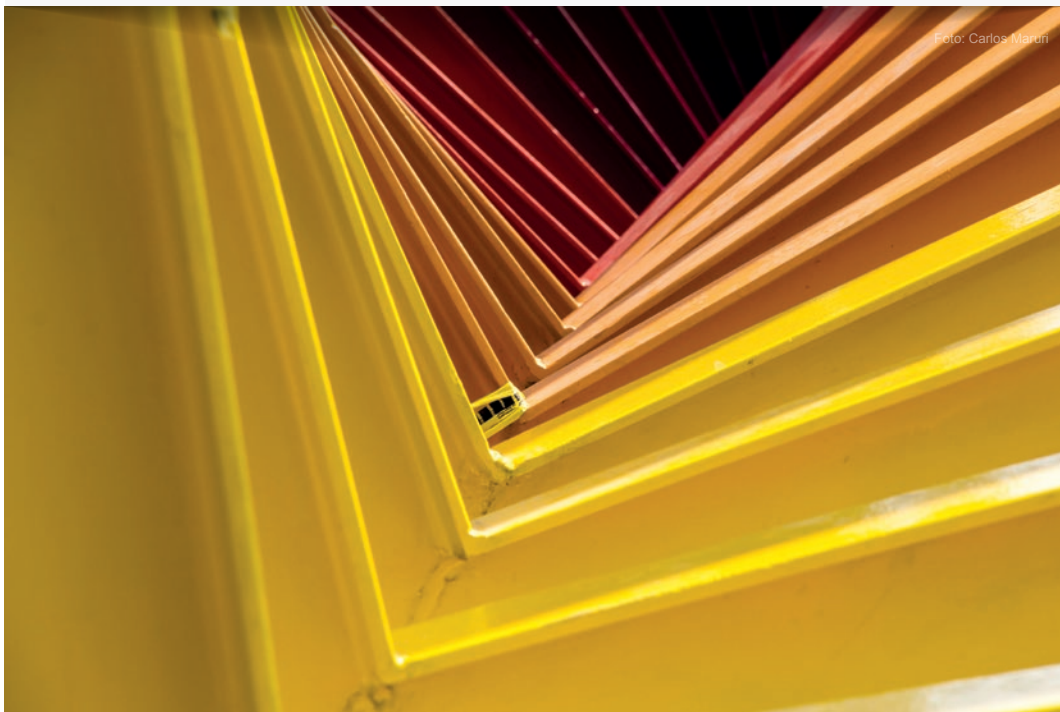


# Proyecto de trabajo 2023-2027

Sergio Manuel Alcocer Martínez de Castro





# Proyecto de trabajo 2023-2027

**Mentes creadoras, innovadoras  
y comprometidas con la sociedad**

Sergio Manuel Alcocer Martínez de Castro

Septiembre, 2023



# Índice

<b>Presentación</b>	<b>5</b>
<b>1 Estructura del proyecto de trabajo</b>	<b>9</b>
<b>2. Contexto actual y tendencias</b>	<b>15</b>
2.1 Del mundo	17
2.2 De la educación en el mundo: repensar la formación	21
2.3 De México	23
2.4 De la educación media superior y superior en México	27
2.5 De la ciencia, tecnología e innovación en México	30
2.6 De la Universidad Nacional Autónoma de México	33
<b>3. Visión del futuro de la UNAM y el papel de la Rectoría</b>	<b>39</b>
<b>4. Ejes estratégicos</b>	<b>45</b>
Eje 1 Formación de vanguardia, con equidad y comprometida con la sociedad	47
Eje 2 Investigación para la transformación de México	61
Eje 3 Extensión de la cultura para formar una comunidad solidaria, ética, incluyente, responsable y sensible	69
Eje 4 Cultura de la creatividad, innovación y vinculación de la comunidad universitaria con la sociedad en favor del país	75
Eje 5 Internacionalización para incidir un mundo global	89
Eje 6 Gobernanza, organización, administración y seguridad institucionales ágiles, transparentes y eficaces	95
<b>5. Temas transversales</b>	<b>105</b>
5.1 La igualdad de género y la erradicación de la violencia contra las y los universitarios	107
5.2 Las ciencias sociales y las humanidades	115
<b>Reflexión final</b>	<b>119</b>



# Presentación

**La UNAM es más que una universidad.** Constituye el más importante proyecto educativo, social y cultural de México. Es la universidad de la Nación, la universidad de las y los mexicanos. Su historia es centenaria y sus logros son motivo de orgullo para todas y todos.

Sin su Universidad Nacional, México no sería el país que es hoy ni tendría a la vista un futuro promisorio. Sus egresadas y egresados han impulsado los cambios más relevantes del siglo XX y del actual; generado uno de los legados culturales más importantes del país; modificado su paisaje físico con la construcción de infraestructura y servicios para el bienestar de la sociedad; contribuido a crear buena parte de la riqueza nacional y puesto en alto el nombre de México en todos los campos del conocimiento y la cultura.

En la Universidad Nacional nacieron los principios que han modelado la educación superior del país y ella ha sido promotora de la autonomía y de la libertad de cátedra, de investigación y de creación. En su seno se ha definido qué es una universidad de excelencia y cuál es su compromiso y su responsabilidad social. En esta institución, muchas generaciones de mexicanas y mexicanos se han formado como profesionistas bien preparados y comprometidos con su sociedad y su país. También han aprendido el significado de la libertad y de la democracia, la racionalidad, el diálogo, la pluralidad, la justicia, la inclusión y la tolerancia. En ella, miles de jóvenes se han educado para ser ciudadanas y ciudadanos, nutridos con los valores de la cultura nacional y universal.

La alta calidad y solidez de la investigación que se realiza en la UNAM son reconocidas nacional e internacionalmente. En todas las áreas, lo mismo científicas que técnicas, sociales y humanísticas, sus contribuciones son esenciales y de vanguardia, cuando no pioneras. Sus aportaciones en ciencia y desarrollos tecnológicos constituyen un poderoso motor del progreso de México, y las reflexiones generadas por su personal académico han hecho de la Universidad Nacional, a la vez, punta de lanza y baluarte de la conciencia crítica del país.

La presencia de la Universidad en la producción y la difusión de la cultura en México ha sido fundamental en la formación de las identidades nacionales. Su trabajo editorial, su fomento a las letras, a la música, la danza, las artes visuales y las artes escénicas, entre muchas otras, en conjunto con sus tareas permanentes de difusión, divulgación de la ciencia y creación artística, han convertido a la institución en un referente internacional en materia cultural.

La UNAM tiene una historia excepcional, mas no deben paralizarnos el orgullo de lo que hemos alcanzado, ni el conformismo, la autocomplacencia o el inmovilismo. México y el mundo cambian, y la Universidad debe estar en sintonía con esas transformaciones; debe acompañarlas e impulsarlas, como lo ha hecho en el pasado. Contamos con un gran acervo acumulado de conocimientos y experiencias que potencian nuestra capacidad de evolucionar, de movernos hacia lo que México y el mundo necesitan para los próximos cien años.

Hoy están presentes las condiciones para que las y los universitarios, con un liderazgo visionario, iniciemos juntos un proceso de evolución permanente y dinámico con compromiso social, que ponga a nuestra institución a la vanguardia y que la lleve a consolidarse como una universidad de excelencia en el contexto nacional y mundial. Este proceso de avance deberá estar dirigido a robustecer su naturaleza de universidad pública y autónoma, y ha de realizarse de acuerdo con los principios que la constituyen. Es tiempo de repensar y poner al día a la Universidad Nacional Autónoma de México.

Es momento para que, juntos, logremos la transformación que la sociedad demanda y necesita. De manera muy especial, tendremos que innovar para fortalecer la formación de las nuevas generaciones, que son el presente y el futuro del país, para consolidar la investigación y dar nuevos cauces a la extensión universitaria. Será necesario que renovemos la organización, las prácticas y los procesos para contar con una gobernanza y gestión al servicio de la academia; una administración eficaz, transparente y sujeta a rendición de cuentas. Ello implica que la comunidad viva en un ambiente seguro, en el cual la integridad física y de sus posesiones estén salvaguardadas. Será indispensable conservar y aprovechar lo mejor que tiene la Universidad y que es producto del trabajo y el esfuerzo de muchas generaciones. Es momento de evolucionar para honrar nuestro pasado y a las y los universitarios que nos precedieron, al tiempo de cumplir nuestras responsabilidades con las y los jóvenes y con México. La Universidad tiene una gran historia y demanda un futuro a la altura de los nuevos tiempos.

“

*Quiero ser el Rector que conduzca este proceso de evolución y de inserción de la UNAM en un mundo en rápido y permanente cambio, porque creo en nuestra Universidad y en su comunidad, así como en el valor transformador de la educación y del conocimiento. Quiero ser el Rector de la UNAM para impulsar y fortalecer la creatividad, la capacidad de innovación y el compromiso de todas las mentes de la comunidad universitaria para con nuestra sociedad. Quiero ser el Rector de la UNAM porque creo en las y los jóvenes, y en su derecho a contar con una formación integral de alta calidad que les abra más oportunidades en un mundo cambiante, globalizado y competitivo, sin perder de vista su compromiso con quienes menos tienen. Quiero ser el Rector de la UNAM para lograr, con la colaboración de la comunidad universitaria, que la Máxima Casa de Estudios sea aún mejor que su pasado y su presente. Quiero ser el Rector de la UNAM para poder contribuir en la construcción de un México más creativo, justo, próspero, igualitario, incluyente, sustentable y promisorio.*

”

*Sergio Alvarado*





01

---

# Estructura del proyecto de trabajo



El presente documento establece la visión, los principales retos y oportunidades de la institución, así como las posibles estrategias y enfoques de solución y atención. Se ha construido con base en los avances alcanzados en los últimos ocho años, en los aprendizajes y evolución profesionales y personales, y en el reconocimiento de los múltiples cambios que se han suscitado en la institución, en el país y en el mundo, con sus correspondientes retos, desafíos y necesidades.

El diseño del proyecto de trabajo para el cuatrienio 2023-2027, se sustenta en cuatro pilares:

1. Conocimiento del entorno nacional y mundial en permanente y rápida evolución.
2. Visión general y visiones particulares del futuro de la UNAM con un alcance de mediano plazo.
3. Planeación dinámica y adaptable, así como seguimiento y evaluación de la Universidad.
4. Evolución académica, responsable, prudente y consensuada.

En este proyecto se asume que quien sea titular de la Rectoría de la UNAM ha de ser una persona que conozca con profundidad a la institución. Más allá de ello, debe entender y vislumbrar los rasgos principales de los procesos de cambio que ocurren en diversos ámbitos del quehacer humano. La comprensión del mundo y sus expresiones son esenciales para que la UNAM pueda construir nuevos enfoques epistémicos. Por otro lado, el conocimiento de las realidades y los principales problemas del país es crítico para promover una vinculación efectiva y eficaz de la UNAM con miras a plantear soluciones y abordajes de atención. En suma, si la UNAM tiene que entender al país al que se debe y el mundo en que se desenvuelve, quien la dirija, también debe hacerlo.

En un entorno “líquido” de rápidas y profundas transformaciones en prácticamente todas las actividades humanas, de incertidumbre y baja predictibilidad, la planeación en cualquier institución debe ser dinámica y adaptable, de tal modo que sirva como un instrumento que guíe los esfuerzos y aspiraciones de sus integrantes, pero que no los limite en su creatividad y trascendencia. Es así que la planeación que se propone tiene un alcance de mediano plazo. Además, asume que el logro de la visión y los objetivos propuestos requerirá de la evolución responsable y prudente, en los próximos años e incluso lustros, acordada y ejecutada por y con todos los integrantes de la comunidad universitaria.

De conformidad con lo anterior, este proyecto de trabajo inicia con un análisis breve del contexto actual y las tendencias en el mundo y en México en lo general, así como en la educación en los niveles medio superior y superior, en la ciencia, las humanidades, la tecnología y la innovación en el país (*véase el capítulo 2*).

La base del proyecto de trabajo comprende una Visión General de la UNAM, de la cual se desprenden visiones particulares de sus tres funciones sustantivas: formación, investigación y extensión. También se presentan las visiones particulares de tres procesos habilitadores de soporte a las funciones sustantivas, a saber: a) la cultura de la creatividad, innovación y la vinculación; b) la internacionalización, y c) la gobernanza, organización, administración y seguridad institucionales. En este proyecto, las visiones, entendidas como un estado ideal por lograr, se han desarrollado con un alcance de mediano plazo. Esta Visión General del futuro de la UNAM se presenta en el capítulo 3. Para cada una de las funciones y procesos habilitadores, el proyecto incluye objetivos estratégicos, estrategias, así como acciones y metas por alcanzar consistentes con la visión y los objetivos institucionales.

Este proyecto está organizado en torno a los siguientes seis ejes estratégicos:

1. Formación de vanguardia, con equidad y comprometida con la sociedad.
2. Investigación para la transformación de México.
3. Extensión de la cultura para formar una comunidad solidaria, ética, incluyente, responsable y sensible.
4. Cultura de la creatividad, innovación y vinculación de la comunidad universitaria con la sociedad a favor del país.
5. Internacionalización para incidir en un mundo global.
6. Gobernanza, organización, administración y seguridad institucionales ágiles, transparentes y eficaces.

El eje estratégico fundamental es el de Formación. Alrededor de la formación de vanguardia, con equidad y comprometida con la sociedad de nuestras alumnas y alumnos se despliegan las demás funciones y procesos. La razón de ser de la Universidad es la formación de sus estudiantes.

En este proyecto, la referencia o mención de investigadores e investigadoras incluye a las y los técnicos académicos.



En el capítulo 4 se describen los seis ejes estratégicos; cada uno inicia con una visión particular del tema y una glosa de sus conceptos. Como se señaló con anterioridad, la visión particular se sustenta en la Visión General de la UNAM. Se presentan enseguida los objetivos estratégicos (OE), las estrategias y una serie de principales acciones y metas por alcanzar. Los primeros se expresan como estados o situaciones que se pretenden lograr y las estrategias como medios para alcanzarlos. Para el logro de cada estrategia se han desarrollado proyectos prioritarios, los cuales no se incluyen en este documento por razones de su extensión. En su lugar, se presenta una lista de principales acciones y metas por alcanzar. Para facilitar la lectura y el análisis de la propuesta, dichos elementos se presentan en formato tabular, como se ilustra a continuación.



## OE Eje número . Número consecutivo de OE

Nombre del OE

### Estrategia

#### Eje número

Número consecutivo de OE.  
Número consecutivo de  
Estrategia – Medio  
para alcanzar el OE

### Principales acciones y metas por alcanzar

» Acciones y/o metas dentro de la Estrategia.

Se han identificado aquellas acciones prioritarias que requieren atención inmediata o en el corto plazo. Los tópicos identificados son necesarios para iniciar el proceso de evolución gradual planteado. Por razones de su extensión, no se incluyen en este documento.

En el capítulo 5 se presentan propuestas específicas para dos asuntos relevantes de carácter transversal: la igualdad y la violencia de género en la UNAM, así como el apoyo y la proyección a las ciencias sociales y a las humanidades.

El documento termina con una reflexión final del aspirante a la Rectoría.

El logro de la Visión General y de las visiones particulares de la UNAM exige un permanente seguimiento y evaluación que derivará en una ampliación o rediseño de las estrategias aquí planteadas. Durante su desarrollo, las iniciativas deberán ser evaluadas, ajustadas y redimensionadas, al tiempo que se conciben nuevas estrategias y líneas de acción con la participación de los cuerpos colegiados y la comunidad.

El desarrollo de los ejes estratégicos requerirá la evolución y los ajustes en la organización, la estructura y la cultura de la institución, al tiempo que ha de permanecer fundada en los valores institucionales universitarios. Estos valores deben ser el sustento sobre el cual se define la comunidad de la UNAM y a partir de los cuales se fortalece nuestra unión; son los valores que nos conectan con nuestro pasado y nos proyectan hacia un futuro más próspero, justo, igualitario e incluyente. En este contexto, se han identificado los siguientes cuatro grupos de valores como especialmente significativos:

- **Libertad en los procesos de investigación, de cátedra y de creación**, que son compromisos institucionales sobre la búsqueda de la verdad y la belleza, que deben ser promovidos y defendidos invariablemente.
- **Cuidado y respeto hacia los demás y sus entornos sociales y naturales**, lo que entraña responsabilidad con la formación de las nuevas generaciones,

la promoción de la inclusión, el aprecio de la diversidad, el impulso a la sostenibilidad ambiental, la competencia, el espíritu de equipo, las fuertes ligas entre la comunidad universitaria y el compromiso de servicio a la UNAM y al país.

- **Obligación con la razón, la autocrítica, la ética, el diálogo, la tolerancia, la pluralidad, la justicia, la igualdad y la inclusión.**
- **Compromiso de asumir riesgos de manera informada, dentro de una cultura de creatividad e innovación dirigida a ayudar a la UNAM a prepararse para un futuro incierto.**

Con el propósito de que este proceso de evolución sea exitoso, es indispensable que el esfuerzo continúe de modo consistente en los próximos años y, quizá, lustros, mediante la implantación de iniciativas (objetivos estratégicos, estrategias, proyectos) que se vayan adecuando según los logros y desafíos institucionales, así como por los cambios en el entorno nacional y mundial. Por ello, en su momento, este proyecto de trabajo deberá ser enriquecido con la participación de la comunidad universitaria, según lo establece el Reglamento de Planeación, a fin de contar con un Plan de Desarrollo de la Universidad. Las y los funcionarios de la administración central serán líderes de iniciativas específicas y trabajarán con el cuerpo directivo, el personal académico y administrativo, así como con las y los alumnos en su diseño, implantación y evaluación. El conocimiento, el compromiso y la dedicación de todas y todos ellos serán garantía del éxito de estos esfuerzos de evolución permanente basada en la creatividad, la capacidad innovadora y el compromiso con nuestra sociedad.

# 02

---

## Contexto actual y tendencias

En este capítulo se describen de manera breve el contexto actual y las tendencias educativas en México y el mundo, en particular, la educación media superior y superior en el país y en la Universidad Nacional.<sup>1</sup>

1. El texto de este capítulo se basa en el capítulo 1 del libro *La UNAM: compromiso con futuro*, de Sergio Alcocer (2023).





# 2.1

## Del mundo

### Síntesis

*El mundo se caracteriza por la ocurrencia de grandes y rápidas transformaciones en prácticamente todas las dimensiones y, de manera paradójica, por la creciente desigualdad en los países. Este siglo está marcado por cambios en la expectativa de vida, nuevos patrones migratorios, mayor innovación y productividad, desarrollos científicos y tecnológicos que aparecen con gran rapidez e impacto, así como por un mayor cuidado del medio ambiente y acciones en favor de la sostenibilidad de los recursos naturales. Además, son crecientes las tensiones entre los países que cumplen el orden internacional y aquellos que lo rechazan, así como la ocurrencia de conflictos geopolíticos y militares simultáneos en diferentes regiones. A esta realidad se suman la pobreza en sus múltiples dimensiones, la desigualdad y la exclusión en todos los países, con independencia de su nivel de desarrollo. Se ha planteado que la solución a estas cuestiones debe estar centrada en la persona mediante la intervención de un Estado social fundamentado en los derechos humanos y la sostenibilidad. Los Objetivos de Desarrollo Sostenible 2030 de la ONU ofrecen un marco de referencia para erradicar la pobreza y reducir la desigualdad y la exclusión.*

Vivimos en una era de cambios significativos y profundas transformaciones, marcada por crisis recurrentes y retos inéditos, como la reciente pandemia de COVID-19 y la actual guerra entre Rusia y Ucrania. En contraste, todos los días nos maravillamos de los avances de la tecnología que buscan facilitar y mejorar las condiciones de vida, cuando simultáneamente advertimos que dichos beneficios no están al alcance de todos, o bien, que llegan de manera diferida, lo que los convierte en precursores de conflictos políticos, económicos, sociales e, incluso, de guerras culturales. Estas brechas y distorsiones de valores y riqueza son las principales causas de crisis de los países.

