Municipal de Wuhan dice que se inició una investigación retrospectiva sobre el brote.
07 de enero de 2020	Las autoridades de China confirman la identificación del nuevo coronavirus inicialmente llamado 2019-nCoV por la OMS.
11 de enero de 2020	Primera muerte en Wuhan, un hombre de 61 años, expuesto al virus en el mercado de mariscos, falleció el 09 de enero después de una insuficiencia respiratoria a raíz de una neumonía severa.
12 de enero de 2020	China comparte la secuencia genética del coronavirus para que los países desarrollen kits de diagnóstico.
16 de enero de 2020	En Japón, las autoridades confirman que un hombre japonés que viajó a Wuhan está infectado con el virus.
17 de enero de 2020	China confirma una segunda persona muerta. Estados Unidos implementa exámenes de detección de síntomas en los aeropuertos de San Francisco, Nueva York y Los Ángeles.

19 de enero de 2020	Se reportan casos en Beijing y Shenzhen, China.
20 de enero de 2020	China reporta 139 casos nuevos de la enfermedad, la muerte de una tercera persona. Los Institutos Nacionales de Salud anuncian que trabajan en una vacuna contra el coronavirus.

Tabla 5. Cronología del coronavirus¹⁹

El primer caso de COVID-19 ingresó a México desde Italia el 28 de febrero de 2020, trastocando no solo la vida de los siguientes cuatro meses, sino las formas de organización de las distintas actividades para la segunda mitad del año. Por órdenes de la SEP, las clases en todos los niveles se suspendieron en el país a partir del 20 de marzo, en medio de una incertidumbre que crecía conforme aumentaba la magnitud de los contagios. En el caso de la UAM, la situación obligó a recorrer el calendario escolar y echar a andar el Programa Emergente de Educación Remota.

Según el comunicado oficial:

Con el PEER la UAM presenta a la comunidad universitaria soluciones creativas e innovadoras frente al complejo contexto de la pandemia de la COVID-19. Toma lo mejor del modelo presencial que da sustento a su prestigio y lo enriquece con la mediación tecnológica con el fin de cumplir con las disposiciones de la Secretaría de Salud y la aplicación puntual de la Jornada Nacional de Sana Distancia. La UAM está comprometida con la salud de la comunidad universitaria y reafirma su función social abriendo sus puertas en el entorno digital.²⁰

Así pues, el PEER pretende dar continuidad a las funciones sustantivas de la universidad (docencia, investigación y difusión de la cultura) a través de medios digitales. Como puede apreciarse en la cita anterior, sin embargo, se enfoca en la función de docencia.

El programa está sostenido sobre los siguientes fundamentos: (1) es contingente, con validez temporal, hasta que las instalaciones de la universidad vuelvan a abrir; (2) es multitecnológico, incorporando e integrando soluciones tecnológicas para académicos, alumnos y administrativos, que permitan su acceso, manejo de información y comunicación; (3) es flexible, para facilitar actividades

¹⁹ Elaboración propia a partir de “Cronología del coronavirus: así comenzó y se extendió el virus que tiene en alerta al mundo”, *CNN en español*, 20 de febrero de 2020, <https://cnnespanol.cnn.com/2020/02/20/cronologia-del-coronavirus-asi-comenzo-y-se-extendio-el-virus-que-pone-en-alerta-al-mundo/> (fecha de consulta: 05 de julio de 2020).

²⁰ Universidad Autónoma Metropolitana, *Informe ejecutivo Proyecto Emergente de Educación Remota* (Ciudad de México: Universidad Autónoma Metropolitana, 2020), <https://www.uam.mx/educacionvirtual/uv/doc/peer/PEER-PROYECTO-EJECUTIVO.pdf> (fecha de consulta: 27 de julio de 2020).

académicas y trámites administrativos activa la validez institucional de todos los cursos, así como de exámenes de grado e informes de investigación, y (4) está enfocado en la enseñanza remota.

Para atender al último punto, la universidad aplicó una medida extraordinaria para que “los interesados en continuar sus estudios en la modalidad remota puedan hacerlo, mediante un sistema de ayuda, al recibir una beca en especie focalizada en el acceso a la conectividad y tecnología”²¹. Los beneficiarios de este apoyo se determinaron por medio de una encuesta realizada durante el periodo intertrimestral. Entre los hallazgos de esta encuesta destacan que el 12% de los alumnos de licenciatura (4324) no tiene internet, el 7%, (2532) cuenta con un teléfono inteligente sin conectividad, el 88% (31780) ingresa a la red en su domicilio o un lugar seguro, un 66% (23826) consulta el correo electrónico en un smartphone y el 27.5% (9825) lo hace desde una computadora personal, en una red privada.

Ante este panorama, las autoridades determinaron otorgar al casi 20% de la población escolar en situación de desventaja tecnológica “una tableta con un enlace a Internet a través de un SIM que permite el acceso a Internet hasta por un periodo de 3 meses, con la posibilidad, previo análisis, de extender su duración considerando las circunstancias que se presenten en el futuro”²².

Metodología

El análisis de las decisiones de una problemática que está en constante movimiento obligó a utilizar herramientas metodológicas que permitieran captar de forma directa el asunto. De tal forma que para estudiar la implementación del PEER fue necesario observar la Unidad Xochimilco desde una historia de vida y, de forma subsecuente, contrastar ese discurso y ampliar nuestra mirada con los canales de comunicación institucional y redes sociales que complementan el registro de los actores que conforman la universidad. A continuación, se detallan los elementos metodológicos que se utilizaron.

El estudio de caso es una herramienta metodológica que permite profundizar en hechos sociales y responder cómo ocurren y por qué. Es de gran utilidad cuando no existe una teoría capaz de abarcar la complejidad del fenómeno estudiado y la problemática se necesita analizar desde diversas dimensiones, y no desde la mirada de una sola variable²³. Por ello, se torna una herramienta pertinente para conocer las medidas de ajuste de la UAM frente a la COVID-19.

²¹ *Ibid.*, 5.

²² *Ibid.*, 6.

²³ Roberto Flores Rojas, “Reforma Educativa: La asignación de plazas en el estado de Michoacán” (tesis de maestría en Universidad Autónoma Metropolitana Unidad Xochimilco, 2019), 32.

Con el fin de conocer la respuesta de la UAM-X ante la COVID-19, recurrimos a la experiencia de uno de los actores involucrados en este proceso. En su conjunto, estas metodologías permiten elaborar narrativas sobre los acontecimientos que se producen en la vida cotidiana. Las narrativas contienen elementos que posibilitan profundizar en los antecedentes del objeto de estudio, las vivencias y situaciones que se construyen y deconstruyen en el ideario personal, ampliando su comprensión.

La revisión documental puede realizarse recurriendo a documentos, cartas, diarios, fotografías, audios, videos e incluso objetos²⁴. En los últimos años, este tipo de investigación ha experimentado importantes cambios en cuanto a los métodos de recolección de información, así como las fuentes, entre las que cabe incluir publicaciones realizadas en distintos medios digitales o mensajes de texto (SMS) como posibles fuentes para inferir sentimientos, deseos y experiencias vinculantes²⁵. Por su parte, las historias de vida comprenden la realización de entrevistas a profundidad a un individuo o grupo de individuos, con el fin de conocer su comportamiento frente a una problemática particular. El relato permite acceder a los significados de fenómenos, acciones y decisiones. No obstante, los datos expresados en las entrevistas deben corroborarse por medio de una revisión documental, para elaborar una narrativa que posibilite una comprensión significativa de los sucesos analizados²⁶.

