



UNAM. Por el fortalecimiento académico y la gobernabilidad Institucional

Propuesta de trabajo para el periodo Rectoral
2023 a 2027

Dr. Héctor Hiram Hernández Bringas

Contenido

I. Exposición de motivos

II. Líneas generales del plan de trabajo

- a. Fortalecimiento académico y compromiso social del quehacer universitario.
- b. Promover la equidad.
- c. Promover la Seguridad y la protección
- d. Renovar la gestión y el estilo de gobierno

III. Los valores y condiciones que debemos preservar

El carácter nacional y autónomo de la UNAM

El carácter público

La responsabilidad social

La Pluralidad universitaria

IV. La UNAM y su contexto

V. La UNAM hoy

La docencia en la UNAM

El Bachillerato

La Licenciatura

El Posgrado

La Universidad abierta y a distancia

La Investigación

Extensión universitaria, divulgación y difusión cultural

La Administración

VI. Propuesta de trabajo para el fortalecimiento académico

En el ámbito de la docencia

Para el Personal Académico

Para los alumnos

En materia de oferta académica

En materia organizativa

En materia de infraestructura para la docencia

Propuestas para el posgrado

Propuestas para la universidad abierta y a distancia

Propuestas para la investigación

Propuestas para la extensión universitaria y la difusión cultural

VII. Propuestas para la Gobernabilidad

En materia de gobierno y administración

Para la convivencia con equidad, no discriminación y seguridad.

VIII. Reflexión Final

I. Exposición de motivos

Ocupar el cargo de mayor responsabilidad de la UNAM, la Rectoría, supone condiciones académicas que permitan asumir un liderazgo claro en ese terreno. Se requiere de un perfil y experiencia que aseguren un conocimiento de primera mano los retos y dificultades que, en la vida diaria, enfrentan quienes hacen posible la docencia, la investigación y la difusión de la cultura. Adicionalmente, se debe poseer un conocimiento amplio de la institución: del funcionamiento de los órganos colegiados, de las condiciones en que desarrollan sus actividades los alumnos, personal académico y trabajadores, y ser sensible y receptivo ante sus demandas y los conflictos que se generan. Asimismo, se debe tener muy en claro la importancia de las relaciones de la universidad con su entorno social y sus demandas, y con las diversas instancias del Estado Mexicano. La rectoría debe ser responsable de las relaciones armónicas con los gobiernos locales y federal, manteniendo una firme posición de defensa de la autonomía, pero abierta a establecer colaboraciones en favor de las mejores causas de México. El rector de la Universidad debe ser, en suma, un académico con capacidad probada en la gestión institucional, sin compromisos ajenos a los de la institución, y capacidad de mediación y negociación de conflictos propios de una institución compleja y diversa como es nuestra Universidad.

Aspiro a conducir la universidad, porque mi trayectoria de vida deja de manifiesto que cumplo con esas condiciones. Paralelamente al desarrollo de mi actividad académica como investigador, he tenido bajo mi conducción entidades, he coordinado los trabajos del Consejo

Universitario, de los Colegios de directores, de la Comisión Especial Para el Congreso Universitario, del Claustro académico para la Reforma del Estatuto del Personal Académico. Asimismo, he sido Coordinador General de Estudios de Posgrado, Secretario de Desarrollo Institucional y responsable de la Planeación, la evaluación y el presupuesto de la Institución. He representado a la Universidad en diversos ámbitos nacionales e internacionales. Mi desempeño en estas actividades reafirmó mis convicciones académicas adquiridas durante mi formación profesional en la FES Acatlán y, especialmente, durante mi desempeño, durante ocho años, como director del Centro Regional de Investigaciones Multidisciplinarias ubicado en el Campus Morelos.

Mi formación y experiencia en la vida académica y su conducción, así como la capacidad probada en la gestión institucional, me permite formular esta propuesta para el período rectoral 2023-2027 basada en dos vías complementarias: la del fortalecimiento a académico y la gobernabilidad.

La UNAM, como institución académica que es, debe tener siempre como objetivo primordial el mejoramiento de sus funciones de docencia, investigación y difusión de la cultura. Compete a la rectoría proponer, promover y apoyar los esfuerzos para la superación académica convocando para ello a toda la comunidad universitaria a los académicos, estudiantes, trabajadores y egresados, así como a las distintas autoridades universitarias colegiadas y unipersonales.

Otra labor fundamental de la Rectoría de la UNAM radica en ofrecer las mejores condiciones para que los integrantes de la comunidad

universitaria realicen sus tareas a plenitud en un clima de confianza, certeza, seguridad, respeto y armonía. Por ello considero que, a la par de impulsar el fortalecimiento académico, en los momentos actuales debe ser tarea fundamental de la gestión rectoral lograr una adecuada gobernabilidad.

II. Líneas generales del plan de trabajo

La Universidad de hoy es el resultado de una historia centenaria exitosa, en donde diversas generaciones han hecho contribuciones trascendentes. He sido testigo de ese proceso casi medio siglo, primero en calidad de estudiante, y después como académico y directivo. Consolidar y profundizar los logros alcanzados, es un punto de partida indispensable para encarar los retos del cambio académico y generación de conocimiento, de equidad, calidad y pertinencia social que hoy enfrenta la Universidad.

La UNAM de hoy es una institución sólida que cumple con las funciones que le ha encomendado la sociedad mexicana. Sus alumnos estudian y, en su gran mayoría, concluyen sus trayectorias en los tiempos reglamentarios; los profesores se empeñan cotidianamente por sacar adelante generaciones y en ello tienen éxito. La investigación que hace la UNAM sustenta el desarrollo científico, técnico y la innovación que favorecen la mejor comprensión de nuestra realidad. La oferta cultural es vasta y de gran calidad. La universidad sigue honrando sus tradiciones, sus valores, sus tareas y su compromiso con el pueblo de México.

No obstante, nuestra Universidad tiene desafíos que es necesario enfrentar. Sin duda, hay retos en el ámbito académico que deben ser encarados para cumplir cada vez mejor con nuestras funciones de formar técnicos, profesionistas y posgraduados al más alto nivel. En su gran mayoría, los mecanismos para el incremento permanente de la calidad académica están establecidos y funcionan: los planes de estudio se revisan con regularidad y deben ser evaluados por instancias acreditadoras. Maestros y alumnos son sujetos a una permanente evaluación; los procesos de investigación se apegan a prácticas propias de las disciplinas y las tradiciones científicas y a los avances que se van generando a nivel mundial. Asimismo, la investigación que realizamos se somete permanentemente a rigurosas (y a veces excesivas) evaluaciones internas, nacionales e internacionales. La creación y difusión cultural de la UNAM es una de las fortalezas nacionales en ese ámbito.

Aun así, favorecer el fortalecimiento académico debe ser una constante en la conducción institucional.

Hoy, y desde tiempo atrás, uno de los mayores desafíos de la UNAM tiene que ver con el gobierno institucional, con la gobernabilidad. Existen amplios sectores inconformes con la forma en que se gobierna la institución, lo que se expresa en constantes manifestaciones que ponen en riesgo o paralizan su funcionamiento en diversas áreas. Existen demandas desatendidas en materia de equidad y seguridad.

Debemos ser capaces de iniciar procesos de transformación, pero a partir de nuestras decisiones, con base en nuestra legislación y nuestras

formas de organizarnos. Debemos profundizar la transparencia en la toma de decisiones y en el manejo adecuado de los recursos. Es impostergable atender problemas que han sido soslayados, escuchar más a la comunidad y atender sus legítimas demandas, mejorando los canales de participación existentes y abriendo otros.

Asimismo, las relaciones de la Universidad con el Estado hoy son de la mayor relevancia para el gobierno de la institución. En un ánimo de respeto y colaboración con los diversos niveles y órdenes de gobierno, la defensa de la autonomía ha de asumirse con toda firmeza y con una comunidad cohesionada; la institución ha sido cuestionada, unas veces con razón, y otras sin ella. La crítica sustentada debe ser tomada en cuenta para mejorar, al tiempo que debemos ser capaces de mostrar y las aportaciones de la institución, y el valor que tienen su autonomía y pluralidad. Asimismo, es necesario hacer ver lo perjudicial que resulta la disminución de nuestro presupuesto, que en términos reales ha sufrido un deterioro en los últimos años.

Debemos alejar a la Universidad del encuadramiento ideológico que divide al país y en el que se pretende situarla. Universidad es diversidad.