Gracias a la ciencia, la tecnología y la innovación se han logrado avances impresionantes en nanotecnología y ciencia de materiales, así como en información y comunicación. Desde un punto de vista meramente económico, la innovación tecnológica y científica está situada en el corazón de las ventajas competitivas sostenibles, el aumento de la productividad y el progreso económico. Como resultado de la aplicación del conocimiento, somos capaces de crear mayor valor al resolver problemas sociales o al utilizar menos recursos. Por ello, un uso inteligente y óptimo del conocimiento, traducido en innovación, en su sentido más amplio, es capaz de conseguir que los países incrementen su riqueza y competitividad, ya que les permite producir más, mejor y a menor costo, y, sobre todo, porque les permite lograr una mejor distribución social y económica para atender sus grandes retos.

En los últimos treinta años se registraron avances extraordinarios en el combate a la pobreza a nivel mundial; nunca en la historia de la humanidad se había logrado tal progreso en la reducción de la pobreza extrema. Dichas tendencias, no obstante, fueron frenadas debido a la pandemia de COVID-19.

El aumento de la productividad y de la innovación, así como la reducción de la pobreza (como una dimensión de las desigualdades) están lejos de ser uniformes. La desigualdad socioeconómica y la falta de oportunidades han generado, entre otras razones, nuevos patrones migratorios en todo el orbe, dando lugar a tendencias globales muy preocupantes. Incluso, es posible que el crecimiento de la migración mexicana a Estados Unidos tenga origen en esas desigualdades y en la falta de oportunidades de empleo, sin omitir la violencia que se vive en el territorio. Por ello resulta indispensable atender las causas estructurales de las desigualdades mediante un Estado social basado en los derechos humanos y la sostenibilidad.



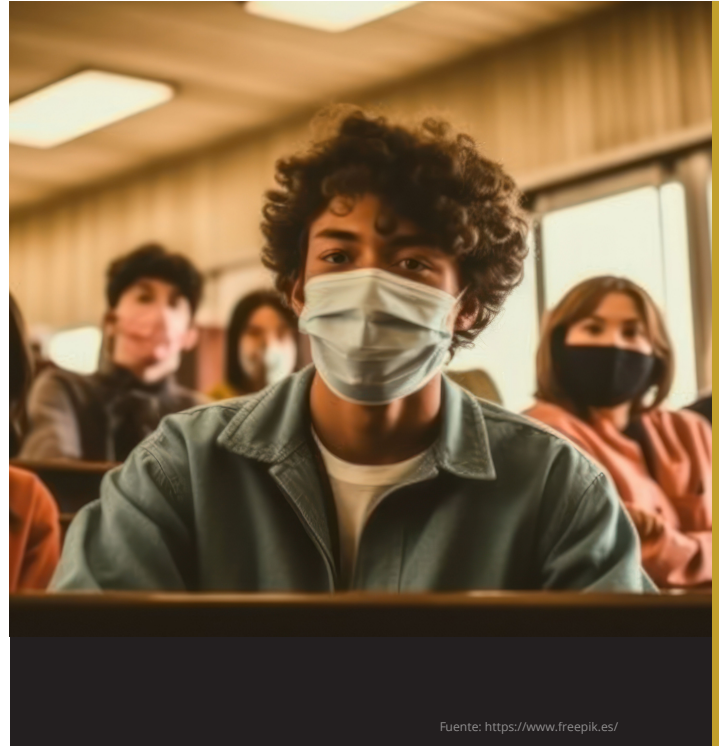
Los conflictos geopolíticos ocurren de manera simultánea en diferentes regiones, resultado de múltiples factores como la ambición territorial, el control político, la dominación económica, sin olvidar la sujeción cultural o incluso religiosa. Un ejemplo de la afectación a comunidades a raíz de políticas y conductas xenófobas lo encontramos en Estados Unidos, en especial, con referencia a las y los migrantes de origen mexicano.

El cambio climático es un fenómeno aceptado por la mayoría de los países, sin embargo, las acciones encaminadas a su reducción, mitigación y adaptación son todavía ampliamente debatidas. Es indiscutible que, desde una perspectiva socioambiental, dicho cambio tendrá fuertes impactos sobre las formas de vida de millones de personas en distintos entornos, de ahí que la innovación social toma cada día mayor importancia y se convierte en un tema de atención urgente.

La pandemia provocada por el virus SARS-CoV-2 dislocó las actividades que hasta hace cuatro años se consideraban normales, inalterables. La disrupción causada ha alcanzado todos los ámbitos de la vida a nivel global. La recuperación del mundo se ha constituido en oportunidad para que los países implanten y avancen en estrategias de reducción de las desigualdades, del abatimiento de la pobreza y la marginación, así como para incrementar su competitividad. En estos temas, los avances y éxitos son heterogéneos.

Además de las tendencias anteriores, debemos sumar los cambios rápidos, amplios y profundos, tal vez sin paralelo en la historia de la humanidad, que ya comienzan a manifestarse en las formas de organizarnos y de relacionarnos. Hoy atestiguamos cómo los modos “tradicionales” de interrelación e interacción entre las personas y las sociedades estarán sujetos a grandes transformaciones en todos los aspectos fundamentales de la vida. Gracias al desarrollo de las tecnologías exponenciales, generaremos nuevas formas de aprender, experimentar y trabajar. Este hecho nos sitúa, hoy en día, frente a grandes retos, pues se presentarán realidades nunca antes vistas y, por ello, es importante prepararnos para afrontarlas o, de lo contrario, los costos a pagar serán de gran magnitud.

Los Objetivos de Desarrollo Sostenible 2030 de la Organización de las Naciones Unidas que, si bien se han criticado por contener indicadores poco robustos (Gómez,



Fuente: <https://www.freepik.es/>

2019) y estar retrasados en su cumplimiento, establecen un marco de referencia que se ha de emplear para fomentar los esfuerzos en todos los niveles para erradicar la pobreza en sus múltiples dimensiones y para reducir la desigualdad y la exclusión, junto con sus distintas manifestaciones. Dentro de esta agenda, la igualdad de género es un componente transversal de las acciones con una visión transformadora. Así, es necesario desarrollar estrategias para alcanzar la igualdad sustantiva, las cuales deben propiciar el respeto, el reconocimiento y el aseguramiento de los derechos de las mujeres en su calidad de personas, ciudadanas, productoras y consumidoras de conocimiento.

## De la educación en el mundo: repensar la formación

### Síntesis

*La educación ha de repensarse si la humanidad aspira al logro de sociedades pacíficas, justas y sostenibles en el corto plazo. Se demanda el desarrollo de nuevos modelos pedagógicos y disciplinarios bajo los principios de autonomía y libertad de cátedra. La incorporación de la educación activa y sus varias expresiones, así como el uso de la inteligencia artificial como herramienta para el logro de aprendizajes, son dos estrategias por instrumentar. La meta es lograr sociedades imaginativas y creativas sustentadas en el aprendizaje y el conocimiento.*

La educación, la capacidad de crear e innovar, así como una ética e integridad personal y en el trabajo, son tres factores esenciales para aspirar a construir sociedades justas, prósperas y sostenibles. Actualmente, tanto en México como a nivel mundial, ante las amenazas contra la paz, frente a las persistentes y crecientes brechas de desigualdad social y económica, y de cara a las incertidumbres y los riesgos que personas y sociedades enfrentan derivados del cambio climático, los expertos nacionales e internacionales en el ámbito de la educación son insistentes en la necesidad de trabajar en la transformación educativa, de modo que sea posible desafiar los retos a los que la humanidad se enfrenta, sobre todo después de las experiencias de emergencia surgidas durante la pandemia de COVID-19. Es decir, hoy se requiere, con urgencia, una transformación de la educación que permita incidir en la construcción de las sociedades del futuro, tanto en México como en el resto del mundo, respetando los derechos humanos de las personas y asegurando la habitabilidad en el planeta Tierra.

La configuración de sociedades pacíficas, justas y sostenibles requiere nuevos acuerdos y estrategias que permitan la formación de las ciudadanías y los profesionistas que el siglo XXI demanda. Esto significa que la generación y la enseñanza de nuevos conocimientos para la incidencia social y la construcción de sociedades sostenibles social y ecológicamente, debe diversificarse de manera exponencial. Lo anterior implica que las instituciones de educación superior (IES) estén llamadas a desarrollar nuevos modelos pedagógicos y disciplinarios distintos a los utilizados bajo enfoques positivistas y unidisciplinarios, observando siempre los principios de autonomía y libertad de cátedra. Significa, adicionalmente, que los cambios vertiginosos derivados del desarrollo científico y tecnológico, de la información, la globalización y las diferentes exigencias laborales, deben orientar las modificaciones de los abordajes educativos y de la práctica docente cotidiana. La educación activa, crítica y participativa, así como el uso de la inteligencia artificial (IA), como una herramienta útil para docentes y el alumnado, son dos estrategias por integrar en el quehacer de las instituciones de educación superior.

Además de lo anterior, los sistemas de educación superior en todo el orbe enfrentan problemas severos de: a) sostenibilidad financiera, ya que la pandemia y sus consecuencias derivaron en el cierre de universidades; b) relevancia, porque se ha señalado que las IES menguan la creatividad de las y los alumnos; c) obsolescencia de capacidades y programas universitarios, en especial del dominio digital; d) talento y formación de docentes para lograr un replanteamiento de asignaturas e itinerarios de aprendizajes pertinentes (Virtual Educa, 2023).

# 2.3

## De México

### Síntesis

*México es una de las naciones más importantes del mundo, diversa y plural, con historia y sociedad complejas, fascinantes, y con varias de las culturas originarias y tradiciones más relevantes. México experimenta nuevos desafíos, así como viejos y profundos rezagos que son un obstáculo para su futuro, como son el Estado de derecho, la inseguridad y violencia, la desigualdad y la exclusión económica y social, la falta de integridad en el quehacer público y privado, así como la baja productividad de la economía. Para enfrentarlos con éxito, es fundamental la participación, entre otros sectores, de la academia, especialmente de las instituciones de educación superior (IES). Esta contribución debe hacerse mediante la generación de conocimientos a través de la investigación, el aprendizaje producto de la formación, la difusión entre la sociedad por vía de la extensión, así como su aplicación gracias a la innovación y vinculación de las IES con los actores y sectores involucrados.*

Es inobjetable que México es un país de relevancia internacional, ya sea por su extensión geográfica, tamaño poblacional, culturas originarias, tradiciones y costumbres milenarias, creatividad e ingenio de su población, magnitud de la economía, biodiversidad y reservas de recursos naturales imprescindibles, así como por su posición estratégica en América y frente a los otros continentes. Lejos de la visión monocromática que le impone su vecindad con Estados Unidos, es un país pluricultural y multilingüe en un entorno democrático joven y frágil. Su juventud está cada vez mejor informada y ávida de mayores oportunidades para su desarrollo personal, profesional y familiar. En lustros recientes, gracias a la integración con los vecinos de América del Norte, México se avizora como una potencia manufacturera, cada vez más compleja y diversificada, con ambiciones en los campos de la



electromovilidad y los superconductores, por mencionar dos áreas. Es, también, una Nación latinoamericana y caribeña, ya que comparte historia y valores sociales y familiares, además de la lengua, que es vehículo de identidad.

El país ha cambiado y sus grandes instituciones deben transformarse de forma paralela para poder enfrentar los desafíos actuales y venideros; su futuro depende de la manera de encararlos. Una revisión nacional del estado de cosas nos podría llevar a los siguientes postulados:

- México debe priorizar la consolidación de un Estado de derecho en el cual predomine el pleno respeto a los derechos humanos, tal que nos permita abatir la impunidad y construir una sociedad capaz de confiar plenamente tanto en las instituciones como en la ciudadanía.
- Si bien los indicadores de desarrollo han mejorado en años recientes, los mecanismos para distribuir las mejoras alcanzadas no resultan suficientes ni adecuados para la mayoría de la población.
- A pesar de que el país cuenta con grandes fuentes de capital, la mayor parte de nuestra población vive en condiciones de vulnerabilidad, ya sea en términos materiales o de acceso a servicios básicos, producto de una deficiente distribución e inadecuado acceso a oportunidades.
- Las remesas se destinan al consumo (alimentos y salud), sin embargo, podrían ayudar más al desarrollo regional si hubiera una mayor inclusión financiera.
- Frente a los diversos tipos de desigualdades, la inseguridad y la violencia, una gran proporción de las y los mexicanos carece de elementos para imaginar un futuro mejor.
- La falta de integridad en el quehacer público y privado merma las aspiraciones de construir un país con igualdad, justicia y bienestar social amplio y con sostenibilidad.
- La cultura del privilegio en México ha contribuido a exacerbar los problemas señalados.

El complejo escenario que se cierne sobre el país en estos días reclama acciones contundentes de ajustes y evolución. Se trata de construir una cultura de la legalidad, es decir, en la que la ley se asuma como una obligación y no como una facultad discrecional. Esta meta sólo puede alcanzarse mediante una sólida formación ética y, en general, humanística de nuestra niñez y juventud. La transparencia y la rendición de cuentas, instauradas racionalmente, contribuirán a fortalecer el Estado de derecho.

México se encuentra ubicado entre los países con mayores niveles de desigualdad en el mundo (Chancel et al., 2021). El nivel de desigualdad en ingresos es comparable al observado en varios países de Sudamérica, África subsahariana, India y la península arábiga. A guisa de ejemplo, el decil más alto de la población obtiene 57% de los ingresos totales en el país, mientras que el 50% inferior percibe entre 8 y 10% (en 2021 fue 9.2%). Adicionalmente, de acuerdo con el Índice Global de Paz (Instituto para la

Economía y la Paz, 2023), en el marco de América Latina y el Caribe, México se coloca como uno de los tres países menos pacíficos de la región, ocupando la posición 20, por encima de Venezuela y Colombia. Aunado a todo esto, el Índice de Capacidad para Combatir la Corrupción (CCC) 2023, sitúa al país en el lugar 12 de un total de 15 naciones latinoamericanas, por la débil capacidad de las instituciones nacionales responsables de detectar, castigar y prevenir la corrupción (Americas Society/Council of the Americas, 2023).



Ante este panorama, las soluciones para abatir la desigualdad están obligadas a comprender la complejidad de los contextos en los que ésta se produce y las diversas dimensiones bajo las cuales se expresa —económicas, sociales, culturales, políticas, regionales, ambientales y de acceso al conocimiento—. Pero los desafíos a los que se enfrenta pasan por garantizar el acceso a los servicios básicos, incrementar y enfocar la inversión en educación, salud y servicios, así como en infraestructura.

Asimismo, y de manera prioritaria, el Estado mexicano debe invertir más y con mayor eficacia en las juventudes, que en general tienen pocas posibilidades de ejercer una vida autónoma, de conseguir un empleo y lograr una vida más satisfactoria y feliz, además de acceder a espacios en donde puedan realizarse y desarrollarse con los conocimientos y destrezas que han adquirido. Según datos de países iberoamericanos, las nuevas generaciones (CEPAL-Organización Iberoamericana de Juventud, 2007):

- Están más socializadas en nuevos valores y destrezas, pero más excluidas de los canales para traducirlas en vidas autónomas y realización de proyectos propios.

- Están más educadas, pero con menores posibilidades de empleo.
- Son más aptas para el cambio productivo, pero están más excluidas de éste.
- Tienen mayores herramientas para la autodeterminación y el protagonismo, pero enfrentan condiciones de mayor precariedad y desmovilización.
- Poseen mayor acceso a la información, pero menos acceso al poder.
- Tienen más expectativas de autonomía, pero menos opciones para materializarla.
- Están más incorporadas en los procesos orientados a la adquisición de conocimientos y formación de capital humano, pero más excluidas de los espacios en que dicho capital humano puede realizarse.

A todo lo anterior, debemos sumar la urgente necesidad de generar confianza en el país, interna y externa, así como de promover la unidad nacional. Los desafíos que se plantean a la sociedad mexicana y al mundo requieren ser encarados de manera decidida, mediante la participación colectiva y la articulación respetuosa y productiva de la academia, la sociedad civil, el sector privado, los gobiernos y los organismos multinacionales.

## De la educación media superior y superior en México

### Síntesis

*En el Sistema Educativo Nacional, la matrícula de educación superior ha crecido más que en el nivel medio superior. En ambos casos, se registró un mayor incremento en el número de mujeres inscritas. A pesar de este crecimiento, únicamente tres de cada diez jóvenes entre 18 y 22 años tienen acceso a la educación superior. La cobertura de la educación media superior es de casi 82.5% y de la superior de 35.5%; sólo 6% de la matrícula de la educación superior corresponde al posgrado. La oferta educativa está desigualmente distribuida en el país y es menor que la de nuestros principales socios comerciales. A esta realidad se debe añadir que más de 20% de la juventud mexicana no estudia ni trabaja. La formación que reciben las y los estudiantes es deficiente, el índice de titulación es bajo, el abandono educativo es muy alto y los planes de estudio están desvinculados de una realidad compleja e impostergable. Para resolver esta situación, se debe incrementar la cobertura de la educación superior y promover trayectorias formativas pertinentes, fortalecer la investigación y su articulación con la docencia, repensar las políticas de evaluación, así como incrementar la inversión de recursos públicos para lograr una educación de alta calidad.*

En México, el grupo de quienes desean aprender y conforman el estudiantado en los niveles medio superior y superior, de acuerdo con datos del Instituto Nacional de Estadística y Geografía (Inegi), se incrementó 82.4% durante los últimos veinte años, pasando de casi cinco millones de alumnas y alumnos (4 861 091) en el ciclo escolar 2000-2001, a casi nueve millones durante el ciclo escolar 2021-2022 (8 865 153). El incremento más significativo durante este periodo se observó en el número de mujeres inscritas en ambos niveles educativos, que pasó de 2 499 655 a 4 648 096, lo



que representa un incremento de más de 86%, mientras que el aumento fue de 74.4% en el caso de los hombres (Inegi, s. f.).

La matrícula de educación superior a nivel nacional mostró un crecimiento mayor que en el nivel medio superior. De tal forma, pasó de 2 047 895 en el ciclo 2000-2001 a 4 030 616, en el ciclo 2021-2022, lo que representa un incremento de 96.8%, mientras que para la matrícula de educación media superior fue de 68.7%. Cabe hacer notar que en las universidades mexicanas irrumpió la presencia de las

mujeres, cuya participación se incrementó en 107.6%, pasando de poco más de un millón a más de dos millones. Finalmente, para el ciclo escolar 2022-2023, de acuerdo con la Subsecretaría de Educación Superior de la Secretaría de Educación Pública (SEP), la matrícula total a nivel nacional en ese nivel educativo alcanzó 5 232 000 estudiantes, lo que implica un incremento de 132 000 alumnos y alumnas (SEP, 2023). La cobertura de la educación media superior es de 82.5% y de la superior de 35.5%; sólo 6% de la matrícula de la educación superior corresponde al posgrado.<sup>2</sup>

Sin embargo, a pesar de las cifras anteriores y de acuerdo con la SEP, en México, únicamente tres de cada diez jóvenes entre los 18 y los 22 años tienen acceso a la educación superior. Si bien la participación de las mujeres se ha incrementado notablemente, “de 18 mujeres que desean ingresar a la educación superior en México sólo ingresa una, mientras que la relación de hombres es de cada 10 ingresan igualmente 10” (Avendaño, 2022). Por todo ello, entre las acciones urgentes para lograr una transformación educativa, se encuentra el aumento de la matrícula escolar para asegurar el derecho a la educación media superior y superior en México.

La formación que reciben las y los alumnos es deficiente; los planes de estudio no tienen orientaciones claras de cara a la realidad compleja que aquéllos enfrentarán al egreso en la búsqueda de su inserción en los diversos segmentos del mercado de trabajo y con las nuevas formas que está adquiriendo, transformadas drásticamente por el confinamiento y la pandemia. Según la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos, México ocupa el lugar 37 de 41 países miembros en la formación de matemáticas y ciencias, así como el sitio 38 en la prueba de lectura.

---

2. La matrícula de posgrado fue de 237 800 en 2022.

Cuando las políticas de becas y tutorías se han instrumentado de la mano de apoyos institucionales integrales, la eficiencia y el rendimiento escolares han mejorado.