Nuestra informante fue una alumna de posgrado, inscrita en la División de Ciencias Sociales y Humanidades en el trimestre 20I. Entre los criterios para seleccionarla, además de su disposición a participar en el estudio, se consideró relevante que contara con un amplio conocimiento de la operación y la estructura universitarias, que, en la medida de lo posible, pudiera proporcionar una perspectiva de la situación desde la visión de los distintos grupos de actores de la universidad (alumnos, docentes y trabajadores), y que contara con experiencia en el campo de la investigación cualitativa —especialmente, observación participante y narrativas autobiográficas—. La estudiante, seleccionada a través de la técnica “bola de nieve”, satisfizo todos estos criterios al haber cursado la totalidad de sus estudios superiores en la UAM-X, haber trabajado como asistente

²⁴ Roberto Hernández Sampieri, Carlos Fernández Collado y Pilar Baptista Lucio, *Metodología de la investigación* (Ciudad de México: McGraw-Hill, 2014), 415.

²⁵ *Ibid.*

²⁶ Franco Ferrarotti, “Las historias de vida como método”, *Convergencia* Vol. 14: n° 44 (2007); Roberto Hernández Sampieri, Carlos Fernández Collado y Pilar Baptista Lucio, *Metodología de la investigación*; Stephen Taylor y Robert Bogdan, *La introducción de los métodos cualitativos de investigación* (Buenos Aires: Ediciones Paidós, 1987).

de investigación y fungido como informante de primera mano durante la huelga del Sindicato Independiente de Trabajadores de la UAM (SITUAM) y, al mismo tiempo, estar familiarizada con metodologías de investigación cualitativa, desarrolladas durante sus estudios de licenciatura y posgrado.

Cabe señalar que la COVID-19 ha transformado también las maneras de conducir investigación en ciencias sociales. En este caso, nuestra informante fue entrevistada a través de la plataforma Zoom. Se condujeron un total de tres entrevistas durante la primera mitad del mes de julio (del 02 al 04) de 2020. En la primera, se pidió a la estudiante que describiera los pasos y medidas tomadas por las autoridades para enfrentar la contingencia. Las dos siguientes se enfocaron en recabar detalles de su experiencia, así como las vivencias de sus compañeros y profesores. Los tres ejercicios se consideraron como distintos momentos de una sola entrevista a profundidad con duración total de 107 minutos. El audio de la grabación se transcribió y fue revisado por los autores de manera independiente. Finalmente, se seleccionaron las citas y tópicos más relevantes para reconstruir el proceso de decisiones y adaptación institucional en una serie de reuniones virtuales durante la segunda mitad del mes de julio de 2020.

Los datos proporcionados por la informante se cotejaron mediante revisión documental de las publicaciones compartidas en las redes sociales oficiales de la universidad, especialmente en las páginas de Facebook y canales de YouTube del Consejo Académico y el SITUAM, así como en los grupos oficiales de alumnos de la UAM-X. Como última parte de este ejercicio metodológico, se invitó a la alumna a revisar la narrativa terminada para asegurar que se apegara a su voz y su perspectiva, incorporando las correcciones necesarias. Tras la revisión, la entrevistada dio su consentimiento por escrito para la publicación de los resultados.

Resultados

La UAM dispone sus actividades escolares en tres trimestres lectivos que se nombran con los últimos dos dígitos del año y la inicial del periodo en que se cursa; invierno (de enero a abril), primavera (de mayo a julio) y otoño (de septiembre a diciembre). Debido a la huelga más larga de su historia²⁷, su calendario había sufrido un desfase, que se empalmó con el periodo de contingencia sanitaria. Por ello, en el primer trimestre del 2020 se continuaba el curso 190, el cual concluyó el 31 de marzo, a pocos días de iniciar el confinamiento ante

²⁷ Raúl Flores Martínez, “Sindicato acepta la oferta y termina huelga en la UAM”, *Excélsior*, Ciudad de México, 05 de mayo de 2019, <https://www.excelsior.com.mx/comunidad/sindicato-acepta-oferta-y-termina-huelga-en-la-uam/1311114> (fecha de consulta: 04 de agosto de 2020).

el aumento de casos por la COVID-19²⁸. El calendario vigente en ese momento establecía que el trimestre 20I se cursaría del 01 de abril hasta el 26 de julio; sin embargo, la “Jornada Nacional de Sana Distancia” inició el lunes 23 de marzo y la UAM optó por modificar el calendario escolar para resguardar la salud de la comunidad universitaria y evitar la circulación en la Ciudad de México. Este primer cambio consideraba el inicio del trimestre 20I para el lunes 20 de abril, pero no fue posible²⁹.

Las universidades en México fueron consideradas como instituciones que no cerrarían por completo, sino que mantendrían ciertas funciones. Esto obligó a la Unidad Xochimilco a discutir cuáles serían las actividades que requerían ser mantenidas, por lo que el 19 y 20 de marzo el Grupo Interno Coordinador del SITUAM se reunió con la Secretaría de Unidad para definir la cantidad de personas que trabajarían, las áreas y la forma de escalonar horarios y actividades. Ambas sesiones fueron transmitidas por Facebook Live³⁰.

El 19 de marzo se determinó prescindir del personal administrativo con comorbilidades y de alto riesgo. Los trabajadores mayores a 60 años, con hipertensión, obesidad y diabetes fueron enviados a casa, así como las personas que comparten vivienda con familiares con dichas condiciones. Lo mismo sucedió con quienes tienen hijos que cursan educación básica.

Durante la reunión del viernes 20 de marzo, que duró cerca de 6 horas, se definió la forma de organizar a los trabajadores restantes. En general, se les asignó a las funciones administrativas prioritarias como el pago de nóminas, mantenimiento de redes, servidores, servicios escolares, coordinaciones de las licenciaturas y posgrados. También se mantuvo al personal que atiende los laboratorios donde hay animales como el bioterio. Todo ello, a la espera de la evolución de la epidemia, sin dejar de cumplir con las actividades básicas.

El 16 de abril, debido al aumento de los casos, el confinamiento fue extendido hasta el 30 de mayo³¹. El viernes 17 de abril se convocó a sesión urgente

²⁸ “Calendario escolar 2019-2020”, *Universidad Autónoma Metropolitana*, 22 de julio de 2019, https://www.uam.mx/calendario/2019-2020/Cal_2019-2020_bcoynegro.pdf (fecha de consulta: 04 de agosto de 2020).

²⁹ “Calendario escolar 2019 – 2020. Modificado por el Colegio Académico en su sesión número 473”, *Universidad Autónoma Metropolitana*, 17 de marzo de 2020, <https://www.uam.mx/calendario/> (fecha de consulta: 04 de agosto de 2020).

³⁰ Página de Facebook de Xochimilco SITUAM, <https://www.facebook.com/Xochimilco-Situam-323738764650550> (fecha de consulta: 04 de agosto de 2020).