Los objetivos de esta propuesta de trabajo atienden a los siguientes desafíos:

- a) **El Fortalecimiento académico y compromiso social del quehacer universitario.** En la Universidad éste debe ser un propósito principal y permanente, sobre todo cuando el conocimiento está en constante proceso de cambio. Es un

compromiso insoslayable crear y fortalecer mecanismos de aseguramiento de la calidad para cumplir con nuestro servicio a la sociedad mexicana de ofrecer resultados que correspondan mejor con sus necesidades y desafíos, y favorecer una inserción competitiva en la sociedad del conocimiento. Es necesario fortalecer una docencia que promueva ciudadanías competentes y comprometidas, así como profesionales reconocidos en los ámbitos laborales; una investigación de calidad mundial, que a la vez atienda a las necesidades nacionales, y una extensión de la cultura que aliente el talento, promueva valores, así como la participación social.

Todos los esfuerzos que hoy realizan las y los estudiantes, profesores, investigadores, artistas, creadores de la UNAM por desarrollar y mejorar sus actividades y resultados académicos, han de contar con el aliento y el respaldo de parte de la autoridad universitaria. La rectoría y las diversas autoridades de la institución deben fundar su actuación sobre la base del respeto a la libertad académica, de la confianza en su comunidad porque, en su inmensa mayoría, quienes desarrollan las funciones sustantivas lo hacen con calidad, a partir del compromiso con la institución, con el conocimiento, con su propio crecimiento profesional y personal, y con la nación mexicana.

Es mi convicción que las mejores iniciativas de progreso académico son las se construyen conjuntamente con quienes realizan las funciones sustantivas. Las reformas académicas que

se emprendan, para ser viables, deberán contar con el respaldo de las comunidades.

b) Promover la equidad. La búsqueda de la equidad debe ser un valor que prevalezca en la universidad. La institución vive inequidades a su interior que es necesario atender de manera inmediata. Algunas de ellas se originan fuera de la universidad y otras tienen su origen en la propia dinámica interna por prácticas inadecuadas, reglamentaciones obsoletas o criterios administrativos que las reproducen. Las situaciones de desventaja más palpables se dan en razón de género y por origen social o étnico. Las desventajas de algunas figuras del personal académico también generan una inequidad inaceptable en la institución.

En los distintos ámbitos del quehacer universitario, deberá promoverse una convivencia equitativa y respetuosa. El diverso origen socioeconómico de nuestros estudiantes hace indispensable promover acciones niveladoras que, en lo posible, equiparen las condiciones para el estudio y reduzcan los grandes problemas de rezago y abandono escolar. **La comunidad estudiantil debe disfrutar de becas de manutención** con plena certeza, y otros programas de apoyo que propicien condiciones saludables y seguras de estudio. Ningún recorte presupuestal o programa de austeridad, así como tampoco modificaciones en políticas, reglamentos o programas del nivel superior o de posgrado debe atentar contra ello. Los programas de becas

siempre deben ampliarse y dar certidumbre de su permanencia. Asimismo, han de ampliarse los apoyos nutricionales y psicoemocionales, y abrir diversas opciones para su formación integral.

Entre la planta académica es indispensable **equilibrar las condiciones de las diversas figuras** y generaciones, y estimular su convivencia armónica. Deben ampliarse los programas y las políticas para atender las demandas de los profesores de asignatura, técnicos académicos y los ayudantes de profesor. Asimismo, ha de impulsarse la incorporación adecuada de los jóvenes profesores e investigadores; promover el pleno desarrollo de capacidades, la superación y la estabilidad en etapas intermedias, y ofrecer alternativas justas para el retiro.

Es indispensable lograr **la equidad de género** en todos los ámbitos institucionales y para ello es necesario profundizar las acciones afirmativas en favor de las mujeres y otras identidades de género, así como erradicar todas aquellas barreras que impiden su pleno desarrollo. Es indispensable abordar el tema de la violencia de género expresada en cualquiera de sus tipos, desde los micromachismos y la violencia poco evidente y normalizada, el acoso sexual, hasta la violencia física en todas sus dimensiones.

Las circunstancias que enfrentan las mujeres en su ciclo de vida, como la maternidad, en ningún sentido deben ser causa de desventaja curricular, salarial o laboral. La violencia de cualquier

tipo contra ellas debe ser erradicada y sancionada con toda severidad.

Aunque se han dado pasos en materia legislativa, aún falta avanzar en esa dirección, como el seguimiento adecuado a los casos de violencia de género que terminan diluidos por prejuicios patriarcales de quienes son responsables de la solución a estos problemas, o por la dificultad de hacer valer derechos frente a las redes burocráticas que muchas de las veces obstaculizan el acceso a la justicia. Esto requiere atención para evitar la impunidad y la consecuente reiteración de actos que atentan contra la integridad y dignidad de las mujeres, y que en años recientes han derivado en tensiones que han afectado la vida académica de las instituciones. En consecuencia, es prioritario emprender acciones decisivas para el pleno respeto a las diversas identidades de género y particularmente a las mujeres. Deben aplicarse políticas y programas de cero tolerancias a la violencia de género. En este tema, debe asumir un liderazgo nacional.

La iniquidad es causa de muchos de los malestares institucionales que hoy lastiman a la Universidad Nacional. Mitigar las diversas formas de iniquidad, contribuirá a una convivencia más sana y justa, a una mayor cohesión interna y, sin duda, al mejoramiento en el desempeño de nuestras funciones sustantivas. Promover la equidad, es una condición de la gobernabilidad institucional.

c) Promover la Seguridad y la protección. De manera urgente, debe impulsarse un programa renovado, sustentado en la participación comunitaria y en la coordinación con las instancias de gobierno, que haga de nuestros campus espacios seguros y libres la violencia.

Las mejoras sustantivas en materia de seguridad han de tener su base en la participación de las comunidades locales que, a partir de sus particularidades, adopten y estrategias que se diseñan a nivel central y pongan en operación otras específicas. Es deseable, en principio, la implementación de medidas de base tecnológica para incrementar la seguridad, pero su adopción requerirá necesariamente la aceptación de las comunidades específicas porque se trata de temas sensibles. La seguridad en los entornos de las instalaciones, en los traslados peatonales y en transporte público debe ser espacialmente atendida en coordinación con las autoridades de los distintos niveles de gobierno.

El tema de la seguridad debe incluir de manera particular la protección civil. La prevención de accidentes y desgracias es algo que debe tenerse muy presente. Será indispensable, al inicio de la próxima administración, emprender un diagnóstico de protección civil y, a partir de él, desarrollar los programas pertinentes en las diversas instalaciones, infraestructura y equipo de la universidad.

Mejorar la seguridad de la comunidad, es también una condición para la gobernabilidad, al tiempo que debemos hacerla partícipe,

creando una cultura de seguridad y protección entre nuestros estudiantes, académicos y el personal administrativo.

d) Renovar la gestión y el estilo de gobierno. Una premisa para el funcionamiento de la UNAM es la estabilidad institucional. Por eso es necesario un cambio en la gestión y el gobierno universitarios. Un gobierno confiable, eficaz, austero, honesto, sin privilegios, de tiempo completo y cercano a la comunidad, con apertura para escuchar demandas y promover la participación y los acuerdos. Un adecuado gobierno debe promover una estabilidad permanente y duradera mediante la generación de acuerdos, la prevención de los conflictos y la participación de una comunidad más cohesionada.

La escucha activa exige nuevos canales de expresión del sentir comunitario. Para la toma de decisiones relevantes que afecten a un sector o a la comunidad tanto de las entidades como de la universidad en general, se abrirán canales de participación necesarios, como pueden ser, entre otras medidas, las consultas plebiscitarias.

Es necesario profesionalizar la prevención y mediación de conflictos. En cada entidad académica habrá instancias de diálogo permanentemente abiertas, a las cuales puedan acudir los universitarios que deseen expresar sus demandas y poder establecer mecanismos y plazos de atención.

El funcionamiento de la Universidad y su desarrollo también hacen indispensable que la conducción institucional tenga como tarea

fundamental gestionar los recursos necesarios para su funcionamiento. Una universidad renovada debe servir mejor al país, y el Estado debe corresponder a la magnitud de nuestras responsabilidades y compromisos.

La transparencia también debe profundizarse. Todas las decisiones que se toman por parte de las autoridades tanto unipersonales como colegiadas deben ser argumentadas y transparentadas, particularmente aquéllas que tienen que ver con el manejo y distribución de los recursos. Hasta ahora, por ejemplo, los informes presupuestales al consejo universitario por parte de la administración central, sólo se restringen al cierre y a la apertura, pero no se informa lo que ocurre a lo largo del ejercicio presupuestal. A nivel general y a nivel local, la rendición de cuentas debe profundizarse. Será necesario una revisión más regular de ese ejercicio, para prevenir la discrecionalidad, el abuso de poder y la existencia de privilegios.