Para atender la problemática descrita es necesario, por lo menos:

- Incrementar la cobertura de todos los tipos y niveles educativos, de modo que sea posible alcanzar 12 años de educación obligatoria para todas y todos los mexicanos y abatir desigualdades regionales vinculadas a la vulnerabilidad de la población.<sup>3</sup>
- En el caso de la educación superior, promover que las trayectorias formativas sean pertinentes para que las y los egresados cuenten con los conocimientos y las capacidades para abordar e incidir en los retos del desarrollo a nivel local y global, y considerar a dicha educación como derecho humano de altísimo valor y vía destacada para abatir la desigualdad y la pobreza.
- Fortalecer las capacidades de investigación de las IES como productoras de Ciencia, Tecnología e Innovación (CTI) en todos los campos del saber.
- Robustecer la articulación de la docencia, la investigación y la extensión/difusión con base en las necesidades locales, regionales y nacionales, en un marco global.
- Revisar a profundidad las políticas de evaluación de instituciones, programas y académicos para reorientar su sentido y alcances. Atender la situación de precariedad salarial y los problemas de envejecimiento/renovación de las plantas académicas, así como los problemas financieros asociados a las pensiones.
- Incrementar, con eficiencia y transparencia, la inversión de recursos públicos para el desarrollo de la educación media superior y superior de alta calidad.

---

3. De acuerdo con MEJOREDU (2022), en 2020 el grado promedio de escolaridad de la población mexicana de 15 años o más era de 9.6 años.

# 2.5

## De la ciencia, tecnología e innovación en México

### Síntesis

*La ciencia, la tecnología y la innovación (CTI) son factores clave para asegurar el crecimiento económico de una Nación. En México, este sector ya forma parte de la agenda pública. Sus capacidades han aumentado en varios indicadores como son el número de investigadores, infraestructura y equipamiento, así como producción. En un entorno de apertura del país y mayor competencia internacional y de desaceleración económica en el mundo, México debe multiplicar, al menos por cinco veces, de manera urgente y decidida, su inversión pública y privada en este rubro, así como el personal dedicado a la CTI. De igual forma, se requiere vigorizar las políticas que mejoren tanto la gobernanza del sistema y la articulación de las modalidades de CTI, como la calidad de los egresados de posgrado y de los investigadores, entre otros factores. Es, asimismo, una oportunidad para que las universidades públicas refrenden su compromiso mediante la atención de las principales demandas de la sociedad, el incremento y fortalecimiento de sus capacidades de innovación, así como la promoción de la vinculación de la academia con la sociedad.*

La evidencia a nivel internacional muestra que los avances científicos y tecnológicos son un factor esencial para asegurar el crecimiento económico de una Nación. Las dotaciones de capital humano y recursos naturales, combinadas con incrementos significativos de esfuerzos financieros en CTI, pueden hacer contribuciones importantes al proceso de desarrollo y al bienestar social. En nuestro país, se ha avanzado en la construcción de capacidades en CTI y queda como tema crítico lograr que la sociedad la reconozca y apoye, cada vez más, como el mejor instrumento para

la solución de los grandes problemas nacionales, así como para alcanzar un desarrollo equitativo e incluyente.

En la Ley General en Materia de Humanidades, Ciencias, Tecnologías e Innovación se asignan al Consejo Nacional de Humanidades, Ciencias y Tecnologías (CONAHCYT), entre otras, las atribuciones necesarias para decidir la agenda del sector. En esta ley se exige al gobierno federal de cumplir una meta mínima de Gasto en Inversión y Desarrollo Experimental (que anteriormente se había establecido en 1% del Producto Interno Bruto). Será un reto la puesta en operación de la citada ley y de su reglamento, cuando este último se publique.

Las capacidades en CTI del país se muestran, entre otros aspectos, en el incremento del personal de investigación, particularmente dentro del Sistema Nacional de Investigadores, que pasó de 7 463 en el año 2000 a 36 714 en 2021;<sup>4</sup> la extensión de capacidades científicas y tecnológicas a lo largo de todo el país; el crecimiento de la infraestructura y la mejor distribución de investigadoras e investigadores entre las entidades federativas; el incremento de la producción de las ciencias de la materia, de la vida, las sociales, las humanidades y la tecnología, y la visibilidad de la investigación, así como la introducción de



Fuente: <https://www.freepik.es/>

nuevos instrumentos para estimular una investigación científica de mayor pertinencia y atraer al personal de investigación joven. México ha tenido avances en relación con las capacidades de innovación del sector productivo. Hasta hace unos años, se contaba con esquemas de incentivos directos y se había iniciado la discusión sobre la conveniencia de incrementar las modalidades de estímulos fiscales. Habrá que conocer las estadísticas que sobre los logros en innovación se publiquen oficialmente.

En un contexto de apertura del país, el sector de CTI debe actuar con mayor fuerza y determinación, con estrategias de largo plazo que definan sectores prioritarios y orientaciones a la solución de problemas. Es urgente multiplicar las inversiones, el número de personas dedicadas a la CTI y la cantidad de empresas por base tecnológica,

<sup>4</sup> Los datos publicados al 15 de mayo de 2023 están disponibles en <https://www.siiicyt.gob.mx/index.php/s191-sistema-nacional-de-investigadores-sni/2-uncategorised/220-bases-de-datos-abiertas-s191>. El Comunicado 276 indica que, tras la convocatoria 2021, “se alcanzó un máximo histórico en la membresía total del SNI con 36 mil 714 integrantes” (CONAHCYT, 2022).



al menos por cinco veces. Se requiere incrementar la inversión, que apenas alcanzó 0.30% del PIB en 2020, según el Banco Mundial; mejorar la gobernanza del sistema nacional de CTI; articular de manera efectiva la ciencia básica, la investigación aplicada, las ingenierías, las ciencias sociales y las humanidades; vincular a los diferentes tipos de actores de las comunidades científica, tecnológica y de innovación, tanto a nivel nacional como internacional, en temas y proyectos de frontera, de pertinencia y relevancia social. Además, es necesario aumentar la calidad del capital humano mediante el énfasis en el desarrollo del posgrado; impulsar la igualdad de género;<sup>5</sup> estimular las actividades de investigación y desarrollo (I+D) y otros esfuerzos de innovación llevados a cabo por el sector productivo en conjunto con el sector social, que atiendan a los diferentes actores y sectores; estimular el gasto privado en I+D para complementar el esfuerzo público, así como fortalecer los centros públicos de investigación.

En este sentido, las universidades públicas, destacadamente la UNAM, deben abocarse a la atención de las necesidades de la sociedad en su conjunto, asumiendo que el desafío de la desigualdad es punto de partida para pensar en sociedades incluyentes, que incorpore temas de frontera y prioritarios en una perspectiva multisectorial y multi, inter y transdisciplinaria. Asimismo, tienen que avanzar gradualmente hacia la construcción de capacidades de I+D y otras actividades de innovación asociadas a la generación de conocimiento en todas las ramas del saber. También deben considerar tanto la promoción de la innovación en los distintos sectores, al igual que otras formas de vinculación, como la consultoría y la capacitación, así como la interpretación de las demandas del sector social. Otras tareas fundamentales de dichas instituciones son promover incentivos para las y los académicos que desarrollan proyectos de vinculación con la sociedad e impulsar la apropiación social del conocimiento mediante la vinculación entre los agentes que lo generan y los que lo difunden, divulgan y aplican.

<sup>5</sup> Sólo 38% de quienes integran el Sistema Nacional de Investigadores son mujeres. En áreas específicas, como las ingenierías y las ciencias físico-matemáticas, los números son mucho menores (las mujeres representan sólo 6% de los miembros del SNI Nivel III en ingenierías).

## De la Universidad Nacional Autónoma de México

### Síntesis

*La Universidad Nacional Autónoma de México es una de las instituciones con mayor solidez y prestigio dentro y fuera de nuestras fronteras. Es, y deberá seguir siendo, reserva de talento y conciencia crítica de la Nación, factor de movilidad social en el país, y garante de los principales valores de la humanidad. Por ello, y para enfrentar con imaginación los desafíos que el mundo y la sociedad actual imponen, en el contexto de los acelerados cambios y problemas existentes en todos los órdenes de la vida, la Universidad debe seguir una clara ruta de evolución responsable, prudente y consensuada. Debe revisar y consolidar sus logros, e impulsar mejoras en las áreas y procesos donde se detectan debilidades, rezagos no resueltos, riesgos, oportunidades y nuevas demandas. La UNAM debe ser mejor que su pasado y su presente. Demanda ser repensada y ser puesta al día.*

La pandemia de COVID-19 le planteó a la UNAM un reto sin par. Las tecnologías de la información y la comunicación (TIC) fueron el medio crítico para lograr la impartición de cursos y conferencias, y para articular y coordinar proyectos de formación, investigación, extensión cultural, vinculación e innovación, así como de internacionalización. Para apoyar a las y los estudiantes menos favorecidos, la Universidad dispuso de becas de conectividad y de acceso a tabletas electrónicas, así como de equipos para préstamo. Los repositorios y acervos bibliohemerográficos fueron enriquecidos. Asimismo, estas tecnologías permitieron que la Universidad cumpliera con sus funciones administrativas básicas. En apoyo a la respuesta institucional, local y nacional a la emergencia, la Universidad logró avances en el diseño, la elaboración y la transferencia de dispositivos, así como la conceptualización e implantación de estrategias de solución

y de adaptación. La principal lección de la pandemia, con referencia a la UNAM, fue evidenciar las ventajas que ofrece la flexibilidad de las tecnologías para acercar el conocimiento y la cultura a públicos más grandes.

El crecimiento de la matrícula de educación media superior, profesional y de posgrado ha sido importante en los últimos años; sin embargo, los índices de cobertura, la demanda social y las necesidades del país reclaman impulsar un aumento bien planeado con opciones de pertinencia social, científica y humanística, con abordajes multidisciplinarios, en modalidades presenciales, semipresenciales y no presenciales, además de una colaboración coordinada con otras instituciones públicas nacionales y de una ampliación de lazos y esfuerzos compartidos con instituciones prestigiadas del extranjero. Para atender a una mayor población, las tecnologías educativas nos ofrecen la posibilidad de impartir docencia de buena calidad. Convendría que, para ciertas carreras, esta formación se complementara con actividades de aprendizaje que requieran trabajo presencial, siempre que se acompañen de procesos de formación y reflexión del personal académico y de las y los alumnos.

Las y los jóvenes son agentes de cambio y sujetos de derechos, son la principal fortaleza, y la comunidad está consciente de su importancia dentro de la UNAM. No obstante, según lo manifiestan ellas y ellos mismos, requieren de una atención más

intensa y focalizada, de modo que coadyuve a su formación integral. Las juventudes deben ocupar un papel cada vez más activo como agentes de su propia formación y de su futuro personal y laboral, lo cual requiere una mayor participación y compromiso de su parte. Se debe fomentar el desarrollo de habilidades para la vida, principalmente de resistencia, resiliencia, adaptación y autorregulación, así como una actitud inquisitiva y crítica. De igual forma, se ha de reforzar la atención a la salud emocional; la pandemia puso en evidencia que es necesario brindar mucha contención y acompañamiento.



Las y los jóvenes deben contar con competencias de agencia, es decir, tener la capacidad de actuar de manera intencional, seleccionando las acciones razonadas que se requieren para alcanzar metas y cumplir los objetivos que día a día se plantean, ya sea a corto, mediano o largo plazos. Otra estrategia de atención a las juventudes es ofrecer los elementos y las condiciones necesarios para mejorar su calidad de vida. Para ello, es necesario generar conocimientos extracurriculares relacionados con cultura,

deportes y autocuidado; desarrollar habilidades que les permitan desenvolverse en entornos sociales diversos, y fomentar la salud física y emocional.

Las y los jóvenes, sujetos centrales de nuestra institución, enfrentan condiciones socioeconómicas y culturales heterogéneas y deficientes que han sido atendidas con los diversos programas de becas, las tutorías y otras acciones. No obstante, éstas no han bastado para acompañar y sostener trayectorias escolares exitosas, lo que deviene en rezago y abandono educativo y en índices poco alentadores de terminación, titulación y graduación. No se cuenta con estrategias institucionales sistemáticas y articuladas que se dirijan a: reducir las desigualdades y otras condiciones adversas (socioeconómicas, nutricionales, de salud, adicciones y académicas); apoyar las trayectorias escolares mediante intervenciones personalizadas; fortalecer vínculos con los segmentos productivos y de servicios en el mercado laboral, y dotar a las y los alumnos con las herramientas lingüísticas (español e inglés), digitales, emprendedoras, creativas e innovadoras que el mundo exige. Son escasos los mecanismos de seguimiento relativos a la inserción de las y los egresados en los distintos segmentos del mercado de trabajo, y sus resultados no han derivado en la definición de programas orientados a resolver las problemáticas que afrontan. Lo anterior reclama una estrategia coordinada al más alto nivel dentro de la institución. Por otro lado, por la importancia que tienen las habilidades blandas para el logro exitoso de una carrera profesional y el desarrollo personal, es conveniente que la UNAM encabece el diseño de programas articulados desde el nivel de educación básica hasta media superior, en colaboración con la Secretaría de Educación Pública.

La comunidad universitaria está integrada por hombres, mujeres y personas LGBTTTIQ (población lésbico, gay, bisexual, transexual, travesti, transgénero, intersexual y *queer*). Según datos de la Agenda Estadística, 52% del alumnado y casi 46% del profesorado son mujeres. Se advierte una asimetría en los puestos de dirección en la Universidad.<sup>6</sup> Ante tal situación, es necesario poner en marcha estrategias institucionales con el objetivo de alcanzar la igualdad de género, las cuales deben propiciar el respeto, reconocimiento y aseguramiento de los derechos de las mujeres en tanto que son personas, ciudadanas, productoras y consumidoras de conocimiento.

La violencia de género ha sido un movilizador central entre la comunidad en los últimos años. De ella ha devenido un conjunto de reformas a la legislación universitaria, la

<sup>6</sup> En la Administración Central, 40% de las direcciones generales y, en entidades académicas, 37% en institutos, facultades, escuelas, y 27% en centros y programas son liderados por mujeres. En algunas secretarías de la Administración Central, todas las direcciones generales están siendo ocupadas por hombres.

creación de una dependencia especializada en la administración central y modificaciones a lineamientos y protocolos de atención. La violencia de género demanda reformas más amplias y profundas dirigidas a establecer una cultura de igualdad de género y de tutela de los derechos de la comunidad de la Universidad Nacional.

México es un país multiétnico, multilingüe y pluricultural, con poblaciones originarias que atesoran su lengua, sus costumbres y un vasto patrimonio tangible e intangible. Sin embargo, su reconocimiento y apoyo son insuficientes. Siendo la UNAM la universidad de la Nación, es obligación visibilizar a nuestras y nuestros estudiantes de origen indígena y afrodescendiente, sus fortalezas y aportes, así como sus rezagos y carencias. Su inclusión, desde distintos enfoques, es complementaria a los otros tipos de inclusión.

De la mayor pertinencia para el desarrollo de la institución es la necesidad de revalorar la docencia y el sentido de pertenencia y compromiso institucional. El conjunto de acciones institucionales ha conducido al individualismo que priva en el desempeño actual de las tareas académicas; los procesos colaborativos y colegiados se han ido relegando y no siempre son promovidos por la Universidad. Son espacios de mejora para profesores e investigadores, para la formación disciplinaria en los ámbitos pedagógicos y didácticos, así como en el manejo de otras lenguas y en los usos educativos de las TIC. En general, las y los académicos participan poco en temas e intercambios que trasciendan sus propias entidades de adscripción, mucho menos que alcancen instituciones de prestigio del extranjero, tampoco con pares con problemáticas e intereses comunes. Asimismo, representa una oportunidad la conformación de la planta académica acorde con las características y necesidades de cada plan de estudio, así como con una planeación prospectiva y rigurosa de agendas prioritarias de formación e investigación. A esta problemática se suman, en algunos casos: la sobrecarga horaria frente a grupo y una difícil situación salarial del personal académico, la dependencia de los programas (internos y externos) de estímulos para el personal de carrera que no alienta la docencia ni el trabajo colegiado, entre otras consecuencias, y el envejecimiento de toda la planta, con una renovación generacional —ya iniciada, pero limitada a esta fecha— que habría que fortalecer y seguir impulsando.

Aunque se han hecho algunos esfuerzos, prevalecen planes de estudio y formas de enseñanza que privilegian procesos memorísticos, acumulativos y repetitivos, sin innovación educativa, que no incorporan suficientes usos educativos de las TIC ni manejo de lenguas y capacidades digitales, o la creatividad y el emprendimiento, que no favorecen la flexibilidad, la movilidad, la educación activa y la formación continua. La oferta educativa se ha diversificado sin revisar a profundidad la pertinencia y los requerimientos académicos y de infraestructura para su puesta en marcha. Se requiere una revisión sistemática y rigurosa de todos los planes de estudio (en especial, de aquellos de larga data) en el bachillerato y la educación profesional, así como la evaluación integral de las necesidades de rediseño, readecuación y ajustes de los planes de estudio de todos los niveles y modalidades educativas, que consideren el contexto actual y futuro. En efecto, la pandemia aceleró los cambios en perfiles

profesionales debido a las diversas transformaciones en el mundo del trabajo. También es indispensable revisar y modernizar el conjunto de programas y acciones de orientación vocacional y educativa, y el desarrollo del servicio social con pertinencia y compromiso hacia la Universidad y el país.

Las tareas de investigación y las acciones emprendidas para dar curso a la transferencia y vinculación del conocimiento muestran una integración variable en amplitud y profundidad en relación con los requerimientos del país, sus problemas más acuciantes y sus ámbitos de oportunidad. Las amplias capacidades académicas y de infraestructura, los abordajes de carácter multi, inter y transdisciplinarios, los esfuerzos intra e interinstitucionales requieren de la sinergia, la planeación y la prospectiva necesarias para escalar el impacto científico y social, con los diferentes entornos y sectores, en los planos nacional e internacional. Los subsistemas de Investigación Científica y de Humanidades y Ciencias Sociales establecen, en su interior y entre ellos, lazos de corto alcance, poca productividad y bajo impacto, por ejemplo, para incidir en el diseño de políticas públicas o transferir innovaciones que mejoren las condiciones de vida de las y los conciudadanos. Esas relaciones tampoco se desarrollan con facultades y escuelas de la propia UNAM, nacionales o del extranjero para dar curso a las alianzas que demandan las sociedades basadas en el conocimiento, según las concibe la Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura (Unesco) desde hace diez años. La UNAM requiere construir nuevos enfoques epistémicos basados en cruces interdisciplinarios, transdisciplinarios y multidisciplinarios.

Las revistas académicas y arbitradas de la UNAM ejercen un papel fundamental para fomentar la visibilidad e impacto de la ciencia generada. De acuerdo con los registros, la UNAM publica 208 revistas, 128 de investigación, 40 de divulgación, 17 culturales y 23 del ámbito técnico-profesional. De ellas, sólo 20 están indizadas en el *Web of Science*, con factores de impacto entre 0.1 y 2.2, ubicadas en los cuartiles Q3 y Q4 (no reconocidos para ser evaluados por el Sistema Nacional de Investigadores). En la edición 2023, 90% de las revistas indizadas de la UNAM perdieron entre 30 y 50% de su factor de impacto. Nuestro personal académico publica 8.6% de sus artículos en estas revistas. En el caso de *Scopus*, las tendencias son similares. Entre los retos en el tema están: la poca publicación y citación de artículos de impacto y calidad, la no participación del proyecto mundial de ciencia abierta, la inclusión en el Repositorio Institucional de manera mal estructurada, entre otros.

La extensión de la cultura es de la mayor importancia tanto para la formación integral de la comunidad universitaria y de la sociedad mexicana, como para proyectar a la institución más allá de nuestras fronteras. Sus ámbitos de influencia actual han privilegiado las letras y las artes, pero no así la formación ciudadana y ética, el respeto a los derechos humanos y al medio ambiente, la inclusión, la promoción de la igualdad entre hombres y mujeres, la difusión y divulgación de los avances humanísticos y científicos, entre otros. Resultan insuficientes la articulación de entidades y dependencias universitarias y los niveles de innovación tecnológica para favorecer los alcances e impacto de la oferta cultural.

La infraestructura, el equipamiento y la conectividad universitaria han crecido de manera importante. No obstante, los avances y requerimientos tecnológicos demandan ampliación, actualización constante y adecuación a estrategias innovadoras para el pleno cumplimiento de las funciones sustantivas y de apoyo institucional. De especial importancia resulta el esfuerzo de mantenimiento y modernización que requiere la infraestructura y el equipamiento para su operación en condiciones de seguridad y funcionalidad.