³¹ Alonso Urrutia y Néstor Jiménez, “La Jornada Nacional de Sana Distancia se extiende al 30 de mayo”, *La Jornada*, Ciudad de México, 17 de abril de 2020, <https://www.jornada.com.mx/2020/04/17/politica/002n1pol> (fecha de consulta: 04 de agosto de 2020).

del Colegio Académico (el máximo cuerpo colegiado de la institución) para revisar y aprobar el nuevo calendario escolar³². La sesión se extendió por horas ya que los representantes de los estudiantes no estaban de acuerdo en tomar clases a distancia, argumentando que, principalmente en licenciaturas y posgrados que requerían de instalaciones como laboratorios de investigación o talleres de nutrición y comunicación social, la calidad de su aprendizaje se vería disminuida. Nuestra informante relata:

Las sesiones del Colegio académico regularmente se transmiten en vivo, ver esa sesión [474 urgente] fue desgastante y tedioso, no podían aprobar un calendario que mermaría la calidad de la educación de muchos de mis compañeros y colegas. Gran parte de los estudiantes de Ciencias Sociales podríamos tener clases de forma virtual, pero escuchar que de todas las unidades se manifestaban los estudiantes que requerían de, más que un texto, una biblioteca o un pizarrón era muy angustiante. Yo pensaba que podrían encontrar alguna forma de compensar lo que muchas licenciaturas perderían con la educación remota, pero eso no contempló la propuesta de las autoridades.³³

En el fragmento anterior se puede notar que la comunidad universitaria estaba a la expectativa de las decisiones tomadas en esa reunión por la modificación al calendario escolar y la modalidad a distancia del trimestre 20I. Esto era especialmente preocupante dado que el tiempo estaba muy justo para distribuir los tres trimestres lectivos del año³⁴. Además, entre los estudiantes imperaba la impresión de que los argumentos de sus representantes no estaban siendo tomados en cuenta por los otros miembros del Colegio Académico. No obstante, tanto la modificación del calendario escolar como el inicio del PEER a partir del 17 de abril fueron aprobados.

Al final, el periodo ordinario del trimestre se redujo de 11 a 9 semanas³⁵. Se estableció que el trimestre remoto comenzaría el 11 de mayo para concluir clases

³² El Colegio Académico es la instancia representativa más importante de la UAM. Las cinco unidades tienen representantes de cada sector de la universidad, el sector académico, administrativo, estudiantil y el sindicato y las autoridades de cada una de las unidades; participan los rectores de las unidades, secretarios académicos (uno por unidad), directores de las divisiones por unidad académica (regularmente tres divisiones por cada una). Los Jefes de Departamento ya no forman parte del consejo, ellos se enfocan en las decisiones de cada unidad académica, junto con su respectivo Consejo Divisional.

³³ Entrevista realizada por David Contreras, Diana Espejel y Roberto Flores a Alumna de posgrado, 02 de julio de 2020, Ciudad de México, México.

* Todas las entrevistas utilizadas en este documento fueron realizadas por los autores del mismo.

³⁴ “Sesión Número 474 (urgente) del Colegio Académico (Parte 2)”, *UAMVIDEOS*, 17 de abril de 2020, video, <https://www.youtube.com/watch?v=GN-wZJy9IIw> (fecha de consulta: 04 de agosto de 2020).

³⁵ “Calendario escolar 2019 – 2020. Modificado por el Colegio Académico en su sesión número 474 (urgente)”, *Universidad Autónoma Metropolitana*, 17 de abril de 2020, <http://www.uam.mx/calendario/index.html> (fecha de consulta: 05 de agosto de 2020).

el 11 de julio, tomando los sábados como días laborales para tratar de compensar el recorte al calendario. Para terminar los trámites administrativos, se agregó una semana más, las actividades académicas y administrativas concluyeron el 17 de julio, misma fecha que fue convenido el periodo vacacional entre el SITUAM y Colegio Académico. Las tres semanas que quedaban sueltas antes de iniciar los cursos (20 de abril al 08 de mayo) fueron invertidas en capacitar a los profesores para el uso de plataformas digitales.

La UAM-X posee ENVIA, una plataforma para la enseñanza virtual elaborada hace más de 10 años, que funciona como aula virtual o para algunos trámites. Por ejemplo, a través de ésta la estudiante realizó todos los trámites requeridos para el proceso de selección al posgrado en que está inscrita³⁶. No obstante, afirma que, en su caso, ENVIA no se utilizó para aulas virtuales, ya que solo tuvo clases a través de la plataforma virtual Zoom, donde el correo electrónico sirvió de vehículo de comunicación con sus pares y profesores.

También nos señala que en múltiples ocasiones tuvo problemas de comunicación en los seminarios y, que, pese a las soluciones propuestas por la universidad, hubo cambios cualitativos importantes en la experiencia educativa tanto de ella como de sus compañeros:

Este trimestre cursamos solo dos seminarios, originalmente serían de seis horas cada uno, pero por la contingencia y el recorte de las semanas solo cursamos dos de tres horas. El coordinador nos dijo que esto fue un proceso difícil de ser aceptado en el posgrado ya que el plan de estudios determina otra cosa. Eso nos hizo poner más tiempo en nuestros procesos de investigación, pero no redujo la carga de trabajo, al contrario, creo que como no podíamos llevar a cabo una discusión más formal los profesores nos pedían muchos trabajos, incluso para ser entregados el mismo día de la sesión. [...] La otra clase fue muy tediosa porque solo nos la pasamos exponiendo textos. A veces algunos de nuestros compañeros tenían muchos problemas con la conexión y esto limitaba la posibilidad de que participáramos.³⁷

Ella indica que varios de sus compañeros viven en diferentes localidades, fuera de la Ciudad de México. Aquellos que se encuentran en pueblos pequeños o en lugares sin buena recepción de internet fueron quienes tenían problemas con más frecuencia. Afortunadamente, su grupo no mostró otro inconveniente; no se presentaron casos de coronavirus en ellos, en sus profesores o en las personas con las que convivían. No obstante, es necesario recalcar que nos centramos en un caso de posgrado, donde los estudiantes reciben una beca mensual proporcionada

³⁶ Entorno virtual de aprendizaje (ENVIA), <http://envia3.xoc.uam.mx/site/> (fecha de consulta: 05 de agosto de 2020).

³⁷ Alumna de posgrado, 02 de julio de 2020, Ciudad de México, México.

por el Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología (CONACYT), la cual les permite solventar algunos gastos y no depender de un trabajo que les obligue a salir.

La informante nos cuenta algunas vicisitudes de profesores con los que ella tiene contacto. Uno de ellos tiene un contrato indeterminado, ha trabajado durante más de 15 años en la universidad y cada trimestre imparte de uno a dos módulos de licenciatura. Este profesor realiza dos exámenes dentro del trimestre y, en uno de estos ejercicios, tuvo problema con uno de sus pupilos pues no pudo enviar su prueba a tiempo y perdió ese rubro de la calificación. De igual manera, otro de sus estudiantes tenía que tomar clase en el techo de su casa, porque no quería despertar a su familia y, en alguna clase, este mismo profesor se percató que una de las jóvenes estaba todavía recostada en su cama, pues ésta no advirtió que su cámara quedó abierta por unos segundos.

La UAM-X no solo se enfoca en la docencia, sino que contempla actividades de difusión de la cultura, servicio social, investigación y, en algunos casos, servicios a la sociedad; tal es el caso de las clínicas estomatológicas. No todos los alumnos hacen uso de esos recursos, pero nuestra informante nos menciona que durante el transcurso del trimestre 20I pudo participar incluso en actividades culturales, cosa que no sucede en el modo presencial.