La rendición de cuentas y la transparencia han de acompañarse por una profunda descentralización administrativa.

La universidad puede mejorar en la adecuada aplicación de los recursos de que dispone. Ningún gasto superfluo ha de justificarse, especialmente en el caso de los funcionarios. Independientemente del ahorro que ello represente, la erradicación de estas prácticas es un imperativo ético en una universidad como la nuestra.

Debe priorizarse la atención de necesidades ya existentes y que se expresan en la falta de espacios y condiciones adecuadas para

el desarrollo de la vida académica, y en insuficientes programas mantenimiento y conservación de muchas de nuestras instalaciones.

Un renovado gobierno de la universidad debe defender con firmeza la autonomía, pero ello no debe conducir al aislamiento. La UNAM debe estar abierta al establecimiento de relaciones de colaboración con todas las instituciones del Estado Mexicano.

III. Los valores y condiciones que debemos preservar

El carácter nacional y autónomo de la UNAM son condiciones indeclinables e irrenunciables. En su definición orgánica, la Universidad Nacional es la institución educativa superior de la nación. Ello constituye un alto privilegio y, sobre todo, su mayor responsabilidad y compromiso. Es la institución de todos los mexicanos y cuenta con autonomía para decidir sobre temas académicos, financieros, de gobierno y demás asuntos internos. La defensa de la autonomía debe ser tarea fundamental y cotidiana de un rectorado, porque atentar contra esta condición daña el desempeño de las tareas sustantivas, el funcionamiento general de la institución, así como la cohesión que debe prevalecer al interior de la comunidad universitaria.

El carácter público. La UNAM tiene un carácter público porque representa un bien común con beneficios y obligaciones para los individuos que la conforman y para la sociedad entera. En tanto es una

institución pública de México y los mexicanos, corresponde al Estado proveerle los recursos necesarios para su funcionamiento y desarrollo, sin menoscabo de los esfuerzos propios que puedan hacerse al respecto, que en ningún caso considerarán un mayor pago por los servicios que reciben los alumnos de la institución.

La responsabilidad social. En el contexto nacional de desigualdades, injusticias y violencia, hoy resulta necesario fortalecer, en el ámbito de nuestras competencias, el aporte institucional a la solución de esos problemas. La Universidad ha de continuar contribuyendo al reforzamiento de valores como la equidad, democracia, el respeto y la efectividad de los derechos, la justicia, la paz social y el bienestar, la honestidad y la transparencia, la soberanía e independencia de la nación. Todos ellos, altos anhelos de la sociedad mexicana que reclaman un compromiso cotidiano.

La Pluralidad universitaria. La pluralidad es otro de los valores intrínsecos de la UNAM: hay pluralidad de pensamiento, de ideologías, de concepciones, de enfoques, de paradigmas teóricos, de orígenes sociales y étnicos, de género. La unidad en la diversidad nos define por antonomasia.

La pluralidad es inherente a la vida académica. No se concibe sin ella. En la UNAM practicamos la libertad de cátedra y siempre se discuten los proyectos, los planes de estudio, los resultados de investigación.

Hay vida colegiada cotidianamente donde todo se discute, todo se revisa.

En la conducción de la vida institucional, los órganos de discusión están normados y funcionan razonablemente bien. Desde los pequeños claustros locales, hasta el Consejo Universitario o la Junta de Gobierno, máximos órganos de autoridad institucional. En su composición, están representados los diferentes sectores y corrientes de opinión.

Esta es la forma de vivir la democracia en una institución académica. Los espacios para las decisiones aplastantes de las mayorías y, más aún, de las decisiones de autoridades unipersonales, están acotados. La vida colegiada, como ámbito de la pluralidad en la toma de decisiones, debe ser preservada y, aún más, perfeccionada.

Por ello, será necesario diversificar las formas de participación de la comunidad. Las inconformidades que se expresan regularmente son una muestra de ello. Con tal motivo, deben activarse instancias expeditas para la participación comunitaria, la resolución de conflictos y la atención de las demandas legítimas de la comunidad.

IV. La UNAM y su contexto

La Universidad no puede desconocer las condiciones del país, y debe también considerar las cambiantes tendencias en el sistema global.

En México, la desigualdad y la pobreza son problemas históricos que provienen desde nuestro inicio como Estado nacional, pero que se han acentuado en las últimas décadas. La desigualdad de oportunidades,

de manera particular en el acceso a la educación, la alimentación y los servicios de salud y más generalmente la seguridad social, afectan en mayor grado a la población pobre, a los grupos étnicos minoritarios, así como a los niños, los jóvenes y a las mujeres en condiciones desventajosas. Tres de cada cuatro mexicanos son vulnerables, en un marco de enormes contrastes y en una etapa de violencia creciente. La educación, como lo ha demostrado la experiencia histórica, es la palanca privilegiada para superar los problemas sociales, pero México ha padecido a lo largo de los años un rezago educativo a nivel básico, al cual hay que agregar el hecho de que la educación superior sólo da cabida a poco más de un tercio de los que están en posibilidades de estudiarla. Por ello, la Universidad debe comprometerse con el objetivo de ampliar en el país las oportunidades para que cada vez más y más jóvenes, tengan acceso a la educación media superior y superior.

El progreso social y económico de las naciones y de México en particular depende, hoy más que nunca, de su capacidad para aprovechar las ventajas de la educación. Es una opinión cuya veracidad es verificable que las sociedades que más avanzan en lo social y en lo económico, son aquellas que han logrado cimentar su progreso en el conocimiento. Las sociedades mejor educadas son las que han logrado mejores niveles de vida, son respetuosas del estado de derecho y tienen sistemas productivos vigorosos y competitivos.

Por ello es necesario el fortalecimiento de nuestro sistema educativo nacional, particularmente en el nivel superior, así como de sus capacidades de investigación e innovación. Por su peso específico en el país, la UNAM debe desempeñar un rol de enorme importancia en la

lucha por más oportunidades educativas para la población joven que ha concluido el nivel básico.

Privilegiando la atención a la realidad y los rezagos sociales del país, también debemos prepararnos y realizar los cambios pertinentes para responder a los retos de las dinámicas internacionales, atendiendo las tendencias actuales y las posibilidades de la educación superior y la investigación en el mundo.

Poniendo a la docencia en el lugar que le corresponde, como centro del quehacer universitario, la UNAM debe iniciar, de manera impostergable, un proceso de reforma de su modelo educativo, adaptándolo a las realidades del mundo actual, y las necesidades y exigencias de las nuevas generaciones. El mundo ha cambiado sin que se hayan transformado de manera decisiva nuestras formas de enseñanza. Asimismo, la UNAM ha de fortalecer su participación en el desarrollo científico y la innovación tecnológica. Debemos consolidar una institución de alto nivel académico con fuerte compromiso social.

V. La UNAM hoy

La Universidad Nacional es líder por su tamaño y presencia en todo el territorio nacional, por realizar docencia e investigación en todas las áreas del conocimiento, por preservar, cultivar y difundir la cultura nacional y mundial.

En la actualidad cuenta con más de 374 mil estudiantes y ofrece 133 carreras profesionales. Ninguna otra institución educativa del país tiene este alcance en la formación profesional. Tiene tres planes de estudio

de bachillerato. Ofrece la mayor diversidad de programas de posgrado del país con 42, en los cuales se imparten 92 planes de maestría y doctorado, así como 42 especializaciones que tienen 260 orientaciones. Asimismo, cuenta con una amplia gama de recintos históricos y patrimonio cultural, de aulas para la docencia, de instalaciones y laboratorios de punta para la investigación científica, de infraestructura y acervos para la investigación social y humanística, así como de instalaciones funcionales para toda la gama de expresiones artísticas y culturales, y para responsabilizarse de algunos servicios nacionales de gran relevancia.

En buen número, sus alumnos y académicos son reconocidos por su calidad y nivel de preparación con premios nacionales e internacionales en varias disciplinas del conocimiento, en la investigación humanística, en la básica y el desarrollo de tecnología, en las áreas profesionalizantes y en las científicas. La calidad en sus funciones y el reconocimiento nacional e internacional los ha logrado mediante un largo proceso desde su fundación como Universidad Nacional.