La magnitud y complejidad de la Universidad reclama eficiencia, eficacia, agilidad, transparencia y flexibilidad para su gobierno y gestión. Los sistemas y procesos de la administración están centralizados y fragmentados, son muy diversos, generan respuestas lentas y tortuosas, por lo que resultan poco ágiles y eficientes para apoyar las tareas sustantivas. El futuro inmediato requiere nuevos mecanismos de planeación, organización, colaboración, desconcentración, mayor eficiencia e innovación de las capacidades de las TIC para el apoyo de las funciones sustantivas, sistemas de información, gestión y planeación de recursos únicos, ágiles y confiables, entre otras transformaciones, que estén en plena sintonía con su misión nacional y su proyección global. Los distintos cuerpos colegiados deben asumir un mayor compromiso para promover articulaciones y sinergias productivas entre entidades, subsistemas y dependencias de la administración central.

La Universidad es una institución académica cuyos campus y planteles se encuentran en lugares con condiciones diversas y complejas. Para atenderlos, en todo momento, las autoridades de la Universidad, y en especial la Rectoría, deben mantener una estrecha comunicación y colaboración con las autoridades del ámbito local y federal, respetuosa de sus competencias y atribuciones. La seguridad de las personas y la de sus propiedades, así como de las instalaciones, bienes y patrimonio artístico, cultural y científico de la UNAM, es una de las mayores demandas entre la comunidad. En consecuencia, se requiere elaborar y poner en marcha protocolos tendientes a incrementar la seguridad y protección basados en la identificación, evaluación y mitigación de riesgos.

Como puede verse, la relevancia del lugar y la misión educativa y cultural de la Universidad Nacional implican la revisión cuidadosa y crítica de sus avances y de sus necesidades de evolución en cada una de sus funciones sustantivas y de soporte, y en las formas de organización, normatividad y administración que posibilitan su desarrollo, las cuales han sido esbozadas con mucha brevedad en los párrafos precedentes. Consolidar e incrementar el papel de la Universidad implica una lógica de escucha atenta, diálogo, convergencia, colaboración, participación y colegialidad respetuosa y consensuada entre entidades y dependencias, autoridades, funcionarias y funcionarios, personal académico, estudiantes, personal administrativo, egresadas y egresados y sociedad, que acrecienten el sentido de identidad y pertenencia a la UNAM, a México, a América Latina y al mundo.

# 03

---

## Visión general de la UNAM y el papel de la Rectoría







## Visión general de la UNAM

*La Universidad Nacional goza de plena autonomía, con una comunidad entusiasta, participativa, plural, solidaria, sensible, incluyente, respetuosa de la diversidad, íntegra y autocrítica, con una probada capacidad de contribuir a dar respuestas a diversos desafíos nacionales y globales. Hemos logrado poner acento en nuestro carácter nacional y autónomo como actor fundamental en la discusión y solución de los grandes problemas del país, así como en la mejora de la calidad de vida de todos sus habitantes. La UNAM es la principal institución de investigación, de docencia y de difusión de la cultura de México y toda América Latina.*

*La UNAM forma bachilleres, profesionistas, expertos y graduados altamente competitivos y reconocidos internacionalmente, así como emprendedores e innovadores con un gran compromiso social. Cuenta con la mejor planta docente de México, que conduce el proceso de enseñanza-aprendizaje con formas y medios flexibles y de vanguardia, así como expertos que son referente en los principales foros internacionales de cada especialidad. La Universidad ha desarrollado planes y programas de estudio que permiten el libre tránsito de estudiantes y académicas y académicos entre entidades y entre instituciones de educación superior.*

*La investigación universitaria aprecia y estimula las contribuciones multi, inter y transdisciplinarias y con igualdad de género, de gran trascendencia, enfocada a las fronteras del conocimiento y aplicada a la solución de problemas. Participa en el desarrollo de proyectos científicos, tecnológicos y sociales no sólo en México, sino a nivel global. Además, es líder en el desarrollo y licenciamiento de patentes.*

*Ha evolucionado hacia una estructura organizacional, de gobernanza y administrativa simplificada, que apoya con eficiencia, agilidad y transparencia sus funciones sustantivas. La Universidad recibe el presupuesto adecuado para cumplir sus propósitos, tanto de recursos públicos como de otras fuentes diversificadas.*

*Con una estructura organizacional y administrativa alineada a la modernidad y a una visión de futuro, con perspectiva de género y sostenibilidad, la UNAM evoluciona de manera permanente a ser la Universidad que lidera la educación superior mexicana, con investigaciones de vanguardia académica y de pertinencia social, que revalora la docencia y el orgullo de pertenecer a esta institución e impulsa las diversas manifestaciones de la cultura dentro y fuera del país.*

*Nuestra Máxima Casa de Estudios se enorgullece de garantizar la igualdad y seguridad de toda su comunidad, así como las libertades de cátedra, de investigación, de creación y de pensamiento universal.*

En un mundo en constante evolución, las exigencias y expectativas en la formación de las y los jóvenes en la investigación y en la extensión de la cultura nos obligan a reflexionar sobre los medios para adecuar y transformar las instituciones educativas.

La Universidad Nacional Autónoma de México se encuentra en una posición idónea para seguir fortaleciéndose. Mención especial merece la gestión que concluye el Dr. Enrique Graue Wiechers y que ha dotado a la institución de una estabilidad y ambiente propicios para el desarrollo académico.

Tenemos bases sólidas para emprender un proceso de evolución gradual. Se trata de que la Universidad se renueve e innove académicamente para estar a la vanguardia en sus funciones sustantivas, atendiendo prioritariamente los desafíos del país. Se plantea que la innovación del quehacer universitario conduzca a la generación de nuevos métodos, soluciones, propuestas, diseños, procesos, servicios y formas de organización, o bien, que añada valor a los existentes en beneficio de la comunidad.

En este proceso de evolución se dará prioridad al compromiso social de la institución con la Nación, lo que permitirá a la Universidad Nacional:

- Formar a futuros profesionistas, expertos y graduados en las diversas áreas, así como a líderes que transformen la realidad del país mediante emprendimientos e innovaciones sociales, culturales y tecnológicas.
- Transformar lo que se enseña y la manera en que se enseña, aprovechando las herramientas que proporcionan las diversas propuestas didácticas y las tecnologías.
- Refrendar el carácter eminentemente humanista de nuestra universidad en la formación de nuestro estudiantado, independientemente de su formación disciplinaria.
- Incorporar a alumnas y alumnos en investigaciones que solucionen problemas de México y del mundo bajo un enfoque multidisciplinario, con la indispensable participación de las ciencias sociales y las humanidades.
- Extender los beneficios de la cultura y vincularse con los diferentes sectores del país para que el conocimiento avance y sea útil, así como para la creación de empleos. Esta vinculación se debe basar en el compromiso con quienes menos tienen, con quienes carecen de oportunidades para participar de los beneficios del conocimiento y de la cultura.
- Hacer que la innovación sea atributo de la gobernanza, la organización, la administración y la seguridad institucionales, a fin de que la toma de decisiones sea ágil, flexible y desconcentrada, y esté fundada en procesos de planeación y prospectiva institucionales, consistentes con la prospectiva del país.

La evolución de la UNAM propuesta para el cuatrienio 2023-2027, se hará sobre la base de los siguientes principios:

- **Autonomía:** preservar la capacidad y derecho de la institución a definir su desarrollo académico y de producción intelectual.
- **Laicidad:** confirmar que la vida institucional debe darse en el marco de la mayor libertad de conciencia y sin imponer ninguna ideología ni credo.
- **Nacional:** condición de la institución para dirigir los esfuerzos institucionales hacia las prioridades del país.
- **Igualdad e inclusión:** ofrecer mayores y distintas oportunidades de formación, investigación y extensión de la cultura.
- **Innovación:** incorporar nuevos modelos, tendencias y tecnologías en los procesos de la institución.
- **Flexibilidad:** facilitar que las y los alumnos participen de manera activa en el diseño de sus actividades académicas, en el marco de planes de estudio flexibles, actualizados y pertinentes.
- **Gobernabilidad:** mantener y fortalecer un ambiente estimulante, libre de violencias y a partir de la interacción con los cuerpos colegiados.
- **Gobernanza:** consolidar una estructura y procesos organizacionales que se correspondan con la visión de la UNAM.
- **Identidad:** fortalecer el orgullo de pertenecer a la Universidad Nacional.
- **Colaboración:** con el apoyo de las TIC, lograr la construcción y creación conjunta de nuevos enfoques y soluciones.
- **Administración austera:** al servicio de las tareas sustantivas de la Universidad y que haga uso eficaz, eficiente, honrado y transparente de los recursos.

## El papel de la Rectoría para lograr la visión de la UNAM

Para alcanzar esta visión, la Rectoría debe:

- Trabajar a favor de la educación del país, de la universidad pública, de la UNAM y del resto de las IES públicas.
- Propiciar el desarrollo de la Universidad bajo criterios de vanguardia y alta calidad académicas, buscando el mayor beneficio de la institución.
- Promover y conducir la evolución institucional en diálogo continuo con los integrantes de la comunidad y en busca de consensos.
- Defender de manera enérgica la autonomía universitaria, la pluralidad, la crítica y la tolerancia, sin permitir la injerencia de instancias externas a la Universidad, sean éstas públicas, privadas o sociales, gubernamentales o no, políticas o empresariales, religiosas o de cualquier otra naturaleza.
- Pugnar por la asignación de presupuestos públicos suficientes.
- Instrumentar acciones para obtener recursos económicos adicionales.
- Trabajar hacia la construcción de una universidad libre de violencias.
- Creer en la juventud, en su talento, en su fortaleza dentro de la UNAM y en el futuro próspero de México si ellas y ellos están bien preparados.
- Acercarse a las y los estudiantes y escuchar sus necesidades e inquietudes con el fin de darles soluciones y apoyo.

- Evitar que las y los estudiantes abandonen la Universidad por falta de recursos económicos.
- Reconocer que el nivel y prestigio de la Universidad Nacional están vinculados indudablemente con los de su personal académico.
- Generar canales de comunicación eficientes e incluyentes con el personal académico para hacerle parte de los proyectos y programas universitarios.
- Crear las condiciones que permitan a las y los académicos superarse cotidianamente y concentrarse en el cumplimiento de sus responsabilidades institucionales.
- Trabajar de manera cercana y directa con el cuerpo directivo de las entidades académicas, especialmente del bachillerato, las Escuelas Nacionales, Facultades y Escuelas Nacionales de Estudios Superiores, así como con los principales cuerpos colegiados para integrarlos en los procesos de reorganización y evolución institucional, y en la construcción de nuevas estrategias y proyectos formativos innovadores.
- Impulsar el desarrollo de todas las áreas del conocimiento: ciencias físico matemáticas y de las ingenierías; biológicas, químicas y de la salud; ciencias sociales y humanidades, así como las artes, y promover su articulación.
- Fomentar, de forma decidida, la investigación y la creación en todos los campos del saber y la cultura en la Universidad.
- Escuchar al personal administrativo y a los órganos de representación gremial para trabajar, de manera conjunta, por la mejora de nuestra Universidad.
- Encabezar un equipo de trabajo plural, eficiente y eficaz, con liderazgo académico, que actúe de modo congruente con la visión general y las visiones particulares planteadas en este documento.
- Encabezar un ejercicio permanente de autocritica del quehacer de la Rectoría y de la administración central.
- Sin distinción de partidos o ideologías, colaborar con los tres niveles y órdenes de gobierno en la solución de los problemas y atención de las condiciones de nuestra población con miras a construir sociedades creativas, sostenibles, justas, igualitarias y prósperas mediante acciones dentro de las funciones institucionales.
- Escuchar a los sectores productivos para mantener vigentes y pertinentes la oferta y modalidades académicas universitarias, contribuir a incrementar la competitividad del país mediante avances en la investigación, y fortalecer los valores de solidaridad, respeto a la legalidad, integridad, equidad y sensibilidad de las y los egresados.

Los propósitos fundamentales de la Rectoría, considerados en este proyecto de trabajo, son:

- Asegurar la permanente evolución de la Universidad en un entorno cada vez más complejo.
- Articular el quehacer de la comunidad universitaria y liderar un desarrollo institucional que contribuya al país y al mundo.

04

---

Ejes  
estratégicos





# Eje 1

## Formación de vanguardia, con equidad y comprometida con la sociedad

*El conocimiento universitario se transmite y  
apropia por medio de la formación*

### Visión de la formación

*La UNAM impulsa una formación de vanguardia, con equidad, ética, incluyente, comprometida con la sociedad, basada en una evolución que incorpore procesos de renovación e innovación educativos en todas las dimensiones institucionales involucradas, con la colaboración comprometida de los cuerpos colegiados y los integrantes de la comunidad universitaria, con una estructura académico-administrativa que responde y apoya los propósitos formativos y con una infraestructura y equipamiento adecuados.*

*Las y los estudiantes son reflexivos y están interesados en su entorno y el mundo; están preparados para tener una vida más feliz, más sana y más plena. Las y los alumnos adquieren habilidades multiculturales, conocimientos y experiencias globales, habilidades de comunicación para dirigir y trabajar en equipos y para aspirar a los empleos de hoy y del mañana. Están formados para ser éticos, creativos, incluyentes, comprometidos con la sociedad, innovadores y emprendedores. Son capaces de resolver problemas inesperados en un mundo dinámico. Además, desarrollan inteligencia social colaborativa, nuevos alfabetismos tipo transmedia, pensamientos de diseño, computacional y adaptativo. Tienen dominio del idioma inglés, de las tecnologías de la información y la comunicación, y la inteligencia artificial que les permite gestionar su carga cognitiva y aprendizajes significativos.*



*El cuerpo docente motiva y orienta estudiantes para que aprendan a obtener, discriminar y aplicar información en la construcción del conocimiento y el desarrollo de su creatividad, y está preparado para atenderles de manera diferenciada, con el fin de lograr su inclusión y la equidad dentro del aula.*

*Los planes de estudio, metodologías, técnicas de enseñanza y estructuras de soporte están diseñados para favorecer la flexibilidad, la movilidad y el interés por el aprendizaje de alumnas y alumnos. Están acordes con el desarrollo de las disciplinas y sus aplicaciones en el mercado laboral, facilitando la empleabilidad, sin olvidar su compromiso con la sociedad.*

La educación es un derecho humano consagrado en nuestra Constitución Política; es un bien público que incide en el desarrollo individual y de la sociedad. Constituye la función prioritaria de la Universidad y ha sido uno de los principales motores de movilidad social del país, por lo que debe ser especialmente cuidada y promovida. Además, la educación, junto con la capacidad creativa y de invención, así como con la ética y la integridad, son factores esenciales para el desarrollo próspero de una Nación.

Es por ello que, en este proyecto, la formación es considerada como la función básica de la Universidad, tal que el resto de las funciones y procesos se encuentran en torno a ella.

Por su irrenunciable carácter público, la formación que promueve la Universidad debe considerar la atención de los asuntos y los problemas más importantes de México y la región con un claro compromiso social para alcanzar una sociedad más equitativa, justa, incluyente y sostenible. Por su capacidad y proyección, la UNAM debe ser líder en la evolución educativa del país.

Los cambios vertiginosos derivados del desarrollo científico y tecnológico, de la información, la regionalización e interdependencia, y las diferentes exigencias laborales, deben orientar modificaciones de los abordajes educativos y de la práctica docente cotidiana. Como en toda Universidad, la formación debe renovarse para estar a la vanguardia académica y atender los retos presentes y futuros con determinación y pertinencia. Por tanto, la cobertura y el rigor académicos desde Iniciación Universitaria, hasta los niveles medio superior, profesional y de posgrado deben incrementarse. Es necesario que las y los alumnos desarrollen el pensamiento crítico, la capacidad de solución de problemas, las habilidades de expresión y comunicación, la inteligencia emocional y las habilidades de trabajo colaborativo.

Las y los egresados deben contar con competencias de agencia, es decir, deben tener la capacidad de actuar intencionalmente, seleccionando las acciones razonadas requeridas para alcanzar metas y cumplir los objetivos que día a día se plantean, ya sea a corto, mediano o largo plazos. Esta capacidad es indispensable para que puedan construir,

evaluar y modificar sus acciones aun cuando el contexto en el que se encuentran no sea del todo favorable, pues se definen como competencias que idealmente deberán llevar más allá del contexto educativo formal y que tendrían que emplear en la vida cotidiana.

Esta formación requiere una evolución consensuada que incorpore procesos de renovación e innovación educativos apoyados en sólidas estrategias pedagógicas y herramientas tecnológicas de punta. Demanda la articulación de estrategias para atender, en lo individual, las trayectorias escolares de las y los alumnos y sus capacidades, la revaloración de la docencia, las condiciones formativas y de superación académica continua del cuerpo docente, la atención cuidadosa del diseño y rediseño de planes de estudio, así como de las condiciones de la infraestructura, el equipamiento y las tecnologías educativas en todos los planteles y entidades académicas de la UNAM. Las tecnologías educativas, como la IA y los cursos masivos abiertos y en línea, han de considerarse como herramientas para aprender más y de manera más acelerada, para reducir las diferencias en rendimiento, así como para apoyar al campo docente y a las madres y padres de las y los estudiantes en el logro académico.

Una estrategia de atención a las juventudes es ofrecer los elementos y las condiciones necesarios para mejorar la calidad de vida de ellas. Por tanto, se requiere generar conocimientos extracurriculares relacionados con la cultura, los deportes y el autocuidado; desarrollar habilidades que les permitan desenvolverse en entornos sociales diversos, y fomentar la salud física y emocional. Todo ello facilitará su inserción en la sociedad y en el mercado laboral. Además, el apoyo a las y los jóvenes debe tener un claro componente para que se alcance el egreso en tiempo y forma, se evite el rezago y se fomente la terminación y la titulación. En el caso del deporte, habrá que desarrollar un diagnóstico para conocer su interés, compromiso y aptitudes en beneficio de su salud mental y física. Se propone desarrollar el programa **“Pasaporte Universal UNAM”** para acumular los certificados de habilidades y competencias que los y las alumnas vayan logrando. Al momento de titularse, recibirán su título y su **“Pasaporte Universal UNAM”**. Dichos certificados estarían protegidos por tecnología de cadena de bloques (*blockchain*). Las ventajas de acumular certificados y grados en el desarrollo profesional y personal han sido favorables (Daugherty, 2023).





En términos generales, las y los alumnos quieren tomar clases que consideren relevantes y que traten de temas del mundo real, lo que les permita ampliar su sensibilidad, retar sus prejuicios y entrenarles en la solución de problemas. Sin la participación en actividades de alto impacto, la formación universitaria no es más que una educación vocacional. La UNAM debe aspirar a que sus estudiantes reflexionen de manera activa en sus aprendizajes y profundicen en su comprensión sobre cómo se resuelven problemas complejos.

Sobre el uso y el desarrollo de habilidades relacionadas con la IA, se debe advertir que ésta es una herramienta que permite aprender más y más rápido, y sobre la que se deben comunicar los riesgos de su uso al alumnado y al profesorado. Es útil para calificar, desarrollar el programa de una asignatura, generar problemas y tareas, calificar e identificar trampas y plagios. Sin embargo, el empleo de la IA no debe limitarse bajo la mirada estrecha del plagio; su potencial positivo en el proceso enseñanza-aprendizaje es mucho mayor que los efectos negativos. El uso de esta herramienta implicará una estrategia institucional diseñada para el efecto que incluirá la formación de los integrantes de la comunidad universitaria en esta materia.

Con el propósito de lograr un mayor impacto en la formación, es indispensable reconocer las interrelaciones específicas de las FES y ENES con su entorno. Requerirá especial atención y apoyo el caso de las ENES de reciente creación.