Una ventaja de que las actividades fueran en línea, tanto en la UAM como en otras instituciones facilitaron el acceso a muchas actividades. Tomé un seminario más que me aportaba conceptos útiles para la tesis por parte de una universidad privada y también uno de “Formación musical” por parte de la Coordinación de Actividades Culturales de la UAM. Este curso iba enfocado a la técnica de canto, el análisis musical y además dos días a la semana invitados de varias partes del mundo nos presentaban sus investigaciones en diferentes aplicaciones de la música.³⁸

Estas clases, que relata la entrevistada, se impartían a través de Zoom y muchas de ellas eran grabadas y publicadas en redes sociales. En las páginas y grupos de Facebook de la UAM se compartieron conversaciones con expertos, profesores, cantantes de ópera, compositores, investigadores de análisis musical y pedagogos. Incluso, una astrofísica y soprano italiana compone el mosaico de contenidos generados en el periodo 20P³⁹. Este hecho no tiene precedentes en la institución, ya que los contenidos son producidos para TV-UAM con ese fin y pocas veces se comparten videos de clases o conferencias organizadas esporádicamente.

³⁸ *Ibid.*

³⁹ Grupo de Facebook de Cynthia's Music Studio, <https://www.facebook.com/groups/cyfrague> (fecha de consulta: 04 de agosto de 2020).

Los comunicados de la universidad además de darse a conocer a través de su página institucional⁴⁰ se publicaban en cuentas de Facebook oficiales, tanto de la UAM-Xochimilco como del SITUAM, y de algunos programas y posgrados⁴¹. Cada una de las coordinaciones generó estrategias propias de acuerdo con las actividades correspondientes. La red social se usó mucho ya que no implicó el sometimiento de las áreas a pasos burocráticos y requería de menos personal para actualizar la información (en comparación con la página institucional).

Los tiempos de la universidad obligaron a continuar ciertos procesos pendientes, y las estrategias antes mencionadas fueron de gran ayuda para mantener comunicación con la comunidad. Un ejemplo de esto fue la Maestría en Desarrollo y Planeación de la Educación que logró concluir su proceso de admisión correspondiente al año lectivo manteniendo actualizadas las notificaciones en su página de Facebook⁴². Varias conferencias fueron realizadas, transmitidas y publicadas en distintas redes sociales para dar seguimiento al trabajo académico y de investigación. En casos como el Doctorado en Ciencias Sociales se realizaron algunas cápsulas informativas y de reflexión por parte de los alumnos de algunas áreas específicas, que fueron publicadas en su Facebook.

El Programa Infancia, que tiene vinculación con diversas organizaciones nacionales y extranjeras, desarrolló sus actividades a través de redes sociales como Facebook, Zoom y YouTube⁴³. Se puede acceder de forma pública a su contenido en línea no solo del periodo de confinamiento a la fecha, sino desde hace cinco años, lo cual nos muestra que las actividades no son exclusivamente presenciales⁴⁴. El mismo programa posee un servicio social activo con antigüedad de al menos 10 años, impartido en las instalaciones de la universidad, donde los estudiantes universitarios se convierten en mentores de un niño⁴⁵ (regularmente, los hijos de los trabajadores administrativos que llegan a las instalaciones de la UAM-X después de clase y tienen que esperar a que concluya el turno de sus padres).

⁴⁰ Universidad Autónoma Metropolitana Unidad Xochimilco, <https://www.xoc.uam.mx> (fecha de consulta: 05 de agosto de 2020).

⁴¹ Página de Facebook de la Coordinación en Psicología UAM-X, <https://www.facebook.com/Coordinación-Psicolog%C3%ADa-UAM-X-1614601858862098> (fecha de consulta: 04 de agosto de 2020).

⁴² Página de Facebook de DEPLAED Uam-X, <https://www.facebook.com/profile.php?id=100009488276447> (fecha de consulta: 04 de agosto de 2020).

⁴³ Página de Facebook del Programa Infancia, <https://www.facebook.com/Programa.Infancia.UAM> (fecha de consulta: 04 de agosto de 2020).

⁴⁴ Canal de YouTube del Programa Infancia, <https://www.youtube.com/user/ProgramaInfancia> (fecha de consulta: 05 de agosto de 2020).

⁴⁵ Página de Facebook de Peraj Uam Xochimilco, <https://www.facebook.com/peraj.xochimilco> (fecha de consulta: 06 de agosto de 2020).

En palabras de la entrevistada, este programa de servicio social experimentó un fenómeno singular:

Una de las coordinadoras de *Peraj* me comentó que fue pospuesto ya que los niños de educación básica tenían demasiado trabajo, se sentían agobiados y no podían trabajar con ellos. Como el servicio social es un requisito de titulación en licenciatura, los estudiantes estaban muy preocupados por el atraso en su trabajo y presionaban un poco a los coordinadores. Había comprensión por parte de todos, desde los alumnos de licenciatura sobre la condición de trabajo excesivo sobre los niños, tanto de los coordinadores sobre la situación que preocupaba a chicos de servicio social. Cuando concluyó el ciclo escolar de educación básica se comunicaron con los niños a quienes daban servicio y convinieron en trabajar a través de Zoom diversas actividades recreativas. Normalmente, la UAM cierra por completo sus puertas y las actividades de cualquier índole durante el periodo vacacional de verano, sin embargo, durante el periodo de la COVID-19, el programa Infancia continuó realizando conversatorios alrededor de temas sobre infancia y adolescencia. Asimismo, los asesores de los estudiantes de posgrado se siguen reuniendo para dar continuidad y avance a las tesis de los estudiantes. No estamos en un periodo ordinario de verano.⁴⁶

A la fecha, el confinamiento ha acabado en México, pero las restricciones siguen vigentes. Desde el 01 de julio las ciudades y municipios a lo largo del país se rigen por el semáforo epidémico, el cual indica las limitaciones a la población. La Ciudad de México permanece en rojo, después de dos semanas de perseverar con el descenso de los casos y haber estado en naranja, la recomendación del Dr. Hugo López Gatell es retomar la reducción de la movilidad en la ciudad y mantener el distanciamiento social. La jefa de Gobierno afirma que permanecerán en la restricción del semáforo naranja, pues la capacidad hospitalaria es mayor al 70%.

Hasta el 06 de agosto México reporta 462690 casos confirmados, de los cuales 30010 son casos activos; 87973 casos sospechosos; 50517 defunciones, y 308848 recuperados⁴⁷. La perspectiva es que la epidemia no se termine en un periodo corto de tiempo, así que el 10 de julio, en sesión urgente, el Colegio Académico aprobó que el trimestre 20P se impartiera de nuevo vía remota dando continuidad al PEER⁴⁸.

⁴⁶ Alumna de posgrado, 04 de julio de 2020, Ciudad de México, México.

⁴⁷ “Covid-19 México”, *Gobierno de México*, <https://coronavirus.gob.mx/datos/#COMNac> (fecha de consulta: 06 de agosto de 2020).

⁴⁸ “Sesión Número 479 (urgente) de Colegio Académico (Parte 2)”, *UAMVIDEOS*, 10 de julio de 2020, vídeo, <https://www.youtube.com/watch?v=6dVTnE640gc> (fecha de consulta: 06 de agosto de 2020).