Pero todo ese extraordinario avance es perfectible, revisable y corregible. Con la convicción de avanzar, es necesario detectar los problemas que aquejan a la institución para enfrentarlos y superarlos.

La docencia en la UNAM. Es de reconocer que el importante crecimiento de la matrícula ha traído consigo la conformación de grupos muy numerosos en el bachillerato y en algunas carreras, con el

consecuente sobrecupo y escasa atención personalizada a los alumnos, constituyendo esto un factor que limita la calidad académica.

En la docencia es notoria la falta de colaboración y articulación entre los tres ciclos de estudio: bachillerato, licenciatura y posgrado. Especialmente debe destacarse la falta de articulación entre el bachillerato y la licenciatura. Las deficiencias formativas previas difícilmente se corrigen en la licenciatura.

Esta falta de articulación se debe a deficiencias en la información vocacional que debe proporcionar la Universidad, pero, sobre todo, a que nuestro bachillerato presenta áreas de oportunidad que no han sido atendidas.

La dificultad para reformar los planes de estudio en el bachillerato y en algunas licenciaturas rezagadas, ha sido un obstáculo para introducir intensamente el uso de nuevas tecnologías, para dominar más las materias que requiere el mundo actual, como son los idiomas, la actualización didáctica y tecnológica para el ejercicio docente. A ello deben agregarse factores exógenos como las limitaciones derivadas de la heterogeneidad social, económica y cultural de los estudiantes.

En la licenciatura, en cambio, se ha avanzado en mayor medida en la actualización de los planes de estudio. Sin embargo, aún existen rezagos en ese proceso.

Empero, asumiendo plenamente la importancia de las reformas curriculares, éstas no tendrán el impacto esperado si no se acompañan de otras transformaciones que atiendan la vida real del aula universitaria y sus actores principales: alumnos y académicos. Se requiere un

proyecto integral y una política institucional que permitan mejorar el proceso enseñanza-aprendizaje.

Existen algunos apoyos a los alumnos de todos los niveles educativos. Hoy en día, prácticamente todos tienen beca en el bachillerato, y uno de cada dos en la licenciatura. Sin embargo, se desconoce el impacto real de las becas y otros apoyos sobre el desempeño académico.

Los programas de tutorías y asesorías, los sistemas para el autoaprendizaje y la autoevaluación. aún se encuentran en fases iniciales y su aplicación es diferencial entre los planteles. Requieren una mayor articulación, así como instrumentos que permitan el seguimiento y la evaluación de su impacto.

Existen dificultades para conocer las condiciones en que los estudiantes tienen que desarrollar sus estudios, su situación socioeconómica, sus facilidades para el estudio fuera de la escuela y sus condiciones psicológicas, entre otros aspectos. La Universidad cuenta con instrumentos que permiten una aproximación, pero requieren de revisión y actualización con el fin de mejorar la identificación y, en su caso, la mejor identificación de los apoyos que la institución puede otorgarles para nivelar las posibilidades del aprendizaje.

Las grandes limitaciones en materia de conectividad dificultan seriamente el acceso de alumnos y profesores a la gran riqueza del sistema bibliotecario y de información y a otros apoyos para el aprendizaje.

Para mejorar la calidad de la docencia también será necesario incidir sobre la formación, actualización y la mejora de las condiciones de

trabajo del profesorado, con especial énfasis en el personal de asignatura, que contribuye con las tres cuartas partes de carga docente de toda la UNAM.

La Universidad Nacional ofrece programas para la superación del personal académico, los cuales no siempre tienen efectos en beneficio de la actividad docente. La superación académica se privilegia como criterio para el otorgamiento de estímulos desvirtuando con ello su sentido. Necesitamos mecanismos de seguimiento y evaluación de los programas de superación académica y generalizar su uso en las entidades.

El programa de estímulos para el personal de asignatura también genera efectos adversos al fijar la obtención de grados como criterio fundamental para la promoción entre niveles, independientemente del impacto en la docencia. Parece necesario, en programas como los señalados, plantear criterios diferenciados de evaluación de acuerdo con la función de la figura académica y el nivel de estudios en el que se participa.

Tanto en bachillerato como en licenciatura existe una fracción de profesores de tiempo completo que realiza docencia frente a grupo en proporciones inferiores a las que establece el Estatuto del Personal Académico (EPA). Asimismo, se registran usos inadecuados del banco de horas hacia actividades no académicas. Es indispensable analizar las causas de estas aparentes irregularidades y establecer estrategias para su atención.

En el bachillerato son escasos los profesores de licenciatura o investigadores que participan como docentes en ese nivel. En específico, la participación de investigadores en docencia directa es baja, y prácticamente nula en bachillerato.

El Bachillerato. La matrícula de bachillerato hoy cuenta con 107 mil alumnos. El número de solicitantes anuales se ha reducido, pero la tasa de aceptación solo alcanza el 20%.

La saturación de espacios docentes ha sido atemperada por incrementos significativos en la eficiencia terminal (70% de eficiencia terminal reglamentaria). Se ha logrado prácticamente el equilibrio entre los ingresos y los egresos anuales.

Los alumnos que ingresan al bachillerato presentan algunas deficiencias en su formación previa. Se aplican exámenes de conocimiento a los alumnos de nuevo ingreso, cuyos resultados, particularmente en algunas áreas, no son satisfactorios. El incremento en la eficiencia terminal de nuestro bachillerato debe acompañarse de una mejoría en el aprendizaje.

La planta académica del bachillerato se mantuvo prácticamente estable en los últimos años, con una composición de 80 por ciento de asignatura vs 20 por ciento de carrera. La carga fundamental de la docencia recae en los profesores de asignatura; entre ellos existe un conjunto que requiere particular atención; se trata de los que tienen una gran carga docente y gran antigüedad, que representan una quinta parte de los profesores de asignatura en el nivel medio superior, en muchos casos

no han presentado concursos de oposición para promociones, y viven situaciones de incertidumbre laboral en cada nuevo ciclo escolar.

La Licenciatura. Este es el nivel educativo que ha registrado mayores crecimientos absolutos. Su matrícula alcanza 234 mil alumnos. Aun así, la capacidad de atención a la demanda por examen apenas alcanza el 10%. Sólo ingresa uno de cada 10 aspirantes.

A diferencia del bachillerato, la eficiencia terminal aún tiene áreas de oportunidad, ya que el número de egresos no se ha permanecido estable y, simultáneamente, los ingresos se han incrementado de manera significativa: ingresan 160 nuevos alumnos, por cada cien que egresan

Existe un nivel importante de rezago escolar. Sin embargo, es de destacar que la mayoría del rezago es recuperable (déficit de créditos no mayor al 25%) y ameritará un esfuerzo institucional específico. La eficiencia terminal debe mejorarse: existe una gran dispersión en la eficiencia terminal de las carreras.

El Posgrado. Las distintas reformas al posgrado iniciadas en 1996 han propiciado un esfuerzo exitoso de colaboración entre todas las entidades académicas de nivel superior y de investigación. El posgrado de la Universidad ha potenciado su capacidad académica y, visto en su conjunto, es el más diverso y el mayor del país.

Durante los últimos años la matrícula se mantuvo estable después de un crecimiento importante: la maestría hoy tiene casi 8,700 alumnos, y el doctorado poco más de 5 mil. En la maestría y el doctorado, es más el número de graduados que el de ingresos anuales.

Un aspecto nodal para considerar en el posgrado es el sistema tutorar, fundamento de la organización de ese nivel de estudios. Aunque el sistema se ha ido perfeccionando con el paso del tiempo, subsisten problemas (diferenciados por área de conocimiento) como la alta concentración de alumnos entre algunos tutores, la desvinculación de los temas de tesis con respecto a las líneas de investigación del tutor, o bien la excesiva dilación de la graduación por asignación de cargas de trabajo adicionales a los alumnos, entre otros.

En los niveles de maestría y especialización es deseable una mayor atención a las necesidades de preparación constante que demanda el mercado laboral hoy en día, para lo cual se requiere mayor flexibilidad en la oferta como en la contratación de profesores.

Es de observar, por otra parte, que debemos cuidar la adecuada integración de nuestros posgrados y su tránsito al *Sistema Nacional de Posgrado* recientemente constituido.

Desde que comenzó la nueva organización del posgrado, se previó en el reglamento respectivo la posibilidad de crear las Orientaciones Interdisciplinarias de Posgrado (OIPs), como medio para que los posgrados existentes, de manera colaborativa, crearan más oferta en ese nivel con planes de estudio interdisciplinarios. Las OIPs, sin embargo, no han sido cabalmente aprovechadas.