Para lograr una formación de vanguardia, con equidad y compromiso social, se plantean los cinco objetivos estratégicos (OE) siguientes:

- 1.1 Diagnóstico y plan de acción inmediata post COVID-19
- 1.2 Estudiantes agentes de su aprendizaje, así como motivados y preparados para mejorar su entorno
- 1.3 Planta académica de vanguardia, motivadora, con interés transformador y renovada
- 1.4 Planes de estudio de vanguardia y flexibles para atender la realidad nacional y global
- 1.5 Espacios escolares innovadores y suficientes para lograr una formación con sentido, de buena calidad, pertinente y equitativa

Los OE se basan en 12 principios específicos (GEF, 2022; United Nations, 2023):

- Formación centrada en las y los estudiantes – acompañamiento personalizado; apoyo socioemocional; liderazgo del alumnado en su proceso de aprendizaje.
- Ecosistemas colaborativos y abiertos – soportes digitales para colaborar y construir; participación en ecosistemas educativos compartidos y colaborativos.
- Organización informada por los datos – administración escolar flexible y ágil bajo principios de protección de datos personales.
- Itinerarios personales de aprendizaje – Programa **“Tu Trayectoria en la UNAM”**; el campo docente ayuda a aprender a las y los alumnos, quienes diseñan su trayectoria; nuevos modelos de suscripción educativa.
- Aprendizaje permanente – habilidad de aprender a aprender; oferta adaptada a lo largo de la vida.
- Campus nómada y modelo flexible – inversiones en tecnologías digitales; planes de estudio flexibles; aprendizaje en el metaverso.
- Competencias para el futuro personal y profesional – Programa **“Pasaporte Universal UNAM”**: formación en competencias y habilidades para hacerles empleables; aprendizaje permanente; colaboración entre empresas y Universidad.
- Nuevos roles en la enseñanza y el aprendizaje – el campo docente es guía y mediador entre las y los alumnos y el mundo; ayudar a las y los alumnos a tener curiosidad, observar, analizar, comunicar y saber tomar sus propias decisiones.
- Áreas de pruebas y experimentación – procesos de investigación y ajuste; capacitación docente en uso de técnicas y metodologías; cultura de crecimiento con riesgo y errores.



- Bienestar y equilibrio – integridad y bienestar físico y emocional de las y los estudiantes.
- Compromiso social – empoderamiento para trabajar a favor de todos nosotros; oferta educativa que incluya los grandes retos nacionales y mundiales; medición de su compromiso e impacto social.
- Pensamiento libre y crítico – formación de personas libres, críticas, independientes, que aplauden la diversidad, protegen el disenso y están comprometidas con la verdad y la belleza.

En la siguiente figura se resumen los atributos que se propone lograr en la formación de la UNAM, teniendo al estudiante en el centro del quehacer.





## OE 1.1

### Diagnóstico y plan de acción inmediata post COVID-19

#### Estrategia

**1.1.1** Desarrollar un diagnóstico y un plan de acción inmediata post COVID-19 con énfasis en las y los estudiantes y en su formación.

#### Principales acciones y metas por alcanzar

- » Identificar **áreas de rezago y de urgente atención pedagógica y/o socioemocional** en las diversas comunidades educativas de la UNAM.
- » Diseñar e instrumentar un **plan de acción inmediata** para atender las **deficiencias y problemáticas identificadas**, incluido un programa de desarrollo de habilidades informativas.



## OE 1.2

### Estudiantes agentes de su formación, así como motivados y preparados para mejorar su entorno

#### Estrategia

**1.2.1** Aumentar la matrícula y fomentar las vocaciones en áreas de pertinencia para el país.

#### Principales acciones y metas por alcanzar

- » Diagnóstico del **uso de los espacios** para su óptimo aprovechamiento bajo una planeación a 5, 10 y 20 años.
- » **Modalidad no escolarizada, virtual e híbrida**, en aquellas entidades académicas donde sea conveniente para el país, además de las modalidades semipresenciales y presenciales.
- » Procesos y materiales curriculares y de enseñanza-aprendizaje, estructura, procesos y procedimientos académico-administrativos, reglamento, así como infraestructura correspondiente a las **modalidades semipresenciales o no presenciales** renovados para mejorar la eficiencia terminal y la calidad a partir de un **diagnóstico y evaluación** del sistema **no presencial y semipresencial de la licenciatura y el posgrado**.
- » **Cursos de verano** con valor curricular en licenciatura y posgrado.
- » **Vocaciones en áreas de pertinencia** para el país.
- » Mejora de **instrumentos de ingreso** y de los modelos de **orientación vocacional** en el bachillerato.
- » Estrategia **"STEM UNAM"** para incentivar la participación de **mujeres** en las carreras del área de las **ciencias fisicomatemáticas y de la ingeniería**.
- » **Posgrado** con mayor calidad, pertinencia, matrícula, movilidad nacional e internacional, así como liderazgo local y global.
- » **Formación permanente** con mayor pertenencia, matrícula, agilidad en trámites y procesos, y vinculación con sectores público, privado y social.

---

### 1.2.2 Impulsar acciones para mejorar el rendimiento académico de las y los alumnos.

- » **Programas personalizados de apoyo** a su rendimiento académico, por medio de estrategias derivadas de la aplicación de exámenes diagnóstico, apoyadas en medios digitales, incluida la IA, cursos y talleres específicos, exámenes colegiados, tutorías y estrategias de aprendizaje y autoevaluación.
- » Estrategia **“IA Puma”** para establecer, comunicar, difundir, capacitar y asesorar en la **instrumentación de IA en el proceso de enseñanza-aprendizaje.**
- » **Lineamientos y mecanismos de seguimiento personalizado** de las trayectorias escolares que encaucen mejoras al desempeño educativo y en todos sus indicadores aprovechando las bases de datos institucionales.
- » **“Primera tutoría”** para que las y los docentes otorguen atención personal a sus alumnas y alumnos **sobre las dificultades del aprendizaje.**
- » **Prácticas de alto impacto, dentro y fuera del aula,** como aprendizajes basados en solución de problemas, aplicación práctica de las humanidades, trabajo en equipo y actividades colaborativas, discusiones en clase, aprendizaje virtual-presencial, entre otras, y que estén reflejadas en los planes de estudio.
- » **Condiciones académicas y del entorno** en los planteles del **bachillerato** adecuadas para el logro académico.
- » **Evaluación y fortalecimiento de programas de becas** para apoyar las trayectorias de las y los alumnos en los diversos niveles.
- » **Estancias profesionales y de nuevos incentivos** para las y los alumnos sobresalientes.

---

### 1.2.3 Generar las mejores condiciones posibles para el desarrollo integral de las y los alumnos, impulsando el establecimiento de relaciones sociales libres de violencias basadas en género, reforzando el deporte, las actividades culturales y recreativas, las actividades de voluntariado, las medidas preventivas de salud y las habilidades para la vida.

- » **Oferta universitaria de servicios,** reorganizada de modo que se mejore su capacidad de respuesta, su calidad y se eviten las duplicidades.
- » **Programas de orientación e instrucción** para alumnas y alumnos, al inicio de cada ciclo escolar, que considere el uso de todos los **recursos bibliohemerográficos,** particularmente los **digitales.**
- » Programa **“Pasaporte Universal UNAM”** en el que se archiven, con apoyo de tecnologías como cadena de bloques, **los certificados de las habilidades transversales para la vida.** Al término de sus estudios, las y los alumnos recibirán su **título profesional y el “Pasaporte Universal UNAM”.**
- » **Programa integral de formación extracurricular** que incluya estrategias para el autocuidado y la capacidad de autogestión, la formación cultural y artística, el deporte y la recreación, con perspectiva de género y que incluya la formación familiar y el respeto a los derechos humanos, la ética, la legalidad y al medio ambiente.
- » Programa **“UNAM Violeta”** para promover la **construcción de espacios** en la **Universidad sin violencia basada en género,** con el apoyo de las personas orientadoras comunitarias (**POC**).
- » **Centros de producción multimedia** para la capacitación de alumnos en diferentes técnicas y medios.
- » **Cultura física** entre el alumnado dotándolo o facilitándole el acceso a la infraestructura y equipamiento necesarios.

**1.2.4** Aumentar los niveles de egreso y eficiencia terminal, con énfasis en la consecución de conocimientos, saberes y capacidades.

» **Deporte representativo** mediante la profesionalización del personal de entrenamiento y la obtención de becas para alumnas y alumnos deportistas.

» **Opciones de terminación, titulación y graduación** en vigor, a partir de un diagnóstico que permita identificar áreas de mejoramiento con énfasis en la obtención de conocimientos, saberes y capacidades requeridos por cada plan de estudio, en todos los niveles y modalidades.

» **Mecanismos para abatir el rezago escolar** a partir de una evaluación y definición de opciones según los niveles y las modalidades escolares.

» **Ventanilla única para trámites de titulación** con procedimientos ágiles y eficientes.

**1.2.5** Fortalecer los programas vinculados con el egreso de las y los alumnos.

» **Servicio social como una actividad formativa**, con énfasis en habilidades para la vida, y de servicio a la comunidad y al país.

» **Ferías del empleo** y bolsas de trabajo oportunas y pertinentes.

» **Seguimiento de egresadas y egresados** mediante una estrategia institucional sistemática e integral.

**1.2.6** Desarrollar un programa integral de atención a las y los alumnos con el fin de dotarles de un sentido de identidad y pertenencia a la UNAM y a su entorno.

» **Visitas a instalaciones universitarias, redes de estudiantes internacionales, actividades e historia de la UNAM**, así como servicio social en áreas de cooperación, entre otras.

» **Practicar otras actividades académicas, culturales y deportivas en instalaciones universitarias diferentes** a las de adscripción de las y los alumnos.



### OE 1.3

Planta académica de vanguardia, motivadora, con interés transformador y renovada

#### Estrategia

**1.3.1** Mejorar la calidad académica del cuerpo docente y elevar su nivel de compromiso mediante el establecimiento de mecanismos e incentivos para la formación y superación académicas.

#### Principales acciones y metas por alcanzar

» Sistema de **formación y actualización docente** que incluya cursos de inducción, de fortalecimiento de capacidades en el uso de TIC, de nuevas metodologías didácticas, de la inteligencia artificial, del inglés y otras lenguas, entre otros, bajo una perspectiva de género y con enfoque interseccional.

» Esquemas para **identificar**, en las facultades y escuelas, **candidatas y candidatos a profesores de bachillerato**, así como adecuaciones a los **posgrados con orientación a la docencia**.

» **Fortalecimiento del trabajo académico colegiado y del conocimiento** de la Universidad.



---

**1.3.2** Asegurar la renovación de la planta académica en función de sus méritos académicos y mejorar las condiciones laborales.

- » **Programa de desarrollo de liderazgo e innovación en educación superior** para el cuerpo directivo de las entidades académicas y dependencias administrativas de la Universidad.
- » **Centro virtual de apoyo a la docencia** para fortalecer la profesionalización docente.
- » **Fortalecimiento de los subprogramas de renovación y de jubilación voluntaria y digna** de la planta académica de tiempo completo.
- » Revalorar la docencia mediante **convocatorias y contrataciones de los mejores egresados de la UNAM y de otras instituciones** de educación superior.
- » **Bancos de horas revisados** con el fin de cubrir la demanda de profesorado en condiciones óptimas para la Universidad.
- » **Nombramientos académicos regularizados** según posibilidades financieras y prioridades académicas.
- » Programa de **becas postdoctorales para fines docentes**.
- » Revisar los **salarios del personal académico** y plantear ajustes a la H. Cámara de Diputados.

---

**1.3.3** Renovar, innovar y consolidar la cultura de la evaluación del trabajo académico.

- » **Evaluación del trabajo académico ajustada** según la figura y campo de conocimientos, el sexo y la edad de quien se evalúa, para que se incorpore a los programas de estímulos de la Universidad, de modo que se revalore la docencia y se promueva el trabajo colaborativo y en equipo (*véanse los ejes 2 y 5*).
- » **Consolidación de indicadores del PRIDE** (Programa de Primas al Desempeño del Personal Académico de Tiempo Completo), **simplificación de convocatoria y establecimiento de sus normas operativas**.

---

**1.3.4** Crear las condiciones para un desarrollo pertinente y productivo de la carrera académica.

- » Revisión y, en su caso, adecuación del **Estatuto del Personal Académico (EPA)**, que fortalezca las funciones sustantivas y el lugar que cada figura académica debe desarrollar en su labor comprometida con la Universidad y el país, y que precise los rasgos que debiera tener la carrera académica.
- » **Superación académica del profesorado** mediante el conocimiento del perfil deseable para cada entidad académica y plan de estudios.
- » **Movilidad intra e interuniversitaria** con reglas e iniciativas claras y **mejoramiento del PAPIME** (Programa de Apoyo a Proyectos para Innovar y Mejorar la Educación).
- » Estrategias de **participación** de las y los docentes en sus entidades académicas que permitan **revalorar la importancia y trascendencia de su quehacer académico**, el compromiso y la pertenencia institucionales.

---

**1.3.5** Fomentar la participación de las y los docentes en la investigación.

- » Participación del **cuerpo docente en la investigación, fondo** para jóvenes docentes de reciente contratación e **incentivo** a la investigación conjunta entre facultades, escuelas, centros e institutos.
- » **Participación de alumnas y alumnos en proyectos de investigación** de donde se deriven trabajos de titulación y graduación con la

colaboración de profesores de carrera (como en Programa de Apoyo a Proyectos de Investigación e Innovación Tecnológica -PAPIIT-).

- » **Reconocimiento de las especificidades (docente y de otro tipo) de las Escuelas Nacionales, Facultades de Estudios Superiores (FES)** e instancias de investigación multidisciplinarias, y de las **Escuelas Nacionales de Estudios Superiores (ENES)** (véase eje 2).

**1.3.6** Promover una mayor participación de las y los investigadores de institutos y centros en las tareas formativas en todos los niveles educativos.

- » **Actualización**, seguimiento y evaluación de las **condiciones actualizadas de participación** de las y los investigadores **en la formación** en bachillerato, licenciatura y posgrado (véase eje 2).

**1.3.7** Garantizar la comunicación con las y los académicos.

- » **Información oportuna, confiable y pertinente** sobre el desarrollo, oferta y oportunidades de los programas institucionales tendientes a lograr una planta académica de vanguardia, motivada, comprometida, con interés transformador y renovada.



## OE 1.4

Planes de estudio de vanguardia y flexibles para atender la realidad nacional y global

### Estrategia

**1.4.1** Crear y rediseñar planes de estudio a partir de procesos de planeación institucional y principios de flexibilidad, pertinencia, alta calidad y movilidad.

### Principales acciones y metas por alcanzar

- » Proyecto **“Tu Trayectoria en la UNAM”** basado en contar con planes de estudio actualizados que sean flexibles, con un núcleo de asignaturas obligatorias, que incorporen prácticas educativas de alto impacto y, de manera transversal, la enseñanza de la lengua española, la inglesa u otra relevante para la disciplina, el desarrollo de capacidades en las TIC y en la inteligencia artificial, y que fomenten la creatividad de estudiantes.
- » **Incentivos** para que las facultades y escuelas incorporen **flexibilidades en sus planes de estudio**.
- » Unidad especializada en **planeación y prospectiva académicas** dentro de la Secretaría General.
- » Instancia especializada para la **coordinación de la enseñanza de lenguas**.
- » Modelos formativos sobre la **capacidad de agencia**, cultura de la **innovación, internacionalización curricular**, así como criterios para **doble titulación y grados conjuntos**.
- » Planes de estudio sustentados en **análisis, modelos y recomendaciones** propuestos por instancias de **planeación, prospectiva e innovación educativas** por ser evaluadas y establecidas en la Universidad.
- » **Licenciatura de estudios interdisciplinarios** con las características necesarias para asegurar **calidad y pertinencia**, bajo principios de inteligencia colaborativa.
- » **Inscripción flexibilizada** de estudiantes del **posgrado**, en sus distintas modalidades, con **catálogos semestrales y/o trimestrales de asignaturas**.

---

**1.4.2** Hacer de la actualización de los planes de estudio un medio para mantener a la Universidad a la vanguardia en el conocimiento.

- » **Reglamento General para la Aprobación, Evaluación y Modificación de Planes de Estudio (RGPAEMPE) y Marco Institucional de Docencia (MID) modernizados** para incluir los temas referidos de flexibilidad, movilidad, desarrollo de habilidades para la vida, créditos culturales, entre otros, a partir de perfiles adecuadamente definidos.
- » **Procesos ágiles y eficientes** de evaluación, actualización y modificación de planes de estudio para **mantener su pertinencia, rigor y oportunidad**.
- » Estudios frecuentes sobre el **mercado de trabajo, oferta educativa, percepción e imagen social de licenciaturas y posgrados**, así como prospectivos de áreas de desarrollo que sirvan como insumos para la evaluación y actualización de planes de estudio.
- » **Comités asesores externos en cada entidad académica y el Consejo Académico de Posgrado**, con participación de los **sectores de CTI, público, privado y social** para colaborar en los procesos de diseño y evaluación curriculares, así como en la evaluación de egresadas y egresados (*véase eje 4*).

---

**1.4.3** Robustecer y sustentar la acreditación y certificación de programas académicos y procesos educativos por instancias nacionales e internacionales, a fin de ofrecer mejores condiciones de empleabilidad a las y los egresados.

- » **Evaluación integral de la calidad de planes de estudio y licenciaturas** como parte de los procesos de planeación e innovación educativas de la Universidad, de modo que la formación de las y los alumnos sea de vanguardia, relevante y pertinente.
- » **Discusión nacional encabezada por la UNAM** para fortalecer las políticas, estrategias y mecanismos de **acreditación y certificación**, a fin de reorientarlos en favor del **mejoramiento de la calidad**.

---

**1.4.4** Acrecentar la calidad del bachillerato de la UNAM como subsistema indisoluble de la institución y garantizar que las y los egresados cuenten con los perfiles establecidos.

- » Escucha y trabajo con la **comunidad del bachillerato** (ENP y ENCCH), en especial con las y los profesores para fortalecer su **estabilidad laboral, formación y actualización**, la formación del **cuerpo directivo**, así como la actualización de los **planes de estudio (que incluya temas que afectan al país y la humanidad**, como migración, discriminación, entre otros), con enfoques multi e interdisciplinarios, de modo de que se **mejore sensiblemente el aprendizaje de las y los alumnos**, con énfasis en su capacidad de lectura y escritura.
- » **Diagnóstico** del número de **clases**, horas frente a grupo efectivas del profesorado, **infraestructura y equipamiento**, así como del comercio **formal e informal**, entre otros, en los planteles del bachillerato.
- » **Nuevas modalidades y tendencias educativas** en los turnos vespertinos del bachillerato.
- » **Fortalecimiento de las opciones técnicas** mediante la evaluación y, en su caso, promoción de la educación dual.
- » Establecimiento de **estrategias diferenciadas** para el alumnado de **alto rendimiento**.
- » **Fortalecimiento del acceso y conectividad** para el aprovechamiento del cómputo y las TIC.
- » Evaluación de **experiencias de aprendizaje realizadas con apoyo de tabletas electrónicas** y valorar su rediseño e instrumentación.

---

**1.4.5** Fortalecer la presencia de las Escuelas Nacionales, las Facultades de Estudios Superiores (FES) y las Escuelas Nacionales de Estudios Superiores (ENES).

---

- » **Experiencia de la UNAM** en la discusión nacional para el mejor desarrollo del bachillerato, así como participar en **procesos de formación docente y elaboración de material didáctico**.
- » Seguimiento puntual al desarrollo del modelo de bachillerato y a los resultados obtenidos en el **bachillerato en línea**.
- » Estrategia institucional para el **fortalecimiento de la presencia y liderazgo** de las entidades académicas que se encuentran fuera de la Ciudad Universitaria como polos de **alta calidad, con impacto local y regional** derivados del ejercicio de sus funciones académicas.
- » Posible **nueva ENES** a partir de los resultados de estudios de prospectiva nacional e institucional.

**1.4.6** Impulsar al posgrado de la UNAM como un espacio articulado y robusto que permita ser la mejor opción en el país -y crecientemente en el plano internacional- para la formación de especialistas, investigadores y profesionistas de alto nivel, bajo principios de vanguardia académica, pertenencia, compromiso social, interés en lo global y en la transformación del entorno.