Discusión

Nuestro estudio busca documentar la respuesta emergente de la UAM Xochimilco frente a la pandemia mediante una historia de vida que da pie a un estudio de caso. No obstante, queremos enfatizar que nuestro objeto de estudio (es decir, la respuesta institucional de la universidad ante la pandemia) se encuentra en movimiento y evoluciona mientras lo analizamos. Esta naturaleza móvil limita su alcance a un espacio de tiempo específico, que abarca desde el inicio de la pandemia hasta el primer trimestre de operación del PEER. Igualmente, nuestro estudio de caso se enfoca en la historia de vida de una estudiante de posgrado, que difícilmente hará justicia a la enorme complejidad de los hechos. Pese a ello, consideramos que nuestra mirada da luz sobre algunos retos compartidos por otras instituciones de educación superior tanto en México como en otras regiones y, por tanto, resultan relevantes tanto para los tomadores de decisiones, como para la comunidad académica en general.

En su esfuerzo por dar continuidad a las actividades académicas, el PEER deja entrever diversas problemáticas que pueden abordarse desde una perspectiva de análisis organizacional. La universidad es un ente complejo debido a su diversificación organizacional que requiere coordinar el mando de la Rectoría General con las decisiones de cada una de las rectorías de unidad, sin mencionar las necesidades expresadas por los distintos grupos de actores que conforman los tres niveles de cuerpos colegiados. No en vano, los programas que se implementan suelen ser muy amplios para permitir que las cinco unidades tengan margen de adecuarlos a sus perfiles particulares, desde una lógica de descentralización y autonomía. Pese a dicho margen y a los principios de horizontalidad y participación en los que se asienta, la UAM tiene dificultades para integrar las voces de todos sus grupos de actores en los procesos de toma de decisiones, especialmente, en situaciones de emergencia como la que persiste desde el inicio de la pandemia.

En este apartado veremos que la aplicación de programas emergentes requiere ir más allá de la respuesta a un episodio epidémico. Por lo expresado hasta el momento, podemos observar de forma superficial que la base horizontal que se implanta desde la creación de la universidad queda un poco corta en materia de acciones extraordinarias. Sin embargo, sometamos esta respuesta prematura al escrutinio de la teoría de la comunicación organizacional, así como en la información recabada.

Las acciones que Xochimilco tuvo que implementar para continuar su labor educativa y social de cara al nuevo coronavirus invitan a reflexionar sobre la pertinencia de contar con programas y protocolos que optimicen la respuesta

institucional ante situaciones que obliguen a la adopción de medidas extraordinarias. Cabe señalar que, previo a la pandemia, la unidad académica en cuestión ya había tenido que cesar sus labores y realizar el cierre de instalaciones durante un par de semanas tras el terremoto que azotó la Ciudad de México el 19 de septiembre de 2017⁴⁹. Finalmente, dichos programas y protocolos deberán diseñarse de tal manera que sean tan coherentes con los principios de descentralización y participación, como respetuosos de la autonomía de sus unidades.

Por ejemplo, hemos establecido que esta universidad nace para democratizar y ampliar la cobertura dentro de la Ciudad de México. Su población no solo se focaliza en esta región, sino que proviene de lugares y estratos sociales (en su mayoría de clase baja y media) distintos. Idealmente, la institución debería contemplar la diversidad de su comunidad como un factor fundamental de su toma de decisiones. Esta situación ideal contrasta con nuestros hallazgos respecto al PEER. En primer lugar, el programa falló en considerar a los alumnos procedentes de otros estados, especialmente aquellos en situación de desventaja económica, contraviniendo los principios mencionados.

Desde luego, entendemos que el PEER comprende una respuesta temporal; asumimos también que, como todo programa, es un proceso organizacional en constante movimiento, cuya configuración es el resultado de múltiples y recurrentes interacciones entre diversos grupos de actores⁵⁰. Sin embargo, consideramos que, dada su historia reciente, la universidad debería contar con medidas para hacer frente a futuras emergencias y situaciones extraordinarias, ya sea internas (como en el caso de la huelga de 2018) o externas (como en el caso de la actual pandemia y del terremoto de 2017), sin comprometer sus principios.

Siguiendo este razonamiento, la beca extraordinaria podría ser uno de los aciertos de la universidad para superar las problemáticas que plantea un cambio de paradigma, ya que los recursos conectaron a 20% de la población que carecía de acceso a internet. No obstante, la oposición al PEER por parte de los alumnos, basada en la vulneración de sus intereses de aprendizaje (por ejemplo, en el caso de los planes de estudio que contemplan prácticas de laboratorio o trabajo social), parece justificada desde nuestro punto de vista. En este sentido, el reto de la

⁴⁹ “Un poderoso terremoto de magnitud 7,1 sacude México en el aniversario trágico del sismo de 1985”, *CNN en español*, Ciudad de México, 19 de septiembre de 2017, <https://cnnespanol.cnn.com/2017/09/19/sismo-de-magnitud-68-sacude-mexico-segun-el-centro-sismologico-nacional/> (fecha de consulta: 03 de agosto de 2020).

⁵⁰ Pedro Flores-Crespo y Dulce Carolina Mendoza Cázarez, *Implementación de políticas educativas. Los concursos de oposición y la Alianza por la Calidad de la Educación* (Ciudad de México: Ediciones Gernika / Universidad Iberoamericana, 2012), 26.

UAM es innovar respuestas a la demanda de una educación que permita desempeñar sus principales funciones (docencia, investigación y difusión de la cultura) a distancia, sin sacrificar el carácter social de su modelo. Para ello, es fundamental considerar a estudiantes y trabajadores, pues son los *jugadores a nivel de calle* quienes dan elementos para una ejecución más eficiente, sin obstáculos que limiten los procesos⁵¹. Esto requiere de una comunicación organizacional prevista e integral.

La comunicación organizacional (CO) se presenta de tres maneras: a) como fenómeno comunicativo, producido en cualquier forma o dimensión; b) como disciplina que estudia la forma en que el fenómeno comunicativo se produce, dentro o fuera de la institución, y c) como técnicas y actividades que agilizan el flujo de información entre los miembros de la institución misma, o con su medio⁵². Adicionalmente, la CO puede ser interna (con acciones comunicativas dirigidas a los miembros de una organización para lograr objetivos específicos) o externa (enfocada a otro tipo de públicos). En cualquier caso, “la comunicación es el proceso social más importante”, ya que “no es posible imaginar una organización” sin ella⁵³.

El caso del PEER da cuenta de una falta de planeación en los procesos de CO, tanto hacia el interior como al exterior. Nuestros resultados sugieren que los procesos comunicativos no fueron organizados con antelación en su forma, magnitud, configuración o agilidad. Esto se observa, por ejemplo, en el hecho de que la página institucional de la universidad pasara a ser un medio de información secundario frente a las redes sociales, que jugaron un papel primordial para coordinar, incluso, los procesos de selección de un programa de posgrado. En contraste, la página institucional, víctima de una administración altamente burocratizada, refleja rigidez de contenidos que contraviene una CO adecuada.

Esta situación invita a replantearse cuáles son los canales de comunicación más adecuados ante una emergencia (o cualquier situación extraordinaria), así como la mejor estrategia para administrarlos. Por ejemplo, si las redes sociales oficiales resultaron más útiles para la difusión dinámica de información, podría ser importante vincularlas con las secciones respectivas de la página institucional

⁵¹ Michael Lipsky, *Street-level bureaucracy: dilemmas of the individual in public services* (Nueva York: Rusell Sage Foundation, 1971).