La colaboración nacional e internacional en posgrado se ha incrementado, pero aún es insuficiente la existencia de programas compartidos. El doctorado, cuyas actividades se centran en la realización de un proyecto de investigación, ofrece grandes potencialidades en ese sentido.

La Universidad abierta y a distancia. La educación abierta, y particularmente la educación a distancia, son una opción que indudablemente habrá que desarrollar, frente a la baja cobertura de los estudios superiores en nuestro país.

En la educación abierta y a distancia en la UNAM es de destacar el extraordinario crecimiento de la matrícula, que hoy es cercana a los 43 mil alumnos. En específico, la educación a distancia es la que ha registrado un mayor ritmo de crecimiento. Las licenciaturas en el sistema abierto y a distancia son 50. Sin embargo, es necesario incrementar de manera importante la eficiencia terminal. Es indispensable una revisión a fondo del funcionamiento de la educación abierta y a distancia, a efecto de mejorar sus resultados.

La UNAM cuenta con un bachillerato a distancia que atiende a 23 mil alumnos que, en su mayoría, no se contabilizan en nuestra matrícula porque la UNAM no otorga los certificados, sino que lo hacen instancias de las entidades federativas. Para quienes estudian este bachillerato en el extranjero, particularmente mexicanos en Estados Unidos, sí es la UNAM la que otorga el reconocimiento, y ha constituido una alternativa con buenos resultados.

Otro problema, a pesar de las acciones emprendidas y de lo que establece el Reglamento General de Estudios Universitarios, es la escasa vinculación de la educación a distancia con el sistema escolarizado, la poca flexibilidad para que los alumnos de este último puedan aprovechar las ventajas del primero.

La Investigación. La investigación que realiza la UNAM es por su calidad y fortaleza, una función que la distingue. Realiza casi el 30% de la producción científica de circulación internacional, sus académicos son ampliamente reconocidos, y hacen uso de una infraestructura de vanguardia.

Sin embargo, se observan algunas áreas de oportunidad. En comparación con algunas instituciones similares de América Latina, aun puede ser mayor la productividad con impacto internacional, particularmente en algunas disciplinas. La producción académica, al interior de cada subsistema, tiene desbalances entre entidades académicas.

Debe reconocerse que, a pesar de su importante desarrollo, la investigación universitaria puede hacer mayores esfuerzos de colaboración interna que incrementarían sus aportaciones. No se explota el potencial que podría tener la colaboración intrainstitucional y multidisciplinaria. Existen líneas de investigación que guardan similitud, lo que no es en sí mismo negativo, pero la colaboración redundaría en el establecimiento y desarrollo de más redes y proyectos multidisciplinarios, y que puedan incluir a investigadores de nuestras

propias facultades y escuelas, así otras instituciones nacionales y extranjeras.

Por parte de la investigación científica se dan múltiples proyectos de colaboración con el sector productivo para la prestación de servicios (de manera diferenciada entre las entidades). Sin embargo, no se generan suficientes aplicaciones tecnológicas para la capacidad que sabemos se tiene en cuanto a personal y equipamiento. En este sentido también los esfuerzos están fragmentados, y se carece de una estrategia integral. Es necesario diseñar estrategias arraigadas en las propias entidades académicas.

En el área de la investigación social y humanística se aprecia un gran potencial aun no cabalmente explotado. Sin demérito de la investigación teórica, las líneas de investigación deben atender de manera más coordinada temas relevantes para la sociedad. Su influencia en la definición de la agenda nacional y de políticas públicas puede ser mayor, así como el impacto de sus productos en las redes internacionales del conocimiento.

Debe superarse la falsa disyuntiva entre investigación básica y aplicada. Ambas son indispensables y entre ellas debe generarse un círculo virtuoso de retroalimentación. La investigación básica es una fortaleza de la institución, y sólo a partir de ella es posible trascender hacia mayores aportaciones a las demandas sociales.

En diversas escuelas y facultades no se ha desarrollado plenamente la capacidad de investigación. En cada caso, es necesario definir posibles áreas de desarrollo potencial y estimular su fortalecimiento.

Extensión universitaria, divulgación y difusión cultural. Es necesario subrayar que la tercera función sustantiva de la UNAM no debiera limitarse a la difusión cultural, sino a la extensión en un sentido más amplio. Con respecto a la extensión académica, se requiere de una política y un esfuerzo institucional coordinados para que estas importantes actividades lleguen a una población mayor. Son de reconocer los esfuerzos que realizan las diversas facultades para brindar sus servicios a los más necesitados en México, pero estos requieren de una mayor diversificación que beneficie a un mayor número de personas.

Asimismo, es necesaria una estrategia que permita a la institución la flexibilidad suficiente para profundizar el concepto de servicio social y comunitario; promover programas académicos que atiendan necesidades de grupos o sectores específicos; emprender proyectos de investigación o de servicio que, sin ser necesariamente rentables financieramente, atiendan necesidades con alto impacto social.

Por su parte, la difusión cultural en la Universidad Nacional debe responder a dos objetivos principales: apoyar la formación integral de los alumnos y llevar las manifestaciones artísticas a la mayoría de la población. En cuanto al primero, es necesario lograr que la gran mayoría de los estudiantes se formen en la apreciación artística, que tengan experiencias suficientes de contacto con la cultura y las artes para que éstas sean parte de su formación.

En cuanto al segundo objetivo de llevar las manifestaciones artísticas a la mayoría de la población, siempre habrá manera de incrementar el público, de intentar llevar estas expresiones de la cultura a sectores más amplios. En este aspecto, la difusión cultural en la UNAM ha experimentado una centralización considerable, ya que la mayoría de los espectáculos y funciones culturales se llevan a cabo en la Ciudad Universitaria.

La Administración. La Universidad presenta dificultades por la centralización de las funciones administrativas, aspecto que sigue entorpeciendo el funcionamiento eficaz y eficiente de las entidades externas a Ciudad Universitaria.

En el ámbito de la administración, hay gran trecho por recorrer. No es exagerado hablar de una dilación excesiva en ciertos trámites que deben realizar los universitarios, académicos, estudiantes y trabajadores. Existe burocratización excesiva y duplicidad de funciones en algunas áreas. Es indispensable racionalizar el aparato administrativo de la UNAM haciéndolo más eficiente y austero.

Un tema muy sensible que requiere soluciones impostergables es la de la conectividad y el cómputo. La mayor parte de los procesos académicos y administrativos deben tomar en cuenta nuestras capacidades de conectividad y equipamiento para el uso de las TIC. A este asunto debe asignársele la más alta prioridad.

VI. Propuesta de trabajo para el fortalecimiento académico

Realizar transformaciones en la Universidad es hoy una labor indispensable para romper inercias, superar esquemas ya rebasados y evitar los riesgos de deterioro de nuestra vida institucional. Debe darse un nuevo impulso a las funciones sustantivas poniendo en el centro de atención el mejoramiento de los procesos en el aula, en los cubículos, en los laboratorios y en los espacios de creación y expresión cultural. Es evidente que para lograr esos objetivos que la comunidad comparte, requerimos un gobierno eficaz, austero y abierto, en un entorno de mayor equidad, transparencia, seguridad y respeto a la pluralidad.

Si bien la pandemia nos enseñó la importancia de la enseñanza a distancia, también nos dejó absolutamente clara la gran relevancia de la educación presencial en el desarrollo integral del alumno, en la socialización que es primordial en la juventud y en su salud social y mental. El trabajo en la escuela, y particularmente en el aula, debe retomar su centralidad en la universidad.

Es necesario diseñar una estrategia integral de innovación en el aula, para renovar los modelos de enseñanza – aprendizaje, la actualización curricular y la revitalización de la función docente; el desarrollo del sentido crítico y de la capacidad de aprender a aprender, de la colaboración, la independencia y el uso de las tecnologías. El aula también debe ser el ámbito para la aceptación y respeto a la diversidad.

En el ámbito de la docencia:

- Sera necesario transformar el modelo de cátedra unidireccional, propiciando una mayor interacción en el aula y vinculación con la

realidad profesional y con las necesidades sociales. Se revisarán los planes de estudio del bachillerato, considerando experiencias exitosas a nivel mundial en materia de modelos de enseñanza, así como los perfiles de ingreso a licenciatura en cada área del conocimiento. Bajo la coordinación de los Consejos Técnicos, se requerirá la participación de los colegios de profesores, y se recabará la opinión de los alumnos.