- » Promoción de la **fortaleza del posgrado de la UNAM** en el país y en el extranjero.
- » **Nuevas opciones**, tales como posgrados de medio tiempo, posgrados ejecutivos, diplomados con valor curricular, doctorados profesionalizantes y posgrados diseñados en colaboración con el sector productivo y que consideren las mejores prácticas internacionales, presenciales y/o en línea (*véase eje 2*).
- » **Criterios homologados y/o definidos** para una operación más clara y eficaz del posgrado y las entidades participantes, sobre **control del ingreso y exámenes de aptitudes** para posgrado, para la asignación y priorización de **distintas becas**, la **inscripción** de alumnos y sus causales de permanencia, suspensión y baja, entre otros.
- » Reglamento General de Estudios de Posgrado (RGEP) actualizado que incorpore **un modelo de posgrado que atienda a estándares internacionales**, una **ruta eficiente** para la **aprobación de planes de estudio** y el requerimiento de desarrollar un **plan rector del posgrado**.
- » Nuevas **Normas Operativas del RGEP** (cuya última versión es de 2018).
- » **Programas de posgrado** evaluados en referencia a las adecuaciones del CONAHCYT.
- » **Reorganización de la Coordinación General de Estudios de Posgrado** y evaluación de la conveniencia de incorporar la **formación permanente** (o educación para la vida) dentro de ella.

---

**1.4.7** Aumentar la oferta de alta calidad y vanguardia de educación permanente y educación continua.

- » **Estructura, procesos y procedimientos** académico-administrativos, así como infraestructura de la **educación continua** de la Universidad **renovados** a partir de un diagnóstico y evaluación de su situación actual.
- » Estrategia institucional de **educación permanente**, eficiente y exigente que aproveche la planta académica de la Universidad, **dirigida al desarrollo de nuevas habilidades, al re-entrenamiento de la fuerza laboral, entre otros**.



## OE 1.5

Espacios escolares innovadores y suficientes para lograr una formación con sentido, de buena calidad, pertinente y equitativa

### Estrategia

**1.5.1** Asegurar que la infraestructura y equipamiento para el aprendizaje sean adecuados, suficientes, confiables y de buena calidad.



**1.5.2** Fortalecer y modernizar el Sistema Bibliotecario de la UNAM (SiBi).



**1.5.3** Desarrollar modelos de "Aulas Puma" y el diseño de espacios que favorezcan las condiciones para el aprendizaje centrado en la y el alumno bajo principios de flexibilidad, movilidad y uso educativo de las TIC.



**1.5.4** Fomentar la creación y consolidación de espacios y equipamiento para la convivencia, la recreación y la actividad física.

### Principales acciones y metas por alcanzar

- » Plan Maestro de Infraestructura y Equipamiento para la formación de **espacios y equipos de aprendizaje** –aulas, laboratorios, bibliotecas– para facilitar un **ambiente colaborativo**, así como la **infraestructura básica de soporte** –conectividad de cómputo, suministro eléctrico y de gas– renovados e innovados con el fin de enriquecer la experiencia formativa de las y los alumnos.
- » **Infraestructura adaptada**, cuando sea necesario, para **modelar espacios de trabajo** de manera que permita reflexionar a alumnas y alumnos sobre sus propias habilidades y marco mental.
- » Diagnóstico de las necesidades especiales en **infraestructura y equipamiento** para brindar **accesibilidad a las personas con discapacidad**. Lograr que todos los campus universitarios estén adaptados a las personas con discapacidad.
  
- » **Programa** de apoyo a la **unificación estructural** y de servicios de las bibliotecas de las unidades académicas foráneas, de **modernización** tecnológica, de **actualización** permanente del **personal académico**, de **ampliación y actualización permanente de colecciones digitales y de mejora de espacios físicos del SiBi**.
- » **SiBi** integrado a los programas institucionales de manejo de **información y datos**.
- » Opciones para el **fortalecimiento y mayor despliegue de la Hemeroteca Nacional y la Biblioteca Nacional**.
- » **Horario de atención ampliado** del sistema bibliotecario de la Universidad.
  
- » **"Aulas Puma"** modernizadas a partir de experiencias propias y en otras universidades que faciliten la **interacción**, el **trabajo colaborativo** y la **co-creación** de las y los alumnos bajo la guía del profesor universitario.
- » Esquemas de apoyo de **exalumnos y de la Fundación UNAM** para la dotación de "Aulas Puma".
  
- » **Espacios, equipos y tecnologías** renovados e innovados para propiciar la convivencia, la recreación y las diversas modalidades de **actividad física y deportiva**, con el propósito de mejorar la **formación** y el **bienestar** de la comunidad en cada campus.

# Eje 2

## Investigación para la transformación de México

*El conocimiento transforma.  
El conocimiento universitario se genera por medio de  
la investigación y se pone al servicio de la sociedad*

### Visión de la investigación

*La investigación que se desarrolla en la Universidad Nacional genera conocimientos, saberes, metodologías, técnicas, prácticas e invenciones que permiten abordar los grandes desafíos locales, nacionales, regionales y globales, y mejorar las condiciones de vida y de desarrollo de las personas. La investigación es de excelencia y contribuye a la construcción de sociedades creativas e innovadoras, éticas, sostenibles, responsables, justas e igualitarias, basadas en el conocimiento.*

La investigación es una actividad central de la Universidad que contribuye a la transformación de la sociedad y a la incorporación plena de México a las sociedades del conocimiento, como han sido definidas por la UNESCO desde hace casi veinte años. También ayuda el establecimiento de sociedades de la creatividad y la innovación basadas en el aprendizaje y el conocimiento, como se ha sugerido en estos años, para el logro de un mundo sostenible, justo, igualitario y próspero.

Este proyecto de trabajo parte de la idea de que la discusión sobre la primacía entre la investigación básica, aplicada y tecnológica es estéril, ya que cada una tiene



Fuente: <https://www.freeplk.es/>

valor en sí misma y están intrínsecamente ligadas. Los tres tipos prevalecen en las universidades de vanguardia y son todos relevantes. En el presente proyecto se valoran y se apoyan las tres con igualdad de condiciones y se considera que la investigación en la Universidad debe, de manera prioritaria, atender los grandes desafíos del país. Sin la investigación básica, la UNAM estaría incompleta y fallaría con su compromiso social, y sin la investigación aplicada y tecnológica vería limitado su impacto e

influencia en la solución de problemas locales y nacionales.

Este proyecto considera de manera igualitaria a la investigación que se desarrolla en los subsistemas de la Investigación Científica y de Humanidades y Ciencias Sociales. Por ello, se sostiene que ambos deben ser impulsados y fortalecidos con la misma determinación. De igual modo, subraya que el desarrollo de la investigación tiene que impulsarse en escuelas y facultades, reconociendo las especificidades de las Escuelas Nacionales, FES y ENES, así como en el desarrollo de los estudios de posgrado.

Tomando en cuenta lo anterior, la investigación debe articularse, necesariamente, con las tareas de formación en todos los niveles educativos universitarios.

Para alcanzar sus metas y lograr la excelencia, la investigación que se desarrolla en la Universidad debe cumplir los atributos de rigor y alta calidad, pertinencia y vinculación. Esto es, ha de estar sustentada en el avance de las disciplinas, así como en los abordajes de carácter multi, inter y transdisciplinarios; tiene que ser pertinente con el avance del conocimiento y oportuna en el tratamiento y análisis de los grandes debates nacionales, regionales y globales; debe buscar la vinculación entre diferentes campos de saber, así como con procesos de innovación y desarrollo; finalmente, ha de buscar la difusión de los conocimientos generados. Todo ello en un marco de ética, integridad y responsabilidad con la sociedad, lo que implica el uso responsable y transparente de los recursos materiales y financieros para su desarrollo.

La investigación de la UNAM deberá crecer, de preferencia, mediante colaboraciones internas y alianzas con universidades y centros públicos de investigación del país y del extranjero, así como formando consorcios de investigación en temáticas definidas y prioritarias. Esta evolución deberá partir de una mayor planeación de la investigación de la UNAM, basada en escenarios de prospectiva nacional e institucional.

Para lograr una investigación que coadyuve a la transformación de México, se plantean los dos objetivos estratégicos (OE) siguientes:

2.1 Impulso y posicionamiento de la investigación

2.2 Fortalecimiento de la vinculación entre la investigación y la docencia

En la siguiente figura se resumen las principales características de la propuesta sobre investigación en la UNAM.







## OE 2.1

### Impulso y posicionamiento de la investigación

#### Estrategia

**2.1.1** Fortalecer la investigación en temas de pertinencia social, económica y de frontera dirigida a lograr la construcción de sociedades creativas, sostenibles, justas, igualitarias y prósperas.



**2.1.2** Incentivar nuevas formas académicas de organización y financiamiento de la investigación entre todas las áreas del conocimiento.



**2.1.3** Participar en los grandes proyectos científicos de relevancia e interés para el país.

#### Principales acciones y metas por alcanzar

- » **Nuevas formas colaborativas de investigación** que permitan construir **nuevos enfoques epistémicos** sobre **temas de frontera** y los **acuciantes problemas y ventanas de oportunidad del país**, en áreas prioritarias por definir de **manera consensuada**, como la migración; el comercio, finanzas, economía y trabajo; seguridad alimentaria; el nexo agua-energía y alimentos; salud pública y global; la manufactura y la relocalización de cadenas de suministro; la inteligencia artificial y la productividad; la sustentabilidad, el medio ambiente y los Objetivos de Desarrollo Sostenible; el desarrollo y la cooperación; el arte, la cultura y la religión, entre otros.
- » **Lineamientos para crear, evaluar y transformar los programas, seminarios y redes universitarios** como mecanismos de conjunción de esfuerzos para la investigación sobre los problemas relevantes del país.
- » **Programas, seminarios y redes universitarios convertidos en plataformas de pensamiento y acción estratégicos** que integren a actores relevantes dirigidos a la proposición y seguimiento de políticas públicas.
- » **Nuevo fondo de apoyo a investigadores de reciente ingreso** para fomentar una inserción productiva en la institución.
- » Investigación **multidisciplinaria** en **cómputo, TIC e IA** orientada a avanzar el conocimiento y **resolver problemas del país y globales**.
- » Incremento al **presupuesto del PAPIIT**, evaluación sobre el aumento en la **duración** de proyectos, creación de otras **modalidades**.
- » **Evaluación y, en su caso, conversión** del Programa Universitario de Investigación sobre Riesgos Epidemiológicos y Emergentes (PUIEEE) a **Centro de Investigación sobre Riesgos Epidemiológicos**.
  
- » **Nuevas formas académicas de organización y financiamiento** (*i. e.*, redes y movilidad) **y financiamiento** (*e. g.*, consorcios nacionales e internacionales) **de proyectos** que, sin generar un mayor aparato burocrático, permitan el desarrollo de diálogos y agendas de investigación trans, multi e interdisciplinarias sobre temas de frontera y grandes debates nacionales, en los que participen conjuntamente los subsistemas de la Investigación Científica y el de las Humanidades y Ciencias Sociales, las facultades y escuelas, con la participación de los Consejos Académicos de Área y de Posgrado.
  
- » **Participación** y, en su caso, **liderazgo de iniciativas científicas colaborativas de amplio alcance y largo aliento**, con instituciones nacionales, del extranjero e internacionales, para avanzar en el conocimiento científico de vanguardia, como pueden ser la biología sintética, los superconductores, los telescopios, las aplicaciones de

rayos cósmicos, los proyectos en neurociencias, sobre el concepto “una salud” (con la participación de escuelas nacionales y facultades del área), sobre ciudades inteligentes, o sobre predicción de características de organismos a partir de secuencias de ADN.

» **Procesos administrativos y de gestión** digitales y eficaces.

---

**2.1.4** Formular un plan maestro para el fortalecimiento de polos de investigación de la UNAM fuera de la Zona Metropolitana de la Ciudad de México.

» Posicionamiento de la **investigación** que se realiza en los **campus foráneos** de la UNAM e impulsar el **desarrollo de estudios multi, inter y transdisciplinarios** que aborden los problemas y las realidades de los contextos locales y regionales donde se ubican.

» **Plan maestro** para los próximos **5, 10 y 20 años** que incluya, entre otros, la dotación suficiente de **terrenos e infraestructura**, y la evolución deseada de una **gestión desconcentrada** (véase *eje 6*).

» **Mayor presencia** de centros e institutos del **Subsistema de Humanidades y Ciencias Sociales** en los **polos existentes** y en los que llegaran a crearse (véase *sección 5.3*).

---

**2.1.5** Creación de un Centro Virtual de Prospectiva Nacional.

» Centro Virtual de Prospectiva Nacional para asegurar la **pertinencia de la formación e investigación universitarias**, que articule los esfuerzos de **prospectiva y visión del país** con los de la formación e investigación, y que incorpore la participación de otras entidades nacionales.

---

**2.1.6** Promover la visibilidad, el impacto y la competencia de la investigación universitaria por medio de las revistas académicas y arbitradas de la UNAM.

» Mayor visibilidad, impacto y competencia científica de la investigación universitaria por medio de las **revistas académicas y arbitradas**, a través de un **programa de divulgación y concientización** para la publicación en éstas.

» Capacidad y calidad de las revistas universitarias incrementadas para proyectar, a nivel nacional e internacional, las publicaciones arbitradas mediante políticas de **seguimiento continuo** de contenidos, así como la **actualización permanente del portal de revistas universitarias** y los **repositorios** institucionales de participación en el proyecto mundial de ciencia abierta.

» **Uso unificado de la tecnología** como el *Open Journal System (OJS)* y *DSpace* que permita su almacenamiento, visibilidad y distribución de forma inmediata a nivel nacional e internacional; **normalización administrativa** de todas las revistas y apoyo para la obtención y/o actualización de su ISSN y EISSN. Mejora de los **procesos de indización y registro en catálogos y bases de datos** de las revistas a nivel nacional e internacional para incrementar su visibilidad e impacto.

» **Grupos de trabajo** por área temática y por presencia académica internacional para compartir **mejores prácticas** en la producción y publicación de artículos científicos y establecimiento de una **red de información académica de apoyo y asesoría** para la edición y publicación de artículos de impacto y visibilidad.

» **Revistas académicas y arbitradas enlazadas** a las **redes sociales** y con ello a las métricas alternativas que nos permitan medir el impacto social de lo publicado en ellas en beneficio de las y los universitarios y de la sociedad en general.

» Fortalecimiento de las **revistas** cuyo contenido se vincule con las **áreas prioritarias** definidas institucionalmente y con la **ciencia emergente de punta** a nivel internacional.

- » Discusión para establecer **estrategias institucionales** de acceso abierto que consideren los distintos campos y comunidades del conocimiento.
- » Negociación con los dos principales **índices de impacto** (*Web of Science y Scopus*) para una **inclusión** de un **mayor número de revistas en sus contenidos**.

---

### 2.1.7 Fomentar la visibilidad y el impacto del Repositorio Institucional de la UNAM.

- » **Proyecto de acervos digitales y el Repositorio Institucional reestructurados** para evitar ser un repetidor de otros sitios web. Levantamiento de un censo e integración de repositorios relevantes, establecimiento de una **estructura estándar de metadatos**, consulta o descarga de los contenidos y enlace, así como separación por grupos de contenidos, datos, formato o niveles académicos.
- » **Comunidades claras por su contenido** y división **por colecciones** (publicaciones de la UNAM, tesis, manuales, etc.) y, **tipo de material** (artículos, datos, proyectos, documentos históricos, etc.), para que los usuarios entiendan lo que están recuperando o lo que necesitan buscar.
- » **Equipo en donde participen bibliotecarios, editores y personal de cómputo** para la inclusión de la información.
- » **Mayor visibilidad y difusión para incrementar su uso e impacto**.

---

### 2.1.8 Impulsar una revisión de la evaluación académica, principalmente de los criterios e indicadores del trabajo de investigación.

- » Desarrollo de un **proceso nacional** propuesto y liderado por la UNAM encaminado a **revaluar los programas de evaluación institucional y académica**, con la finalidad de crear/construir nuevos procesos, parámetros, **indicadores y criterios** que favorezcan la investigación en temas de frontera, con pertinencia social, así como aquellos proyectos de ciencia y tecnología aplicada.
- » Procesos que favorezcan implantar una nueva **cultura de la evaluación** en la que se reconozcan **temas, productos y formas de organización diversas**, que permita retroalimentar el trabajo académico. Esto implica también incidir en la revisión de las políticas federales de evaluación del trabajo académico –SNI y CONAHCYT– (*véanse eje 1 y sección 5.3*).

---

### 2.1.9 Atender la situación de infraestructura, equipamiento y conectividad necesarios para el óptimo desarrollo de la investigación en todas las áreas.

- » A partir de la **prospectiva nacional y de la Universidad**, con la participación de las entidades académicas y cuerpos colegiados, concretar un **diagnóstico** de la situación en que se desarrolla la investigación y diseño de una **estrategia de mantenimiento, reforzamiento o ampliación de la infraestructura, el equipamiento y la conectividad con perspectiva de mediano y largo plazos** (*véanse eje 1 y sección 5.3*).



## OE 2.2

### Fortalecimiento de la vinculación entre la investigación y la docencia

#### Estrategia

**2.2.1** Implantar mecanismos de articulación entre la investigación y el posgrado.

- » Mejoramiento de la **calidad de los programas de posgrado**, incrementando su **cobertura** e impulsando su **reconocimiento** nacional e internacional (*véase eje 1*).
- » **Colaboración, intercambio y movilidad de docentes y estudiantes**, así como evaluación y **equivalencias o titulaciones compartidas** con otros programas de universidades nacionales y extranjeras (*véase eje 5*).
- » **Administración escolar del posgrado** más eficiente y ágil (*véase eje 6*).
- » **Revisión de formas de colaboración** académico-administrativas – responsabilidades y deberes- entre las entidades participantes de los **programas de posgrado** y ajuste a la **normatividad universitaria** vigente para lograr una mejor y más equitativa participación de los responsables (*véase eje 6*).

**2.2.2** Impulsar la articulación investigación-posgrado en FES y ENES.

- » **Fortalecimiento de la investigación y posgrado en las Facultades de Estudios Superiores** y en las **Escuelas Nacionales de Estudios Superiores**, especialmente en proyectos de incidencia regional con participación multidisciplinaria (*véase eje 1*).

**2.2.3** Fortalecer las actividades de investigación que se realizan en las FES.

- » **Diagnóstico** de las entidades de investigación multidisciplinaria de cada **FES** con el propósito de **consolidar e impulsar líneas de investigación**.

**2.2.4** Promover la colaboración entre los subsistemas de investigación, educación media superior y superior con el objetivo de fortalecer las tareas formativas de la Universidad.

- » Mayor participación de **investigadores de institutos y centros** que colaboren en las **tareas de formación** de alumnos y de profesores del **bachillerato** universitario (*véase eje 1*).
- » Aumento de las formas de **participación**, responsabilidades y **apoyo** de los institutos y centros de investigación en los **programas de licenciatura** (*véase eje 1*).
- » Articulación de la **investigación con las facultades y escuelas** desde las coordinaciones de la Investigación Científica y de Humanidades, así como fortalecimiento de los vínculos con éstas mediante el establecimiento de incentivos por medio de **programas institucionales**.
- » **Perfil adecuado de docentes** definido para cada **plan de estudios** e incorporación clara del papel de los investigadores en **materias básicas y metodológicas**.
- » Participación de los **subsistemas de investigación** en la elaboración de **planes de estudio** en todos los niveles y modalidades (*véase eje 1*).



**2.2.5** Fomentar la investigación en las licenciaturas.



**2.2.6** Establecer Unidades de Servicios Múltiples para la Investigación e Innovación.

- » Inclusión de **las y los estudiantes del posgrado** en las tareas de **formación** del alumnado **del bachillerato y las licenciaturas**, como parte de sus actividades curriculares.
  
- » **Participación de académicos, en especial de profesores de carrera**, de escuelas y facultades, FES y ENES, en **proyectos de investigación** pertinente con la colaboración de las y los alumnos, de modo que vinculen la investigación con la titulación (*véase eje 1*).
  
- » Evaluación de la pertinencia y viabilidad de establecer **Unidades de Servicios Múltiples para la Investigación e Innovación**, donde se **compartan instalaciones y equipamiento** para el desarrollo de proyectos interdisciplinarios e interinstitucionales, las que además sirvan como **núcleos de capacitación** de recién titulados y graduados, así como de **vinculación y generación de ingresos extraordinarios**.