⁵² Horacio Andrade Rodríguez de San Miguel, “Definición y alcance de la comunicación organizacional”, en *La comunicación en las organizaciones*, editado por Carlos Fernández Collado (Ciudad de México: Editorial Trillas, 2009).

⁵³ María Montoya, “Comunicación organizacional: revisión de su concepto y prácticas de algunos autores mexicanos”, *Razón y palabra* Vol. 22: n° 100 (2018): 786.

(i.e. los sitios de posgrados o las licenciaturas). Este tipo de CO en línea podría evitar situaciones de desinformación a través de otras páginas y fuentes no autorizadas para mitigar otras formas de incertidumbre que sucedieron en el periodo analizado, por ejemplo, en los concursos por plazas, las prácticas de campo y algunas actividades de investigación.

En general, la UAM-X requiere una estrategia de CO integral, sistémica, relacionada con su cultura organizacional y fundamentada en una responsabilidad compartida. Estos cuatro aspectos garantizan que se consideren todas las modalidades de comunicación (interna, externa, mediatizada, presencial, horizontal, diagonal), que se reconozcan las relaciones no lineales que vinculan actores y procesos interdependientes, que el conjunto de significados de una institución sea coherente tanto en el comportamiento de sus miembros como en sus interacciones con el exterior, y que se asuma el compromiso generalizado de optimizar los procesos de comunicación —especialmente aquellos que parten de las jerarquías más altas⁵⁴—. De acuerdo con Subirats, las decisiones al interior de una organización deben considerar tanto formas como alternativas de mejora propuestas por todos sus integrantes⁵⁵. También requieren considerar las problemáticas en el contexto que se generan, su relación con las estructuras y necesidades de la población que atienden. Las medidas tomadas por la UAM-X representan una respuesta rápida ante la COVID-19, sin embargo, a futuro es necesario sistematizar las áreas de oportunidad y mejorar los apoyos y CO enmarcado en los contextos de vulnerabilidad de la población.

Aledaño al problema de la CO, el diseño e implementación del PEER pone en evidencia la necesidad de contar con medidas y protocolos que garanticen, o faciliten, la toma de decisiones institucionales para minimizar la vulnerabilidad de los distintos grupos de actores que la integran. La historia de vida hace evidente una falta de capacidad por parte de la institución para considerar las necesidades específicas de distintos grupos de alumnos que pudieron ser expuestos a una situación de vulnerabilidad en sus intereses y derechos educativos. En este sentido, Llorens-Largo afirma, por ejemplo, que “no todas las asignaturas ni todas las titulaciones tienen las mismas facilidades para ser migradas de la presencialidad a la no presencialidad”⁵⁶, cosa que estaba clara para los alumnos que “requerían de más que un texto, una biblioteca o un pizarrón”⁵⁷. Éste y otros ejemplos

⁵⁴ *Ibid.*

⁵⁵ Bruno Dente y Joan Subirats, *Decisiones públicas. Análisis y estudio de los procesos de decisión en políticas públicas* (Barcelona: Editorial Ariel, 2014).

⁵⁶ Faraón Llorens-Largo, “Docencia de emergencia”.

⁵⁷ Alumna de posgrado, 02 de julio de 2020, Ciudad de México, México.

documentados en la historia de vida dan cuenta de situaciones en las que la verticalidad y la velocidad de la toma de decisiones para la implementación del PEER jugaron en contra de los intereses de los educandos, incrementando su vulnerabilidad pedagógica.

La *vulnerabilidad* comprende la medida en que una persona, grupo de personas o una institución están expuestos a un daño potencial de sus intereses. El concepto ha cobrado relevancia en distintos campos disciplinarios, llegando a ser considerado como una base para la toma de decisiones en la ética de la investigación, pero también para la elaboración, aprobación e implementación de políticas públicas⁵⁸. En el contexto educativo, algunos autores sugieren la existencia de distintos ámbitos de *vulnerabilidad pedagógica* (VP), que abarca tanto formas de maltrato físico y psicológico, como medidas que contravengan el ejercicio del derecho a la educación en general, o que obstaculicen el desenvolvimiento de áreas de desarrollo (personales, profesionales, etc.) específicas de actores o grupos⁵⁹. Para las IES como la UAM, la dimensión de VP está ligada al ejercicio de su función docente. Por tanto, cualquier proceso de toma de decisiones que afecte esta función, estaría obligado a considerar medidas para minimizar la VP de su población escolar.

Nuestros resultados sugieren que la implementación del PEER se llevó a cabo sin considerar las condiciones que incrementarían la VP de aquellos alumnos cuyas asignaturas demandaban actividades presenciales (por ejemplo, laboratorios). Quizás lo más grave, sin embargo, es que tampoco consideró a quienes su situación socioeconómica, familiar o física les impidiera llevar a cabo actividades escolares en línea. Por ejemplo, no contar con acceso a internet de alta velocidad, carecer de una computadora personal en casa, o requerir de condiciones especiales (personas con debilidad visual o auditiva). La premura, casi “improvisada”, con la que la UAM levantó los datos de acceso a internet de sus alumnos —en una encuesta, ¡por internet!— evidencia la falta de comunicación interna y la imposibilidad de dar respuesta a situaciones emergentes considerando la diversidad que representa la VP de sus estudiantes.

El incremento de la VP observado en nuestro caso de estudio cuestiona la afirmación de Llorens-Largo y Fernández, quienes consideran que “la transformación digital debe ser liderada por el rector y su equipo”, quienes “han estado al frente del diseño de las medidas que se están adoptando para mitigar la crisis

⁵⁸ Florencia Luna, “Identifying and evaluating layers of vulnerability - a way forward”, *Developing World Bioethics* Vol. 19: (2019): 86-95.

⁵⁹ Daniel Burghardt *et al.*, *Vulnerabilität. Pädagogische Herausforderungen* (Stuttgart: Verlag W. Kohlhammer, 2017), 150-164.

del coronavirus”⁶⁰. Si bien es claro que dichos actores juegan un papel principal en la migración hacia modelos de docencia no presenciales, la garantía de una toma de decisiones participativa donde se escuchen todas las voces es fundamental tanto para evitar la profundización de brechas de desigualdad en las oportunidades de aprendizaje, como para salvaguardar la calidad de los procesos educativos. Esto resulta especialmente relevante para el caso de la UAM, en cuyo modelo organizacional la toma de decisiones recae sobre el Colegio Académico (y no exclusivamente sobre el rector y su equipo). En las situaciones en que la participación democrática no sea posible, las autoridades responsables deben disponer de suficiente información para considerar los distintos grados de vulnerabilidad de la comunidad, a fin de incluir estos datos como parte del proceso de toma de decisiones.

De lo anterior, se sigue, primero, que la UAM necesita contar una base de datos actualizada de la comunidad escolar (incluyendo a docentes, administrativos, trabajadores y estudiantes), a fin de facilitar la identificación de posibles grupos vulnerables en sus procesos de toma de decisiones. En segundo lugar, las autoridades deberían contar con programas similares a los que se implementan en el campo de las políticas públicas o la evaluación de protocolos de investigación, dirigidos a identificar, prevenir y minimizar posibles esferas de vulnerabilidad implicadas en los procesos de toma de decisiones (un ejemplo flexible de estos, para el caso de los comités de ética en la investigación, puede encontrarse en Luna⁶¹). Finalmente, dichas medidas podrían estandarizarse para ser implementados en todo tipo de situaciones emergentes (p. ej. terremotos, huelgas, etc.), más allá de la pandemia actual.