- Actualizar, conforme a los tiempos establecidos en la legislación, los planes de estudio de licenciatura promoviendo la flexibilidad curricular, la movilidad, las opciones intermedias y terminales, y su articulación con el posgrado. Se promoverán nuevos modelos enseñanza que estimulen el autoaprendizaje y la vinculación con los requerimientos sociales y el mercado de trabajo.
- Tanto en Bachillerato como en licenciatura, es necesario llevar a cabo un proyecto que permita definir las asignaturas que pueden ser cursadas a distancia, e instrumentar las plataformas pertinentes. Esto incluye la posibilidad de incorporar materias comunes en línea, para diferentes planes de estudio presenciales.
- En la licenciatura se promoverá la movilidad entre planes de estudio en materias optativas, y la posibilidad de compartir materias similares contenidas en planes de estudio diferentes.
- Además de fortalecer las actuales licenciaturas disciplinarias, se promoverán las de carácter interdisciplinario, es decir, las que se imparten entre dos o más entidades docentes o de investigación.
- Se impulsará la creación de licenciaturas compartidas entre entidades académicas de la UNAM con otras instituciones

nacionales o internacionales. Asimismo, se promoverán las licenciaturas combinadas, en las que los alumnos de este nivel participen simultáneamente en estudios de posgrado.

- Las licenciaturas interdisciplinarias, compartidas o combinadas, al igual que en los estudios de posgrado, contarán con normas operativas y un comité académico. Avanzar en estas opciones que permite nuestro actual Reglamento General de Estudios Universitarios implica, a mediano plazo, una reforma de la licenciatura para responder mejor a las realidades del mercado de trabajo.
- Para evitar el rezago, se implementarán medidas explícitas en asignaturas de alta reprobación.

Para el Personal Académico será necesario

- Inscribir la trayectoria de los profesores de bachillerato y licenciatura en **Planes de carrera** que les brinden certeza en el desarrollo de su carrera académica, a la vez que fortalezcan el proceso de enseñanza – aprendizaje.
- Los planes de carrera para los profesores de Bachillerato y Licenciatura serán de carácter modular y progresivamente otorgarán un diploma, una especialidad o una maestría o doctorado. Sus módulos contemplarán: actualización disciplinaria, nuevas metodologías didácticas y fomento del autoaprendizaje, metodologías para el diseño y actualización curricular, uso de las TICs en el aula y en modalidad a distancia, metodologías de tutorías a alumnos, idiomas, entre otros posibles temas. Los

planes de carrera tomarán en cuenta los perfiles e intereses de los académicos, en función de las labores para las que fueron contratados.

- Vincular los **planes de carrera** de profesores de bachillerato y licenciatura a los procesos de promoción y definitividad, así como al otorgamiento de estímulos.
- Para los profesores de asignatura de mayor antigüedad y carga docente se emprenderá un programa de regularización y estabilidad laboral, sujeto al cumplimiento satisfactorio de módulos del plan de carrera o criterios académicos idóneos.
- Estas y otras medidas habrán de limitar la excesiva asignación de horas a profesores de asignatura, figura académica que debe retomar su objetivo inicial.
- Los profesores de tiempo completo llevarán a cabo las labores de tutoría y asesoría a alumnos. Para ello habrán de propiciarse las condiciones adecuadas en materia de instalaciones y equipamiento.
- Se establecerá un programa de intercambios temporales de profesores destacados entre los dos sistemas de bachillerato para compartir buenas prácticas y realizar docencia.
- Profesores destacados del bachillerato realizarán estancias de verano en las sedes de la UNAM en Estados Unidos para el estudio del inglés.
- Se abrirán opciones para que los académicos de carrera realicen estancias docentes, de investigación, o de superación académica o técnica en el extranjero.

- Promover los ajustes necesarios para que los criterios de evaluación del trabajo académico sean adecuados a las funciones principales y niveles educativos en los que se desempeñan los académicos. profesores, investigadores y técnicos académicos.
- Fortalecer y dar continuidad al Programa de Renovación de la Planta Académica en sus dos vertientes: retiro voluntario e incorporación de jóvenes académicos.
- Favorecer la presencia de académicos en retiro para ofrecer la posibilidad de que, en esa condición, quien lo desee pueda participar en actividades de la entidad respectiva: como miembros de sínodos o como asesores de alumnos, entre otras posibilidades.
- Promover mejores condiciones que coadyuven al cuidado en el embarazo y la maternidad entre las académicas, estableciendo para quien lo desee periodos de exención en los distintos procesos de evaluación del desempeño académico.
- Para actualizar los perfiles de las distintas figuras académicas, lograr criterios de evaluación más adecuados y promover la equidad entre el personal académico, se valorará la Reforma al Estatuto del Personal Académico, retomando la propuesta elaborada por el claustro que para ese fin creo el Consejo Universitario, incorporando las actualizaciones correspondientes.

Para los alumnos es necesario:

- Profundizar y diversificar los programas niveladores y de apoyo que prevengan y eviten el rezago y el abandono: detectar y

atender la demanda no satisfecha de becas de manutención, con especial énfasis en los planteles con menor cobertura; Instrumentar un programa de becas alimenticias y de transporte; se fortalecerán el programa de tutorías; especial énfasis debe ponerse en la generación de capacidades para el autoaprendizaje.

- Establecer, a partir de los resultados en los exámenes de evaluación al ingreso, cursos obligatorios en línea en materias como las siguientes: inglés, uso de las TICs para el autoaprendizaje, expresión y comprensión en español, y otras de nivelación académica que resulten necesarias, especialmente en los primeros semestres. En estos aspectos, se dará atención particular a los planteles con mayor abandono, así como a los alumnos en situación de rezago recuperable.
- En el bachillerato se iniciará un programa de atención socioemocional, que promueva los valores ciudadanos, el respeto a las diferencias, la autoestima y el compromiso de superación personal y social, la disciplina y las prácticas saludables, la activación física y el deporte, así como la prevención y abstención en el consumo de sustancias tóxicas.
- Se promoverán certámenes artísticos anuales en los planteles del bachillerato y licenciatura, y se estimularán los torneos deportivos.
- Crear un programa de nuevos talentos artísticos que incluya todas las disciplinas (danza, música, pintura, escultura, teatro) y propiciar que cuente en el historial curricular del alumno.

- Promover una orientación vocacional que aliente la incorporación a licenciaturas distintas a las tradicionales.
- En licenciatura, realizar prácticas profesionales y actividades académicas curriculares (como parte de las asignaturas optativas) en las áreas de desempeño profesional en los sectores público, privado, social y académico.
- Bajo criterios de desempeño académico, alumnos de bachillerato podrán realizar estancias de verano para el estudio del inglés en las escuelas de extensión de la UNAM en Estados Unidos.
- Asimismo, bajo criterios de desempeño académico los alumnos de licenciatura podrán realizar una estancia semestral en una institución extranjera, preferentemente en un país no hispanohablante.
- Diversificar los programas que apoyen la incorporación y permanencia de estudiantes provenientes de las etnias de México.

En materia de oferta académica

- Definir, para cada plantel y carrera, las posibilidades de crecimiento matricular.
- Tomando en consideración las posibilidades de crecimiento y la demanda de profesionales en distintas áreas, dar continuidad y favorecer el desarrollo de las carreras de nueva creación en las diferentes facultades.

- Generar un programa de becas de excelencia que ofrezca a los mil jóvenes más talentosos egresados de las instituciones públicas de todas las entidades federativas, acceso directo a los programas de licenciatura de la UNAM.
- Promover desde la ANUIES, convocando a los organismos pertinentes, un ***Acuerdo Nacional por la Educación Superior***, con objeto de definir una estrategia para cumplir con lo que establece la constitución en materia de obligatoriedad de la educación superior. Deberá incluirse el tema de los apoyos a los posgrados.

En materia organizativa:

- Se establecerán, en los casos pertinentes, los comités académicos de carrera con objeto de unificar prácticas y criterios en las carreras impartidas en diferentes planteles.
- La coordinación de todos los programas de nivelación y apoyo al aprendizaje recaerán en una instancia única para cada plantel.
- Potenciar las capacidades de las instancias de planeación y evaluación educativa, para incluir entre sus atribuciones el seguimiento y valoración técnica de los cambios curriculares, la conformación de grupos de trabajo para la atención de materias de alta reprobación, el diseño, seguimiento y evaluación de los planes de carrera para los profesores, así como la coordinación general y evaluación del impacto de los programas de apoyo a los estudiantes.