# Eje 3

## **Extensión de la cultura para formar una comunidad solidaria, ética, incluyente, responsable y sensible**

*El conocimiento universitario es cultura*

### Visión de la extensión cultural

*Las actividades de extensión cultural promueven y fomentan la creatividad, la identidad, el intelecto, el arte y la ciencia, y son coadyuvantes para una formación de excelencia. Mediante la difusión de la cultura y la divulgación de las ciencias, la producción editorial y la educación artística de vanguardia, se contribuye a formar una comunidad solidaria, ética, incluyente, autónoma, responsable y sensible, así como una sociedad del cuidado de las personas y del medio ambiente. La extensión de la cultura es el principal medio integrador de la Universidad con la sociedad.*

En la Declaración de México sobre Políticas Culturales (Patrimonio MEC-EDUPAZ, 2016) se señala que:

*“... la cultura puede considerarse actualmente como el conjunto de los rasgos distintivos, espirituales y materiales, intelectuales y afectivos que caracterizan a una sociedad o un grupo social. Ella engloba, además de*

*las artes y las letras, los modos de vida, los derechos fundamentales al ser humano, los sistemas de valores, las tradiciones y las creencias y que la cultura da al hombre la capacidad de reflexionar sobre sí mismo. Es ella la que hace de nosotros seres específicamente humanos, racionales, críticos y éticamente comprometidos. A través de ella discernimos los valores y efectuamos opciones. A través de ella el hombre se expresa, toma conciencia de sí mismo, se reconoce como un proyecto inacabado, pone en cuestión sus propias realizaciones, busca incansablemente nuevas significaciones, y crea obras que lo trascienden.”*

En congruencia con esta definición, las actividades de extensión de la cultura de la UNAM incluirán a las propias de difusión cultural (que implica la divulgación de las ciencias), en adición a las necesarias para promover y fortalecer los derechos fundamentales, preservar la vida y el medio ambiente, el patrimonio material e intangible, así como los sistemas de valores y tradiciones humanos.

La extensión cultural tendrá como objetivo y protagonista principales a la comunidad universitaria y será parte del proceso formativo de las y los alumnos. Como una política derivada del carácter nacional de nuestra institución, se procurará compartir el proyecto de extensión cultural con otras instituciones educativas nacionales y en espacios alternos para el público en general. También se fomentará en las esferas donde la UNAM tiene presencia en el extranjero.

Las actividades de extensión cultural de la Universidad Nacional son una oportunidad para renovar e innovar en diferentes dimensiones. Los nuevos modelos y tecnologías permiten expandir de un modo sin precedentes los alcances y profundidad de penetración de la cultura.

En una universidad de clase mundial, como es la UNAM, la extensión de la cultura debe ser concebida como parte primordial y a la par del desarrollo social que se promueve en otras áreas. En el fortalecimiento del sistema de valores y derechos, se propone articular las actividades de las y los alumnos por medio del servicio social, para lograr impactos en las comunidades adyacentes a los planteles universitarios, así como en comunidades marginadas y en rezago. De igual forma, se desarrollarán proyectos dirigidos a fortalecer el respeto a la legalidad y la ética, al medio ambiente y la sostenibilidad, así como a la igualdad de género. Por su relevancia, esta última se trata en la sección 5.1.



Para alcanzar una extensión de la cultura que forme una comunidad solidaria, ética, incluyente, responsable y sensible, se plantean los dos objetivos estratégicos (OE) siguientes:

- 3.1 Impulso a la difusión cultural de vanguardia y alta calidad, como vehículo de formación integral de la comunidad académica y la sociedad
- 3.2 Fortalecimiento de los valores universitarios para lograr una ciudadanía solidaria, ética, incluyente, responsable y sensible, así como una sociedad del cuidado de las personas y el medio ambiente

En el siguiente gráfico se muestran los principales rasgos de la extensión cultural que se plantean para la UNAM.







## OE 3.1

Impulso a la difusión cultural de vanguardia y alta calidad, como vehículo de formación integral de la comunidad académica y la sociedad

### Estrategia

**3.1.1** Mejorar y ampliar la producción y oferta artística y cultural para el desarrollo integral de la comunidad universitaria.



**3.1.2** Impulsar la difusión cultural y humanística, así como la divulgación científica, en beneficio de la comunidad universitaria y de la sociedad.



**3.1.3** Asegurar el cambio tecnológico en la extensión cultural con infraestructura, equipamiento y estrategias de vanguardia.

### Principales acciones y metas por alcanzar

- » **Públicos universitarios formados en el arte y la cultura** por medio de una oferta renovada, extensa y variada, que incluya la participación de las comunidades de las distintas entidades académicas que imparten planes y programas de estudio (licenciatura y posgrado) relacionados con las artes plásticas, visuales, cinematográficas, literarias, escénicas y musicales (**Facultades de Música, Filosofía y Letras, Arquitectura, Artes y Diseño, Escuela Nacional de Artes Cinematográficas, Centro Universitario de Teatro**) en las diversas entidades universitarias; desarrollo de **créditos culturales**; fortalecimiento de los programas **“En Contacto Contigo”** y **“Puntos CulturaUNAM”**; participación de **aficionados** en la **creación artística directa**; **exposiciones** en museos universitarios con las colecciones institucionales; **mayor cooperación** nacional e internacional; y la **difusión** en las sedes de la Universidad en el **extranjero**.
- » Programas **“Comunidad Cultura UNAM”** y **“Residencias Artísticas”** **potenciados**, con énfasis en el alumnado y profesorado del bachillerato, FES, ENES y campus foráneos.
- » Mayor **vinculación** con la **población** de las **zonas adyacentes** a espacios universitarios (Clubes de Ciencias, entre otros).
- » **Bienal Universitaria de Arte y Diseño, y Mercado de Arte Universitario**.
  
- » **Nuevas opciones** de difusión de la cultura y divulgación de la ciencia, como **TEDx UNAM, TED Talks, conferencias magistrales “Grandes Pensadores de y en la UNAM”**.
- » **Ampliación de visitas guiadas** a recintos de la UNAM.
- » **Promoción del español de México**, así como programas de difusión existentes, con énfasis en la vinculación entre la ciencia y el arte. Vincular esta producción con la **educación a distancia**. Aprovechamiento de **museos y recintos universitarios como espacios educativos**.
- » Exposiciones multi, inter y transdisciplinarias en **Universum** con el propósito de crear una **cultura científica** en el país.
- » **Campus universitarios musicalizados** usando el acervo de grabaciones de las agrupaciones institucionales.
  
- » **Extensión cultural** innovadora y renovada por medio de las **herramientas tecnológicas**, como aplicaciones electrónicas (*apps*), redes sociales, IA y avances tecnológicos de **bajo costo**, para ampliar el **alcance y penetración** de la radio y televisión universitaria, así como de los acervos digitales, entre **las y los alumnos y la sociedad** en general.
- » **TV UNAM y Radio UNAM** como vehículos de apoyo a los **procesos de enseñanza-aprendizaje**.
- » **Memoria Digital** de la Difusión Cultural de la UNAM.

**3.1.4** Impulsar la producción editorial de alta calidad y vanguardia de la UNAM.

- » **Producción editorial** de la UNAM llevada a un **mayor público**, mediante la mejora en su distribución, tanto de libros impresos como electrónicos, el fortalecimiento de los **festivales y ferias del libro**, el establecimiento de **Salas de Lectura UNAM** en las comunidades vecinas de los planteles, y la creación de la **Prensa UNAM**.
- » **Publicación digital cuatrimestral** que dé cuenta de la **producción** de las y los universitarios.

**3.1.5** Fomentar la educación de alta calidad y de avanzada sobre la extensión artística.

- » **Programas formativos** de vanguardia y en temas diversos para **estudiantes, personal operativo y técnico**, con un enfoque interdisciplinario en **música, teatro, ópera, danza, cine, literatura, artes plásticas y visuales, y protección del patrimonio cultural**.
- » **Incubadora de empresas culturales para nuestras alumnas y alumnos**.
- » **Programas formativos** complementarios para el **desarrollo de habilidades y liderazgo del alumnado** para el **“Pasaporte Universal UNAM”**.
- » **Diplomados de alto nivel** sobre **temas especializados** (arte contemporáneo, cooperación y diplomacia cultural, entre otros).
- » Participación de **alumnas y alumnos sobresalientes** de música en **conciertos** con los grupos culturales de la UNAM.
- » **Crear el Centro Universitario de Ópera** con plan de estudios de posgrado.



### OE 3.2

Fortalecimiento de los valores universitarios para lograr una ciudadanía solidaria, ética, incluyente, responsable y sensible, así como una sociedad del cuidado con las personas y el medio ambiente

#### Estrategia

**3.2.1** Asegurar que el servicio social se preste en proyectos con alto impacto en grupos vulnerables o con desventajas.

#### Principales acciones y metas por alcanzar

- » **Normatividad del Servicio Social actualizada** con miras a desarrollar **nuevos modelos** y fortalecer programas de **extensionismo de alto impacto social** que faciliten que las y los jóvenes regresen el capital cultural a la **comunidad más vulnerable**, que se promueva el desarrollo y capacidades de generación de riqueza de las comunidades, y que tengan como fruto un **crecimiento profesional y personal**.
- » **Proyectos comunitarios** entre facultades y escuelas, y extender los **modelos de intervención para la alfabetización con apoyo federal y de las distintas entidades federativas**.

**3.2.2** Implantar una iniciativa institucional de respeto a los derechos humanos, de cultura de la legalidad y ética entre la comunidad universitaria.

- » Contribución de la Universidad a establecer una **cultura de respeto a los derechos humanos y a la legalidad** en su comunidad, mediante la inclusión del tema en la **formación académica** y **extracurricular**, en la **difusión de la cultura**, así como en el ejercicio de la **administración universitaria**.

- » Propuesta de la inclusión, en todos los **planes de estudio**, de una **asignatura humanística** sobre la **ética del poder, el liderazgo y la responsabilidad** con objeto de fortalecer el sistema de valores.
- » Aportaciones de la Universidad para **erradicar la cultura del privilegio** en el país.
- » Proposición a la ANUIES de una **Iniciativa Nacional Universitaria de Respeto y Promoción de los Derechos Humanos**.
- » Desarrollo de una **sociedad del cuidado de las personas y del medio ambiente**, con énfasis en los **niños, niñas y adolescentes, las personas con discapacidad y las personas adultas mayores**, mediante la inclusión de estos temas en la formación **académica y extracurricular, en la difusión de la cultura, y en las diversas acciones institucionales**.
- » **Dilemas éticos preparados** y difundidos, por diversos medios, para dar a conocer el **Código de Ética de la UNAM**.

---

**3.2.3** Desarrollar un proyecto de cultura de respeto al medio ambiente y a la sostenibilidad.

- » Por su importancia para nuestra especie, cultura de respeto al **medio ambiente y a la sostenibilidad** mediante la inclusión de los temas en la formación **académica y extracurricular**, en la difusión de la **cultura**, y en las diversas acciones institucionales como en la **infraestructura universitaria** (uso de **energías renovables, tratamiento de aguas residuales**, etcétera).

# Eje 4

## **Cultura de la creatividad, la innovación y la vinculación de la comunidad universitaria con la sociedad a favor del país**

*El conocimiento universitario se aplica en favor del país mediante la innovación y la vinculación*

### **Visión de la cultura de la creatividad, la innovación y la vinculación**

*La UNAM lidera en México el desarrollo de una cultura de la creatividad, la innovación, el emprendimiento –en sus más amplios sentidos– y de la vinculación, tales que contribuyan a mejorar las habilidades y conocimientos de las y los alumnos; al establecimiento de una sociedad de la creatividad; al aprovechamiento social del potencial creativo de la comunidad, así como al cumplimiento de la meta fundacional de la universidad pública de atender los problemas de la sociedad.*

La innovación busca liberar el potencial creativo de las y los alumnos y del personal académico; tiene el propósito de mejorar la posición competitiva de la institución en múltiples vertientes, así como incrementar su prestigio. Se plantea que la creatividad y la innovación deben adoptarse como una cultura que oriente los procesos educativos, de gestión administrativa y de transferencia de conocimientos. La innovación de los procesos educativos se aborda en el eje estratégico 1; la relacionada con la organización y la administración de la UNAM, en el eje estratégico 6.

Las razones que justifican la relevancia de la creatividad, la innovación y la vinculación son diversas y se reflejan en efectos positivos para la comunidad universitaria y para la población. Entre sus principales beneficios se tienen los siguientes:

- Agregan valor a los conocimientos desarrollados en las tareas de investigación.
- Promueven un mayor acercamiento con las necesidades reales de la sociedad, propiciando la pertinencia y actualización de los programas de estudios y de las capacidades del personal docente.
- Favorecen los términos de inserción de las y los egresados a los mercados laborales, mediante nuevos planes de estudio, temas de investigación y soluciones apoyadas en las tecnologías emergentes, especialmente las digitales.
- Fomentan el emprendimiento, que debe entenderse como una forma de pensar, de actuar y de enfrentar retos personales y profesionales. Significa tener la iniciativa para empezar y terminar lo que se inicia. Implica confiar en los conocimientos adquiridos como fuente de soluciones a los problemas profesionales que se enfrentan en los ámbitos cultural, económico, social, tecnológico y en relación con el medio ambiente.
- Son fuente de ingresos extraordinarios para la Universidad, con los que pueden financiarse programas educativos y proyectos de investigación adicionales a los que se apoyan con recursos asignados por la H. Cámara de Diputados.

La iniciativa de vinculación de la UNAM para mejorar la formación e inserción de las y los egresados, así como para contribuir a la solución de los problemas de la sociedad se denomina aquí **“UNAM por México” (UNAM x MX)**.

En *La UNAM: Compromiso con futuro*, se pueden consultar algunos de los principales retos del país y sus posibles estrategias de solución. En este libro se proponen acciones

de vinculación de la UNAM dirigidas a proporcionar la solución y/o atención de dichos retos. En este proyecto, se considera de la mayor importancia que la UNAM refrende su compromiso con el país mediante su participación en la reflexión y propuesta de intervenciones y políticas públicas en favor de México (Alcocer, 2023).

Se plantea emprender un proyecto especial, **“La UNAM por el Sur”**, para apoyar los esfuerzos que se realizan actualmente para mejorar las condiciones de vida de las sociedades del sur y sureste de México. La contribución de la UNAM sería mediante la articulación de acciones en materia de



Fuente: <https://www.freepik.es/>

formación, investigación y extensión de la cultura, complementadas por una vinculación con los sectores productivos y sociales, así como con las instituciones de educación media superior y superior de la región. El fin último de la cooperación universitaria sería participar en la construcción de sociedades creativas, sostenibles, justas, igualitarias y prósperas en el sur/sureste de México, con énfasis en la visibilización y dignificación de los pueblos originarios.

Se propone establecer otro proyecto especial sobre la relocalización de nuevas industrias (*nearshoring*): **“Nearshoring UNAM”**. A partir de un diagnóstico que reconoce que México tiene no más de seis años para atraer estas nuevas inversiones, se plantea que la Universidad colabore directamente en dos de los mecanismos habilitadores (es decir, formación, capacitación y desarrollo de capital humano; e innovación e investigación), y de manera indirecta en los otros cinco (sistema energético sustentable; infraestructura crítica, conectividad y ciberseguridad; desarrollo de proveedores y encadenamiento de mipymes; simplificación, homologación y facilitación comercial, y seguridad, Estado de derecho e impartición de justicia) (CEEG, 2023).

De igual manera, se reconoce la necesidad de establecer vínculos formales con el sector productivo con fines de mejorar la oferta educativa y actividades de desarrollo de la fuerza laboral, entrenamiento y capacitación en competencias y habilidades, expandir la oferta en línea, mejorar la oferta de educación permanente y continua, entre otros.

Para lograr del desarrollo e implantación de una cultura de la creatividad, la innovación y la vinculación de la comunidad universitaria con la sociedad a favor del país, se plantean los siete objetivos estratégicos (OE) siguientes:

- 4.1 Creatividad, innovación y vinculación de la comunidad universitaria con la sociedad
- 4.2 Programa UNAM x MX: Participación de la UNAM en la solución de las necesidades prioritarias de los sectores público, privado y social en beneficio de la sociedad



Fuente: <https://www.freepik.es/>

- 4.3 Formación de recursos humanos en innovación y vinculación
- 4.4 Organización, estructura y gobierno de la innovación y vinculación en la UNAM
- 4.5 Esquemas de colaboración con instituciones nacionales e internacionales
- 4.6 Fuentes de recursos para apoyar la innovación y las soluciones que genere la UNAM
- 4.7 Sistemas de registro, monitoreo y evaluación de las actividades de innovación, vinculación y transferencia de conocimientos

En la figura que sigue se pueden ver los principales atributos de la propuesta sobre una cultura de la creatividad, la innovación y la vinculación de la comunidad de la UNAM.





## OE 4.1

Creatividad, innovación y vinculación de la comunidad universitaria con la sociedad

### Estrategia

**4.1.1** Analizar la situación actual de las entidades y dependencias universitarias frente a la creatividad, la innovación y la vinculación.

**4.1.2** Evaluar de manera integral la pertinencia de acciones de la UNAM ante la sociedad y la calidad profesional de nuestros egresados y ajustar las diversas formas de interacción.

**4.1.3** Desarrollar una propuesta de áreas estratégicas de innovación y vinculación universitaria con apoyo de cuerpos colegiados y del Centro Virtual de Prospectiva Nacional.

### Principales acciones y metas por alcanzar

- » **Diagnóstico sobre las acciones de innovación y vinculación** de las entidades y dependencias universitarias hasta la fecha.
- » **Evaluación del desempeño** del sistema de incubación **Innova UNAM** y **adopción de mejores prácticas internacionales**, especialmente en empresas de base tecnológica, como el Programa i-Corps, que promueva la **transferencia de tecnología y la vinculación de empresas de base tecnológica**.
- » **Encuentros entre la comunidad universitaria y empresas del sector productivo, por sectores económicos o por especialidades**, para asegurar que los programas académicos y de investigación se mantengan vigentes y favorezcan los términos de inserción de nuestros egresados al **mercado laboral** y la realización de acciones efectivas de **vinculación** (véanse ejes 1 y 2). Hacer énfasis en identificar **áreas de oportunidad** en los que la UNAM pueda aportar para el desarrollo del país. Establecer **mecanismos de actualización continua para egresadas y egresados**.
- » Diseño de **programas de apoyo** para incrementar y mejorar las opciones de **inserción laboral** de nuestras y nuestros egresados.
- » Articulación de **esquemas de apoyo al ejercicio profesional** de los miembros de la comunidad universitaria, con organizaciones gubernamentales y privadas, nacionales e internacionales.
- » Instalación del **Observatorio Universitario del Trabajo Profesional** para dar seguimiento a nuestras y nuestros egresados en su ejercicio profesional.
- » Encuentro con **cuerpos colegiados para debatir sobre las prioridades nacionales y regionales**.
- » **Encuentro y debate** sobre el papel de las universidades e instituciones de educación superior y el del sector productivo en la **formación de profesionistas**.



**4.1.4** Impulsar decididamente una cultura de la creatividad, innovación y emprendimiento en toda la comunidad universitaria. Incorporar las habilidades certificadas en el “Pasaporte Universal UNAM” (véase eje 1).

- » Impulso a la **innovación, la protección y la transferencia del conocimiento y al emprendimiento** de la comunidad universitaria, por medio de expertos nacionales e internacionales.
- » **Fortalecimiento** de programas que reconozcan y premien las acciones de protección de la **propiedad intelectual y los emprendimientos** destacados en los ámbitos **tecnológicos, económicos, sociales y culturales**.
- » Mecanismos e incentivos para promover y facilitar la **transferencia del conocimiento**.
- » Mayor peso de las acciones de propiedad intelectual en la **asignación de recursos** a proyectos de investigación y en la **evaluación** de investigadoras e investigadores científicos y sociales.
- » **Estímulos** para la innovación y revisión de los criterios de **evaluación académica** (véanse ejes 1 y 2).
- » **Promoción de la innovación** en las entidades de investigación multidisciplinaria de las **FES y ENES**.
- » Programa **“Aprende, emprendiendo”** para **emprendedores sociales, culturales y tecnológicos**, para aprovechar los periodos intersemestrales o interanuales.
- » Programa **“Ingenio Puma”**, con la participación de alumnos, como un modelo **de incubadora de iniciativas estudiantiles de innovación y emprendimiento** con la participación de varias disciplinas en un mismo ambiente.
- » Organización de los **“Viernes de la Innovación”** para obtener **asesoría gratuita en materia de innovación y emprendimientos culturales, sociales y tecnológicos**.
- » Concursos y encuentros con la participación del **alumnado y profesorado** de diversos niveles académicos y disciplinas.
- » Ferias y eventos que promuevan la **creatividad y la innovación desde el bachillerato**.