Conclusiones

Nuestro trabajo buscó recopilar información reciente sobre la respuesta de una universidad pública mexicana ante la pandemia de la COVID-19 por medio de la voz de un “actor de ventanilla”. A través de una historia de vida fue posible rastrear las vivencias de otros participantes del medio académico. Aunque el alcance de nuestras observaciones sea limitado por el dinamismo de nuestro objeto de estudio, que continúa evolucionando mientras escribimos⁶², consideramos que

⁶⁰ Faraón Llorens-Largo y Antonio Fernández, “Coronavirus, la prueba”.

⁶¹ Florencia Luna, “Identifying and evaluating”.

⁶² Desde la fecha en que se realizaron las entrevistas, ha habido algunos cambios en la situación universitaria. Por ejemplo, el 14 de agosto de 2020, el SITUAM y la UAM se reunieron para negociar la forma de retornar a las actividades. Se tomó la decisión de reabrir las puertas de la universidad el lunes 17 de agosto.

tanto nuestra reconstrucción de los hechos como el análisis comportan un interés documental y uno práctico, respectivamente para los campos de la investigación y la planeación educativas. A continuación, puntualizamos algunos de los hallazgos más relevantes.

En primer lugar, descubrimos que la estructura organizacional de la UAM, originalmente pensada para promover la descentralización y el gobierno participativo, presenta serios desafíos para la puesta en práctica de una CO eficiente. Esto se debe, en parte, a que los procesos de negociación y toma de decisiones ocurren simultánea y sucesivamente en demasiados estratos, desde los departamentos hasta la Rectoría General, pasando por al menos tres niveles de cuerpos colegiados. Tal complejidad no solo reduce la eficiencia en la toma de decisiones emergentes, sino que opaca las voces de los “actores de ventanilla” (como los alumnos), con lo que se vulneran los principios democráticos planteados en la Ley Orgánica.

Más aún, como afirma García-Peñalvo⁶³, los aciertos y fracasos recopilados de la implementación del PEER (un programa que, en su nombre, declara su carácter “de emergencia”) deben tomarse en cuenta para la planeación y diseño de los cursos de los trimestres subsecuentes con el fin de mejorar la calidad de la experiencia educativa para alumnos y docentes por igual. Además, las lecciones recopiladas de la adaptación a la COVID-19 deben incentivar la reflexión sobre el futuro de la universidad en su conjunto.

Además de medidas que les garanticen una mayor participación en la toma de decisiones, los estudiantes requieren más y mejores canales informativos, así como soluciones efectivas para realizar trámites administrativos de manera no presencial. Como se ha señalado a lo largo del artículo, un panorama pandémico no es el único caso en donde se requiere de medidas extraordinarias y, por ello, la UAM debe considerar estrategias para el manejo integral de este tipo de sucesos.

Para mantener la coherencia con sus principios de descentralización y autonomía, sería idóneo que cada unidad genere un plan acorde a las características y necesidades de su población, tomando en cuenta aquellos factores que puedan exponerla a situaciones de vulnerabilidad pedagógica (en el caso de los alumnos). Con este fin todas las unidades deben conocer a profundidad a su comunidad académica. Sin embargo, la generación de datos demográficos debe complementarse con mejores formas de comunicación para garantizar que los tomadores de decisiones tengan acceso de manera oportuna. Por ello, nos enfocamos en el análisis de la CO, ya que no solo implica el proceso de transmisión de información y sus canales, sino que es un sistema integral.

⁶³ Francisco José García-Peñalvo, “La metodología antes que”.

En el caso de Xochimilco, por ejemplo, se requiere que todos los estratos de la organización formen parte de la toma de decisiones, no solo desde los órganos colegiados, sino a través del análisis y prospectiva de las transformaciones de sus integrantes en el tiempo. La preparación de esta prospectiva necesitaría comenzar en la sistematización de bases de datos actualizadas que faciliten identificar las condiciones de todos sus miembros, incluyendo aquellos que los vuelvan potencialmente vulnerables. Se sugiere realizar un censo, idealmente trimestral o anual, durante el proceso de inscripción/reinscripción del trimestre de otoño (cuando normalmente se inscriben los aspirantes de primer ingreso seleccionados). Lo anterior, con el fin de establecer una sistematización de la información que considere la(s) vulnerabilidad(es) de la población escolar en la toma de decisiones, por ejemplo, a través de la instauración de un comité de ética con representantes estudiantiles, docentes y trabajadores.

Finalmente, consideramos relevante realizar una evaluación del PEER para que la propia universidad y su comunidad de funcionarios determinen desde el interior los elementos a perfeccionar. Hasta el momento no hay una evaluación al respecto. Para futuras investigaciones proponemos realizar un análisis organizacional desde los elementos a los que se puedan acceder al futuro, como evaluaciones del programa o indagar en otros actores clave de distinto orden dentro de la universidad.

Referencias

Fuentes primarias

Entrevistas

Entrevista realizada por David Contreras, Diana Espejel y Roberto Flores a Alumna de posgrado, del 02 al 04 de julio de 2020, Ciudad de México, México.

Publicaciones periódicas

“Cronología del coronavirus: así comenzó y se extendió el virus que tiene en alerta al mundo”. *CNN en español*, Ciudad de México, 20 de febrero de 2020. <https://cnnespanol.cnn.com/2020/02/20/cronologia-del-coronavirus-asi-comenzo-y-se-extendio-el-virus-que-pone-en-alerta-al-mundo/>

Flores Martínez, Raúl. “Sindicato acepta la oferta y termina huelga en la UAM”. *Excelsior*, Ciudad de México, 05 de mayo de 2019. <https://www.excelsior.com.mx/comunidad/sindicato-acepta-oferta-y-termina-huelga-en-la-uam/1311114>

García-Peñalvo, Francisco José. “El sistema universitario ante la COVID-19: Corto, medio y largo plazo”. *Universidad. Una conversación pública sobre la universidad*, 12 de mayo de 2020. <https://www.universidadsi.es/sistema-universitario-covid-19/>

Llorens-Largo, Faraón. “Docencia de emergencia: cómo cambiar el motor en pleno vuelo”. *Universidad. Una conversación pública sobre la universidad*, 29 de abril de 2020. <https://www.universidadsi.es/docencia-de-emergencia-como-cambiar-el-motor-en-pleno-vuelo/>

_____ y Antonio Fernández. “Coronavirus, la prueba del algodón de la universidad digital”. *Universidad. Una conversación pública sobre la universidad*, 01 de abril de 2020. <https://www.universidadsi.es/coronavirus-la-prueba-del-algodon-de-la-universidad-digital/>

“Un poderoso terremoto de magnitud 7,1 sacude México en el aniversario trágico del sismo de 1985”. *CNN en español*, Ciudad de México, 19 de septiembre de 2017. <https://cnnespanol.cnn.com/2017/09/19/sismo-de-magnitud-68-sacude-mexico-segun-el-centro-sismologico-nacional/>

Urrutia, Alonso y Néstor Jiménez. “La Jornada Nacional de Sana Distancia se extiende al 30 de mayo”. *La Jornada*, Ciudad de México, 17 de abril de 2020. <https://www.jornada.com.mx/2020/04/17/politica/002n1pol>