- Desarrollar un sistema de información nominal para académicos y alumnos que permita la trazabilidad de las trayectorias y los programas institucionales con mecanismos de alerta oportuna y que faciliten, además, la evaluación tanto institucional como del desempeño de profesores y alumnos.
- Actualizar y unificar en un solo sistema los instrumentos de captación de información los alumnos en materia socioeconómica, contexto familiar, de percepciones sobre los servicios institucionales, etc. La captación de esta información ocurriría anualmente durante los procesos de inscripción y reinscripción.

En materia de infraestructura para la docencia:

- Construcción de espacios docentes, de acuerdo con las necesidades de cada plantel, para contener con la matrícula existente. Ello implica cubrir necesidades de contratación y equipamiento adecuado.
- Resolver en lo inmediato los problemas de la conectividad y la red inalámbrica en todos los planteles, así como el adecuado equipamiento de aulas y laboratorios, requisito indispensable para el proceso de innovación en el aula.
- Para mejorar la conectividad, es urgente modernizar la infraestructura de redes en los planteles, e indispensable modernizar y desplegar la RIU en todos los campus, así como garantizar su actualización tecnológica. Se requiere establecer un procedimiento transparente y eficaz, que permita a los diferentes proveedores de servicio ofrecer una buena cobertura, que

garantice que la comunidad universitaria pueda mantenerse comunicada dentro de los *campi*.

- Fortalecimiento del sistema bibliotecario: mantener la suscripción de las bases de datos y las revistas electrónicas e impresas, así como aumentar el número de suscripciones para permitir el acceso a los nuevos conocimientos. Continuar el desarrollo de hemerotecas virtuales, y consolidar los acervos electrónicos (libros, revistas, bases de datos y tesis). Ampliar la cobertura de los servicios de instrucción a usuarios por medios automatizados y redes sociales, entre otros.
- Aprovechar todos los espacios abiertos sin destino específico para transformarlos en lugares de convivencia de la comunidad.
- En los planteles donde resulte necesario, se fortalecerán la infraestructura cultural y deportiva.

Propuestas para el posgrado

- Fortalecimiento de los programas de maestría y doctorado, dotándolos de una mejor estructura para su operación.
- Formalizar las bases de colaboración entre las entidades participantes en cada posgrado, a efecto de delimitar responsabilidades y alcances de su participación.
- Definir las estrategias específicas para el adecuado tránsito e incorporación de nuestros programas al Sistema Nacional de Posgrado.

- Reglamentar el funcionamiento del sistema tutorar con énfasis en el doctorado, para evitar desviaciones en su funcionamiento y aprovechar el potencial del padrón de tutores existente.
- Impulsar las Opciones Interdisciplinarias de Posgrado y, a través de ellas, incrementar la oferta educativa en ese nivel, generando sinergias de colaboración intrainstitucional.
- Definir, por cada uno de los programas, una política explícita de crecimiento del posgrado, acompañada de estrategias para el incremento de la graduación.
- Flexibilizar las especialidades y maestrías pertinentes para que puedan ofrecerse a organizaciones públicas o privadas que requieran capacitar a su personal.
- Ofrecer especializaciones y maestrías en la modalidad semipresencial o abierta, para interesados que no estén en condiciones de dedicación exclusiva.
- Particularmente en el nivel de doctorado, promover programas compartidos con instituciones nacionales y extranjeras.

Propuestas para la universidad abierta y a distancia

- El crecimiento futuro de la educación a distancia requerirá una evaluación a fondo para mejorar su eficiencia y resultados y hacer que constituya, cada vez más, una opción viable para contribuir a mejorar la cobertura en educación superior.
- Definir, conjuntamente con las entidades docentes, las asignaturas que podrían impartirse en línea en el marco de planes

de estudios presenciales, y establecer las plataformas correspondientes. Debe tomarse en cuenta que algunas de estas asignaturas podrán compartirse por diversas entidades.

- Asimismo, deberán invertirse esfuerzos para el diseño de las plataformas para el funcionamiento de los planes de carrera para los docentes, y de las asignaturas paralelas que se diseñen para fortalecer la formación de los estudiantes de bachillerato y licenciatura.

Propuestas para la investigación

- Fortalecer la investigación básica y teórica en las distintas áreas del conocimiento, con mayores apoyos de PAPIIT y de fuentes externas.
- Incrementar la producción con impacto y visibilidad, así como su mayor incorporación a proyectos y redes internacionales.
- Impulsar la estrategia de fondos concurrentes para el fortalecimiento y diversificación de laboratorios nacionales y universitarios. Proponer la adquisición de un buque como laboratorio nacional para la investigación marítima y limnológica.
- Incluir en la estrategia de laboratorios nacionales a entidades de las ciencias sociales y las humanidades. Por ejemplo: para el estudio de la pobreza y la desigualdad, y otros aspectos económicos, demográficos, antropológicos, etc.

- Fortalecer la infraestructura de investigación en ciencias sociales y humanidades con bibliotecas, bases de datos, sistemas de información.
- Fortalecer la investigación vinculada con sectores productivos con infraestructura propia para el desarrollo de productos patentables o sujetos a protección de propiedad intelectual, así como a la prestación de servicios para los sectores productivos y para la sociedad en general. Entre estas estrategias se considerará la puesta en práctica de modelos de transferencia.
- Fortalecer el papel de la investigación universitaria en el debate de los asuntos de interés nacional, así como en la formulación de políticas públicas.
- Evaluar adecuadamente los productos de investigación (libros y capítulos en libros) propios de las ciencias sociales y humanidades.
- Adicionalmente a los libros impresos, promover que todos cuenten con versión digital de acceso libre. Ello solventará el problema de la distribución, y daría visibilidad mundial a estos productos.
- Además del impacto académico internacional, promover el reconocimiento del impacto social y productivo de la investigación.
- Reconocer con más fuerza las investigaciones que producen información original y las que se desarrollen vinculadas a los actores o a grupos sociales interesados en sus resultados.
- Superar la contradicción que existe entre el discurso que estimula la vinculación, y los criterios de evaluación que no la favorecen.

- Partiendo de un diagnóstico de potencialidades, impulsar a las facultades, especialmente las unidades multidisciplinarias, como centros de docencia e investigación, y con ello definir una política de investigación para los profesores de tiempo completo.
- Continuar con la incorporación de las revistas en los principales índices internacionales, y valorar positivamente la publicación de nuestros académicos en ellas.
- Conformación de grupos de trabajo interdisciplinarios ante situaciones de coyuntura, o bien para el impulso de temas emergentes o de la agenda nacional e internacional.
- Crear redes temáticas y enlazar a todas las unidades de investigación ubicadas en distintas partes del país para que se recojan experiencias de desarrollo académico institucional y se compartan resultados en materias afines.
- Aprovechar el potencial del Centro de Ciencias de la Complejidad para la generación de iniciativas novedosas de investigación interdisciplinaria.
- Estimular la actividad docente de los investigadores en la licenciatura y el bachillerato promoviendo la adecuada evaluación de esta tarea tanto ante instancias internas como externas.
- Dar continuidad a la Red Universitaria de Observatorios Atmosféricos y a la Red del Sismológico Nacional.
- Promover a creación del **Consejo Nacional Académico de Ciencias y Humanidades**, como organismo independiente integrado por las principales organizaciones de investigación del país. Este organismo tendría la labor de emitir orientaciones

generales para el desarrollo de la ciencia y las humanidades y emitir recomendaciones a las autoridades pertinentes, así como la elaboración de nuevas propuestas en materia de política científica.

- De manera particular, debe impulsarse una gran iniciativa para el estudio de fenómenos globales emergentes, entre los que pueden destacarse el cambio climático, inteligencia artificial, reconfiguración de la economía mundial, inestabilidad política y pandemias y riesgos catastróficos, entre otro.

Propuestas para la extensión universitaria y la difusión cultural

- Fortalecer y diversificar el servicio social comunitario como medio para la atención de necesidades concretas de grupos de población.
- Desarrollar y poner en práctica un esquema institucional para brindar asistencia a poblaciones necesitadas y participar en la atención de problemáticas de alto impacto social.
- Abrir las puertas de las escuelas y dependencias de la UNAM los fines de semana para ofrecer a través del voluntariado de alumnos, trabajadores y académicos, actividades, cursos especiales, asesorías, atención en salud especialmente dirigidos a los sectores sociales más necesitados.

- Incrementar los esfuerzos para la detección y atención de necesidades específicas de los sectores público, privado y social, en materia de docencia e investigación.
- Fortalecer la vinculación estratégica con las MPYMES con el fin de ofrecer soluciones estratégicas a problemas básicos con la participación de alumnos, profesores e investigadores interesados.
- Estimular y diversificar la oferta en educación continua, especialmente en las entidades donde está poco desarrollada.
- Fortalecer y diversificar planes de estudio no presenciales o de tiempo parcial para el público general, así como para sectores específicos demandantes de servicios educativos. Es necesario incrementar las opciones formativas de mexicanos en el extranjero, particularmente en los Estados Unidos.
- Promover las expresiones de la cultura entre la comunidad estudiantil como medio para la formación integral y para el desarrollo de sus propias capacidades artísticas.
- Crear la *Fiesta de la Música* en todos los *campi* de la UNAM, dedicando un día entero a la libre expresión musical, promoviendo la participación de grupos de jóvenes haciendo música de manera libre en todos los espacios universitarios.
- Fortalecer el papel de la UNAM como una de las instancias nacionales más apreciadas en materia de divulgación científica, cultural, artística y museográfica.

- Crear visitas virtuales a los museos y el acceso digital al acervo patrimonial de la Universidad.
- Dotar de infraestructura cultural a las entidades foráneas que carecen de ella, y promover el desarrollo de programas de difusión fuera de Ciudad Universitaria.
- Promover las expresiones de la cultura entre la comunidad estudiantil como medio para la formación integral y para el desarrollo de sus propias capacidades artísticas.
- Fortalecer la estructura museográfica que estimula la vocación científica y artística entre nuestros estudiantes.
- Estimular y reconocer la participación de los académicos en los medios de comunicación como forma de divulgación del conocimiento.
- Fortalecer y articular la difusión de la cultura nacional en las sedes del extranjero.

VII. Propuestas para la Gobernabilidad

Labor fundamental de la Rectoría de la UNAM radica en ofrecer las mejores condiciones para que los integrantes de la comunidad universitaria, estudiantes, académicos y trabajadores, realicen sus tareas a plenitud, de manera participativa con un gobierno abierto y en un entorno de igualdad, no discriminación y libre de violencia.

En materia de gobierno y administración será necesario:

- Ejercer desde la Rectoría de la UNAM un gobierno cercano y presente en las distintas entidades académicas, como una forma privilegiada para atender con oportunidad y sensibilidad las necesidades y demandas que se generen. Ello siempre deberá ocurrir en coordinación con las autoridades locales.
- Reestructurar los ejercicios presupuestales de manera que siempre se privilegie el apoyo a las funciones sustantivas en un marco de austeridad y racionalidad. Se limitarán al máximo y, en su caso, se suprimirán las partidas no ligadas a las labores sustantivas, especialmente los gastos superfluos o no plenamente justificados.
- Informar periódicamente al Consejo Universitario y a la comunidad en general, los avances y decisiones tomadas en materia de ejercicio presupuestales.
- Ajustar la administración central para hacer más racional su tamaño a la vez que más eficaz y eficiente su operación, y para dar viabilidad al plan de trabajo que se propone. Se logrará una mejor distribución de áreas de competencia que evite duplicidades de funciones. Se profundizarán y diversificarán los esfuerzos de planeación y evaluación institucional de los procesos académicos y administrativos.
- Los cambios que se sugieren en materia de docencia, investigación, planeación y gestión requieren un modelo de coordinación que presupone una mayor dosis de autonomía de las entidades. Es por ello necesario desarrollar un plan estratégico de transformación estructural en materia de procesos

administrativos, incluidos los escolares, otorgando capacidad de gestión a los campus fuera de Ciudad Universitaria, particularmente los foráneos y las FES. Debe partirse del principio de confianza, complementado por mecanismos rigurosos de rendición de cuentas a la Rectoría y al Patronato Universitario.

- Actualizar el Reglamento de Responsabilidades del Servidor Universitario.
- Impulsar un proceso de transición generacional en los cargos directivos.
- Promover la mayor participación de las comunidades de cada entidad académica en la designación de director(a), sin menoscabo de las atribuciones legales del Rector y de la Junta de Gobierno.
- Para la toma de decisiones relevantes que afecten a un sector o a la comunidad tanto de las entidades como de la universidad en general, habrán de buscarse los canales de participación necesarios, como pueden ser, entre otras medidas, las consultas plebiscitarias.

Para la convivencia con equidad, no discriminación y seguridad.

- Es necesario profesionalizar la prevención y mediación de conflictos. En cada entidad académica habrá instancias de dialogo permanentemente abiertas, a las cuales puedan acudir los universitarios que deseen expresar sus demandas y poder

establecer mecanismos y plazos de atención, siempre en apego a la legislación universitaria.

- El plan de desarrollo de la universidad y las programas y acciones que de emanen, tendrán perspectiva de género.
- Revisar los ordenamientos jurídicos para la incorporación de la perspectiva de género. Los planes de estudio también deben incorporar esta perspectiva.
- Implementar y perfeccionar en cada entidad y dependencia los protocolos para prevenir, evitar, sancionar y erradicar la violencia de genero en todas sus manifestaciones.
- Establecer que, en las ternas para las direcciones de entidades académicas, al menos se considere a una mujer. Asimismo, asumir el criterio de equidad de género en la integración de los órganos colegiados y los cuerpos directivos de la Universidad y las entidades.
- Promover y crear espacios libres de discriminación sexo – genérica (baños, espacios para cuidados y esparcimiento).
- Profundizar las acciones en favor de las personas con capacidades diferentes.
- Promover la representación de alumnos y académicos provenientes de las etnias de México en el Consejo Universitario y otros órganos colegiados.
- Promover que la conducta de los universitarios se ajuste a nuestro Código de Ética y fortalecer las Comisiones de Ética en las entidades, dependencias y del Comité Universitario de ética.

- Serán necesarios programas para evitar la violencia sociopsicológica, el hostigamiento y el acoso de cualquier índole entre miembros de la comunidad universitaria. El ciberacoso debe ser atendido de manera particular.
- La seguridad externa requerirá profundizar los acuerdos con las autoridades competentes de los distintos niveles de gobierno, para atender las intermediaciones de los planteles, los senderos y los medios de transporte público.
- La seguridad interna requiere fortalecer el trabajo de las comisiones locales de seguridad y con las comunidades de cada entidad. Será necesario revisar y, en su caso, replantear los programas internos de seguridad y protección civil con la colaboración de expertos en la materia. Asimismo, es indispensable un trabajo intenso de acuerdos y consenso para generar confianza y corresponsabilidad en las medidas de seguridad y protección que se implanten.
- Renovar un Pacto Universitario con las agrupaciones gremiales para el fortalecimiento de la Universidad, el refrendo de la identidad y el compromiso de los trabajadores con la institución; para el respeto a sus derechos y el cabal cumplimiento de sus obligaciones. Es necesario innovar los espacios y las formas de diálogo para el establecimiento de acuerdos con base en la confianza mutua.
- Instrumentar en todas las instalaciones universitarias las certificaciones “*Instalación Sustentable*”, “*Instalación Segura*” e “*Instalación Saludable*”. Ello supone la realización de los

diagnósticos correspondientes y la formulación y desarrollo de planes de mejora continua en esas materias.

VIII. Reflexión Final

En la actualidad nuestro país vive momentos de grandes cambios y la UNAM no puede permanecer ajena. Ella misma debe emprender cambios y ajustes en sus diversos niveles de gobierno y gestión, sin excepción. La Universidad siempre ha estado a la altura de las transformaciones nacionales y en numerosas ocasiones ella misma ha sido protagonista de esos cambios. Hoy no puede estar al margen. Nada sería más dañino que cerrar los ojos ante lo que vemos en el contexto nacional. Nada más dañino que ubicarnos como una torre de marfil intocada por la realidad. Pero los cambios que la institución requiere son para mejorar las tareas que la sociedad le ha asignado, no otros. No requiere cambios para participar en la política nacional sino para servir mejor a todo el país, a su gente más necesitada, para aportar ciencia, tecnología, innovaciones y cultura que aumenten las potencialidades del desarrollo y las oportunidades para un futuro mejor de la nación entera.

Para continuar siendo referente social, la Universidad ha de acelerar procesos de renovación en el desarrollo de sus funciones sustantivas, en su vida interna y en sus relaciones con la sociedad. Si queremos que prevalezcan las condiciones y atributos institucionales hacia la cuarta década de este siglo, debemos promover los cambios desde hoy. La

propuesta aquí contenida intenta orientar a la institución en ese sentido, en un plano realista y asequible.