Redes sociales

Grupo de Facebook de Cynthia's Music Studio. <https://www.facebook.com/groups/cyfrague>

Página de Facebook de DEPLAED Uam-X. <https://www.facebook.com/profile.php?id=100009488276447>

Página de Facebook de Peraj Uam Xochimilco. <https://www.facebook.com/peraj.xochimilco>

Página de Facebook de Xochimilco SITUAM. <https://www.facebook.com/Xochimilco-Situam-323738764650550>

Página de Facebook del Programa Infancia, <https://www.facebook.com/Programa.Infancia.UAM>

Página de Facebook de la Coordinación en Psicología UAM-X, <https://www.facebook.com/Coordinación-Psicolog%C3%ADa-UAM-X-1614601858862098>

Videos

Canal de YouTube del Programa Infancia. <https://www.youtube.com/user/ProgramaInfancia>

García-Peñalvo, Francisco José. “La metodología antes que la tecnología para afrontar la nueva normalidad docente en la universidad”. *Universidad de Salamanca*. 19 de junio de 2020, video. <https://www.youtube.com/watch?reload=9&v=Y2LvT-50JLGg&feature=youtu.be>

“Sesión Número 474 (urgente) del Colegio Académico (Parte 2)”. *UAMVIDEOS*. 17 de abril de 2020, video. <https://www.youtube.com/watch?v=GN-wZJy9IIw>

“Sesión Número 479 (urgente) de Colegio Académico (Parte 2)”. *UAMVIDEOS*. 10 de julio de 2020, vídeo. <https://www.youtube.com/watch?v=6dVTnE640gc>

Fuentes secundarias

Andrade Rodríguez de San Miguel, Horacio. “Definición y alcance de la comunicación organizacional”. En *La comunicación en las organizaciones*, editado por Carlos Fernández Collado. Ciudad de México: Editorial Trillas, 2009, 11-15.

“Anuarios estadísticos de Educación Superior”. *Asociación Nacional de Universidades e Instituciones de Educación Superior*, Ciudad de México, 2019. <http://www.anuies.mx/informacion-y-servicios/informacion-estadistica-de-educacion-superior/anuario-estadistico-de-educacion-superior>

Burghardt, Daniel, Markus Dederich, Nadine Dziabel, Thomas Höhne, Diana Lohwasser, Robert Stöhr y Jörg Zirfas. *Vulnerabilität. Pädagogische Herausforderungen*. Stuttgart: Verlag W. Kohlhammer, 2017.

- “Calendario escolar 2019-2020”. *Universidad Autónoma Metropolitana*, 22 de julio de 2019. https://www.uam.mx/calendario/2019-2020/Cal_2019-2020_bcoynegro.pdf
- “Calendario escolar 2019 – 2020. Modificado por el Colegio Académico en su sesión número 473”. *Universidad Autónoma Metropolitana*, 17 de marzo de 2020. <https://www.uam.mx/calendario/>
- “Calendario escolar 2019 – 2020. Modificado por el Colegio Académico en su sesión número 474 (urgente)”. *Universidad Autónoma Metropolitana*, 17 de abril de 2020. <http://www.uam.mx/calendario/index.html>
- Cámara de Diputados, Secretaría de Servicios Parlamentarios, México. *Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos*, en *Diario Oficial de la Federación DOF 08-05-2020*. Ciudad de México, 08 de mayo de 2020.
- Coordinación General de Información Institucional. “Agenda estadística UAM - Invierno 2019”. *Universidad Autónoma Metropolitana*, Ciudad de México, diciembre de 2019. http://www.uam.mx/agendaestadistica/descargas/20191128_agenda_estadistica_UAM_I_2019.pdf
- “Covid-19 México”. *Gobierno de México*. <https://coronavirus.gob.mx/datos/#COMNac>
- Dente, Bruno y Joan Subirats. *Decisiones públicas. Análisis y estudio de los procesos de decisión en políticas públicas*. Barcelona: Editorial Ariel, 2014.
- “Disponibilidad y uso de TIC”. *Instituto Nacional de Estadística y Geografía*, 2019. <https://www.inegi.org.mx/temas/ticshogares/default.html>
- Entorno virtual de aprendizaje (ENVIA). <http://envia3.xoc.uam.mx/site/>
- Execum. “Estudio Comparativo de Universidades Mexicanas”. *Universidad Nacional Autónoma de México*, 2020. <http://www.execum.unam.mx>
- Ferrarotti, Franco. “Las historias de vida como método”. *Convergencia* Vol. 14: n° 44 (2007): 15-40.
- Flores-Crespo, Pedro y Dulce Carolina Mendoza Cázarez. *Implementación de políticas educativas. Los concursos de oposición y la Alianza por la Calidad de la Educación*. Ciudad de México: Ediciones Gernika / Universidad Iberoamericana, 2012.
- Flores Rojas, Roberto. “Reforma Educativa: La asignación de plazas en el estado de Michoacán”. Tesis de maestría en Universidad Autónoma Metropolitana Unidad Xochimilco, 2019.
- Hernández Sampieri, Roberto, Carlos Fernández Collado y Pilar Baptista Lucio. *Metodología de la investigación*. Ciudad de México: Mcgraw-Hill, 2014.
- Lipsky, Michael. *Street-level bureaucracy: dilemmas of the individual in public services*. Nueva York: Rusell Sage Foundation, 1971.
- López Zárate, Romualdo, Óscar Manuel González Cuevas y Miguel Ángel Casillas Alvarado. *Una historia de la UAM: sus primeros 25 años*. Ciudad de México: Editorial Limusa, 2000.

Contreras Islas, David Sebastián. Espejel Alejandro, Diana Minerva. Flores Rojas, Roberto. Educación superior en México, COVID-19 y la respuesta emergente: el caso de la Universidad Autónoma Metropolitana Xochimilco. Vol. XI, No. 11 julio-diciembre 2020

Luna, Florencia. “Identifying and evaluating layers of vulnerability – a way forward”. *Developing World Bioethics* Vol. 19 (2019): 86-95.

Montoya, María. “Comunicación organizacional: revisión de su concepto y prácticas de algunos autores mexicanos”. *Razón y palabra* Vol. 22: nº 100 (2018): 778-795.

Secretaría de Educación Pública. “Instituciones de Educación Superior”. *Gobierno de México*, 23 de abril, 2015. <https://www.gob.mx/sep/acciones-y-programas/instituciones-de-educacion-superior>

_____. *Sistema Educativo de los Estados Unidos Mexicanos. Principales cifras, 2018-2019*. Ciudad de México: Secretaría de Educación Pública, 2020. https://www.planeacion.sep.gob.mx/Doc/estadistica_e_indicadores/principales_cifras/principales_cifras_2018_2019.pdf

Taylor, Stephen y Robert Bogdan. *La introducción de los métodos cualitativos de investigación*. Buenos Aires: Ediciones Paidós, 1987.

Universidad Autónoma Metropolitana Unidad Xochimilco. <https://www.xoc.uam.mx>

Universidad Autónoma Metropolitana, México. *Ley Orgánica*, en *Legislación Universitaria*. Ciudad de México, 03 de diciembre de 2017.

_____. *Informe ejecutivo Proyecto Emergente de Educación Remota*. Ciudad de México: Universidad Autónoma Metropolitana, 2020. <https://www.uam.mx/educacionvirtual/uv/doc/peer/PEER-PROYECTO-EJECUTIVO.pdf>