## OE 4.2

Programa UNAM x MX: Participación de la UNAM en la solución de las necesidades prioritarias de los sectores público, privado y social en beneficio de la sociedad

### Estrategia

**4.2.1** Establecer vínculos formales y permanentes con los sectores productivos – público y privado– y con el sector social que contribuyan a mejorar la pertinencia de los estudios universitarios.

### Principales acciones y metas por alcanzar

- » Convenios de colaboración y evaluación de avances con **cámaras y asociaciones empresariales, así como con empresas y dependencias gubernamentales**, a nivel federal y estatal.
- » Mecanismos que faciliten la **detección** y, eventual **atención, de requerimientos planteados por los sectores de la sociedad, aprovechando tecnologías digitales**.

**4.2.2** Desarrollar diagnósticos y diseñar medidas correctivas a fin de asegurar que el egresado satisfaga el perfil del plan de estudio, así como las necesidades y demandas actuales, reconociendo que los sectores de la sociedad comparten la responsabilidad de la formación de los profesionistas.

- » Creación de **Comités Asesores Externos en cada facultad y escuela y en el Consejo Académico del Posgrado**, con la participación de los **sectores productivo y social** (véase eje 1).
- » **Estancias profesionales** en los sectores productivo y gubernamental por medio de alianzas con instituciones de los sectores público, privado y social.

**4.2.3** Definir la oferta de servicios que la Universidad puede brindar a los sectores de la sociedad en cada uno de los temas prioritarios de innovación (matriz servicios-áreas prioritarias de innovación).

- » **Catálogos** de los cursos, servicios técnicos (estandarizados o estudios), tecnológicos (investigación financiada), patentes, empresas culturales, sociales y tecnológicas propuestas por miembros de la comunidad universitaria, **maduración y comercialización de tecnologías** y empresas de la UNAM para **temas seleccionados de alto impacto**.
- » **Plataforma que permita compartir, difundir y promover temas de emprendimiento e innovación en las entidades**, buscando favorecer la colaboración y co-creación multi e interdisciplinaria dentro de la UNAM, reconociendo las particularidades de las escuelas, facultades, FES, ENES y sedes foráneas.
- » Difusión del **Centro de Estudios Municipales y Metropolitanos** dentro de la Universidad y con el resto del país para el logro de más proyectos de alto impacto.
- » Fortalecimiento de la **infraestructura de laboratorios de prototipos rápidos**.
- » Programas **para la maduración y comercialización de tecnologías**.

**4.2.4** Generar proyectos que tengan un impacto directo y significativo en los temas de interés nacional. Se hará énfasis en temas relativos al Estado de derecho, la desigualdad y la exclusión económica y social, así como la baja productividad de la economía. Estos proyectos deben hacerse con la participación de los sectores involucrados.

- » Iniciativa **“La UNAM por el Sur”** para instrumentar acciones de **colaboración, propuesta y acompañamiento** de esfuerzos públicos y privados, en el **ámbito de las funciones universitarias**, para la construcción de sociedades creativas, sostenibles, justas, igualitarias y prósperas en el **sur/sureste de México**.
- » Iniciativa **“Nearshoring UNAM”** para colaborar con propuestas de acción internas y externas, en el aprovechamiento de la **relocalización de cadenas productivas a México** y establecimiento de una **política industrial dinámica con mayor contenido tecnológico y rentabilidad**.
- » Identificación de **áreas y temas de colaboración con el sector público y coordinar la participación de la UNAM** en la formulación de análisis, estudios, propuestas de política, evaluación, seguimiento, con un enfoque **multisectorial y multi, inter y transdisciplinario y con perspectiva de género**, con apoyo de **programas y seminarios universitarios, cuando corresponda**.
- » Establecimiento de organizaciones basadas en la **cuádruple hélice** (sectores público, privado, social y académico) para incidir en la **innovación y mayor competitividad a diversos sectores económicos**. Tomar como modelo a la **Alianza FiiDEM**.

---

**4.2.5** Elaborar un Plan Integral de Vinculación de la UNAM que incorpore programas de trabajo de diversos grupos, abarcando a los sectores gubernamental, productivo y social, a nivel federal y estatal.

- » Plan de **comunicación y plataforma para compartir** temas de emprendimiento e innovación entre grupos de interés internos y externos a la Universidad.
- » Vínculo de la **educación permanente y de la educación continúa** con los sectores económicos con el fin de promover la oferta de la UNAM y generar **ingresos extraordinarios**.
- » Encuentros con actores del **sector gubernamental, productivo y técnico-científico** para identificar necesidades y oportunidades.

---

**4.2.6** Apoyar el establecimiento de grupos de docentes y estudiantes, en temas relevantes para los sectores de la sociedad (Como el SIMISE, especializado en planeación y modelación del sector de energía).

- » **Centros o iniciativas virtuales especializados** en temas como servicios municipales, desarrollo sustentable, energías renovables, digitalización de procesos, comunidades y grupos indígenas, entre otros.

---

**4.2.7** Crear Centros Comunitarios de Vinculación para desarrollar programas de aprendizaje, investigación y extensión en la comunidad adyacente a los planteles universitarios.

- » Diagnóstico sobre las necesidades de las **poblaciones aledañas a los planteles universitarios**.
- » Generación de **opciones de vinculación para cada plantel**, con la participación de miembros de su propia comunidad universitaria y coordinación con el **Servicio Social** (véase eje 1).
- » Aprovechamiento de **espacios universitarios para realizar acciones de vinculación** (Torre de Vinculación y Gestión Universitaria Tlatelolco, por ejemplo).



## OE 4.3

### Formación de recursos humanos en innovación y vinculación

#### Estrategia

**4.3.1** Diseñar programas de formación en innovación, emprendimiento, protección de la propiedad intelectual y vinculación.

#### Principales acciones y metas por alcanzar

- » Desarrollo de la **capacidad de agencia en las y los alumnos** y en el resto de la comunidad universitaria, así como **programas formativos extracurriculares** que promuevan iniciativas estudiantiles y **desarrollo de habilidades para la vida** que sean incorporadas en el **"Pasaporte Universal UNAM"** (véase eje 1).
- » Programas de liderazgo con énfasis en **habilidades de comunicación, de trabajo en equipo, de solución de problemas, en inteligencia emocional, así como en flexibilidad y adaptabilidad**, cuyas certificaciones sean incorporadas en el **"Pasaporte Universal UNAM"** (véase eje 1).

---

**4.3.2** Crear un programa de formación y certificación de vinculadores, bajo estándares internacionales, en materia de vinculación y transferencia de conocimientos para su inserción en las entidades académicas de la UNAM.

---

- » **Cursos** para licenciatura, maestría y educación continua, en línea, masivos y abiertos (MOOC por sus siglas en inglés), sobre los **procesos de protección de los derechos de propiedad intelectual**, así como sobre la promoción de mecanismos que permitan mejorar la **madurez y el valor comercial de los desarrollos** (véase eje 1).

---

**4.3.3** Enriquecer los mecanismos que promuevan la colaboración multi e interdisciplinaria dentro de la UNAM, reconociendo las particularidades de las FES, ENES y sedes foráneas.

---

- » Reconocimiento y **certificación de los vinculadores** como profesionales especialistas en la relación academia-empresa.
- » **Formación permanente de vinculadores y enlaces** que se inserten en las entidades académicas universitarias.

---

**4.3.4** Promover la impartición de asignaturas y actividades formativas que faciliten el inicio de las actividades profesionales de nuestros egresados bajo las diferentes formas de inserción laboral disponibles. Se les debe dotar de conocimientos prácticos y esquemas que les permitan mejorar su competitividad al ejercer sus profesiones, bien sea de manera independiente, en empresas propias o como empleados.

- » Evaluación en **cuerpos colegiados** sobre formas efectivas de propiciar la **colaboración de miembros de la comunidad universitaria en proyectos complejos**.

- » **Programas formativos** con temáticas que faciliten el inicio de las **actividades profesionales** de las y los egresados universitarios.
- » Esquemas de apoyo al **ejercicio profesional**, mediante convenios con **organizaciones nacionales e internacionales** (véanse los ejes 1 y 2).
- » Programas para preparar estudiantes y egresados de la UNAM que deseen obtener **certificaciones otorgadas** por empresas de TIC respecto al uso de sus softwares, tales como: Huawei, Oracle, Cisco, por mencionar algunas. Tales certificaciones tendrán **validez internacional** y permitirán acceder a **mejores salarios y oportunidades de empleo**. Las certificaciones serán parte del **"Pasaporte Universal UNAM"**.



## OE 4.4

### Organización, estructura y gobierno de la innovación y vinculación en la UNAM

#### Estrategia

**4.4.1** Evaluar y adecuar la estructura organizativa y el marco normativo universitario para favorecer la vinculación y la transferencia de conocimiento.

**4.4.2** Contar con una Unidad especializada en tareas relacionadas con la innovación, la vinculación y la transferencia de conocimientos a nivel institucional.

**4.4.3** Crear el Centro para la Innovación de la UNAM, como espacio para apoyar el emprendimiento y la innovación mediante instalaciones y equipos especializados, integrados para ofrecer servicios y asesoría a los científicos/inventores, en especial en protección y comercialización de derechos de propiedad intelectual.

**4.4.4** Integrar un Comité Asesor Externo de Innovación y Vinculación con personas destacadas de los sectores privado, social y académico, que ayuden a contextualizar y orientar sobre las áreas estratégicas de vinculación universitaria, así como sobre la pertinencia de las acciones de la UNAM ante la sociedad.

#### Principales acciones y metas por alcanzar

- » **Reconocimiento de las posiciones de vinculadores** en la estructura de las entidades y dependencia universitarias en niveles acordes con la importancia de su labor.
- » Fortalecimiento de la **red de vinculadores** de todas las entidades y dependencias universitarias.
  
- » Integración de área integrada por **especialistas, con alta vocación de servicio, para normar, formar, asesorar** y desarrollar estas tareas en conjunto con las entidades y dependencias universitarias en sus diferentes ubicaciones.
  
- » **Centro de Innovación de la UNAM que opera bajo estándares de los principales centros internacionales de este tipo.**
- » **Evaluación** para crear centros similares en espacios universitarios seleccionados **distintos de Ciudad Universitaria.**
  
- » Integrantes de este Comité con personas de alto nivel que tengan **experiencia exitosa en estos campos, con disposición para compartir sus conocimientos y experiencias** con la Universidad.
- » Promover la **creación de Comités Asesores Externos en cada facultad y escuela, y en el Consejo Académico del Posgrado**, con la participación de los **sectores productivo y social** (véase eje 1).

**4.4.5** Integrar un Grupo Institucional de Innovación y Vinculación, en el que participen directores de las entidades y dependencias universitarias que más contribuyan a la realización de este tipo de actividades. Fungiría como órgano de consulta para todo lo relacionado con estos temas.

- » Integración con **directores de las entidades y dependencias universitarias** que otorguen una **alta prioridad a las tareas de innovación y vinculación**.
- » Prioridad a la **mejora continua** de estas tareas para beneficio de todas las entidades y dependencias universitarias.

**4.4.6** Difundir ampliamente el contenido de los Lineamientos Generales sobre Transferencia de Tecnología y Conocimiento en la UNAM.

- » **Revisión y fortalecimiento periódicos de estos Lineamientos**, al menos cada dos años.
- » **Evaluación sobre la conveniencia** de que estos Lineamientos sean aprobados con nivel de **reglamento universitario**.

**4.4.7** Definir, simplificar y estandarizar, a nivel institucional, los instrumentos consensuales, los registros y los procedimientos utilizados en la documentación de las acciones relativas a la vinculación, la transferencia de tecnología y conocimientos y servicios.

- » Mecanismos y procesos **estandarizados** relativos a la promoción, cotización, contratación, administración, cobro y terminación de **servicios prestados** por miembros de la comunidad universitaria y con **aprobación ágil**. Estas tareas serían objeto de **auditoría sobre su observación rigurosa**.
- » **Modelos únicos de instrumentos consensuales** para cada acción de vinculación o transferencia de conocimientos.
- » **Responsabilidad centralizada** sobre **procesos, registros y metodologías** relativas a acciones de **vinculación y transferencia de conocimientos**. Impartición permanente de cursos para estas tareas.



## OE 4.5

Esquemas de colaboración con instituciones nacionales e internacionales

### Estrategia

**4.5.1** Mejorar la interacción con IES del país y del extranjero, en especial en temas de innovación y vinculación.

### Principales acciones y metas por alcanzar

- » **Selección de las IES nacionales y extranjeras** con las que se impulsarán acciones de colaboración en **temas de innovación y vinculación**.
- » **Ampliación de las responsabilidades de representaciones** de la UNAM en el extranjero para fortalecer la colaboración en estos temas con IES en su zona de influencia.

---

**4.5.2** Apoyar en la identificación, promoción e incubación de proyectos de cooperación internacional en formación, investigación, extensión de la cultura e innovación y emprendimiento.

- » Evaluación del alcance y profundidad de la vinculación actual y **diseñar acciones para incrementar el impacto de la interacción de la UNAM y las universidades** en beneficio de estas tareas.

---

**4.5.3** Participar activamente en las distintas organizaciones de universidades e instituciones de educación superior, velando por el respeto a la autonomía universitaria y defendiendo un presupuesto suficiente y oportuno.

- » **Estrecha comunicación y colaboración**, como pares, con las **IES del país** y sus organizaciones con énfasis en la participación de la **ANUIES**.
- » Acciones específicas de **fortalecimiento de la interacción** con las **universidades** en donde tiene **presencia la UNAM**.

---

**4.5.4** Apoyar la decisión de entidades federativas y de organismos educativos de crear nuevas universidades e IES en el país y en el extranjero.

- » **Asesoramiento, impartición de cursos y acompañamiento** del establecimiento y la preparación de personal docente y administrativo como respuesta de la UNAM ante la urgente necesidad de contar con **más instituciones de educación superior** en el país.



## OE 4.6

Fuentes de recursos para apoyar la innovación y las soluciones que genere la UNAM

### Estrategia

**4.6.1** Identificar, gestionar y negociar el acceso a fuentes de recursos nacionales e internacionales en temas prioritarios de innovación.

### Principales acciones y metas por alcanzar

- » Reconocimiento de los **ingresos extraordinarios como fuente de recursos complementarios, como son fundaciones filantrópicas, fundamentales para que la Universidad** cumpla su misión y realice acciones adicionales de innovación y vinculación.
- » Análisis de mecanismos necesarios para la **obtención de recursos de instituciones y fundaciones nacionales e internacionales en programas de innovación de prioridad global**.
- » Impulso a la actuación de **Fundación UNAM** para hacer posible el acceso a fuentes de recursos para la **innovación y la vinculación universitaria**.

**4.6.2** Impulsar colaboraciones internacionales y proyectos conjuntos que permitan aprovechar los recursos a los que tienen acceso otras IES e instituciones de investigación y desarrollo.

- » Identificación y **participación de la UNAM en grupos de universidades y centros de investigación internacionales** que desarrollen proyectos patrocinados por entidades públicas o privadas.

**4.6.3** Empezar una campaña de donativos para proyectos institucionales de alto impacto, con la colaboración de la Fundación UNAM y con el apoyo de nuestros egresados.

- » Revisión de las **formas de vinculación con egresadas y egresados universitarios**.
- » **Movilización de egresados y amigos de la Universidad**, para que apoyen **programas estratégicos y de innovación** que contribuyan a mejorar la **formación integral** de nuestros alumnos, a avanzar la **investigación de vanguardia**, así como a extender la **cultura con alta calidad y amplitud**.
- » Acciones conjuntas con **Fundación UNAM** para desarrollar una **campaña de filantropía** con el apoyo de egresados y amigos de la UNAM, para la integración de un fondo de capital semilla y la realización de **proyectos y programas estratégicos de alto impacto** que contribuyan a apoyar y dar mayores oportunidades a las y los alumnos, así como a innovar y mejorar la calidad académica, tanto en formación, investigación o extensión de la cultura.
- » Proponer el establecimiento de **capítulos y secciones de la Fundación en sedes foráneas**.
- » Desarrollar un **sistema de becas de apoyo al talento cultural y deportivo de las y los alumnos**.



## OE 4.7

Sistemas de registro, monitoreo y evaluación de las actividades de innovación, vinculación y transferencia de conocimientos

### Estrategia

**4.7.1** Diseñar e instrumentar un sistema institucional de información contable y estadística que incorpore la medición de las actividades de innovación, vinculación y transferencia de conocimientos.

### Principales acciones y metas por alcanzar

- » Desarrollo prioritario de un **sistema de información que permita medir el desempeño de las acciones de innovación, vinculación y transferencia de conocimiento** a nivel institucional y en cada entidad y dependencia universitaria.
- » Depuración en la carga de la información histórica y **seguimiento riguroso de la alimentación de datos a este sistema**.



---

**4.7.2** Definir un conjunto de indicadores que permitan medir y dar seguimiento a las actividades de innovación, vinculación y transferencia de conocimientos, así como para comparar nuestro desempeño respecto a otras instituciones nacionales e internacionales.

- » Revisión y selección de los **indicadores** desarrollados en las principales universidades y centros de investigación internacionales para hacer posible la **determinación de metas y seguimiento a corto y largo plazos**.

# Eje 5

## Internacionalización para incidir en un mundo global

*La formación y el conocimiento universitarios se comparten y enriquecen mediante la movilidad nacional y la internacionalización*

### Visión de la internacionalización

*La UNAM es el referente en México de la universidad de clase mundial, mediante la cooperación académica y los procesos de movilidad nacional e internacionalización que expanden el conocimiento y mejoran las habilidades globales de la comunidad universitaria, incrementan las oportunidades de cooperación y colaboración en la formación, la investigación, la extensión y la vinculación, y promueven y proyectan nuestras ventajas comparativas para participar en el ámbito internacional y así contribuir a la resolución de problemas y retos nacionales y globales.*

El presente y el futuro de las naciones y las personas están íntimamente ligados a lo que ocurre en otras partes del mundo, en especial, en un contexto regionalizado. Los cambios más profundos suceden actualmente en el campo del conocimiento y el aprendizaje; son ejemplo de ello la creciente integración de la investigación, el uso del inglés como lengua franca, la necesidad de formar profesionistas y ciudadanos con habilidades globales, la importancia cada vez mayor de un mercado laboral internacional, así como los aspectos relacionados con el desarrollo tecnológico y, dentro de ellas, las tecnologías exponenciales o emergentes.

Para la UNAM es importante retomar la definición de la internacionalización como: “El proceso intencional de integrar una dimensión internacional, intercultural o global dentro del propósito, funciones y entrega de la educación superior, para mejorar la calidad de la educación e investigación de las y los estudiantes y del personal (académico y administrativo) y para realizar una contribución significativa a la sociedad” (De Wit et al., 2015). Ello implica una internacionalización activa, menos basada en movilidad al extranjero, la cual es costosa y excluyente, y más enfocada en el currículum y en los resultados del aprendizaje. Es un medio para lograr una mayor calidad educativa y para contribuir a la solución de los retos globales, como el cambio climático.

La UNAM, a lo largo de su historia, ha estado íntimamente vinculada con IES nacionales y extranjeras. En el ámbito nacional tiene el compromiso de colaborar en el fortalecimiento de la educación superior y la ciencia, tecnología e innovación.

Para que una universidad sea considerada global necesita incorporar en sus funciones sustantivas experiencias internacionales y multiculturales, así como perspectivas institucionales que incluyan esta dimensión de forma integral.

Con el propósito de interactuar de forma exitosa con el resto del país y el mundo la UNAM requiere una estrategia integral de vinculación académica, denominada aquí **“Compromiso Global”**, que tenga como objetivo proyectarla como el referente en México de la Universidad de clase mundial por excelencia. Esto demanda la adecuación de sus estructuras de cooperación académica y procesos de internacionalización.

La UNAM debe ser una institución abierta al mundo, generosa al compartir su conocimiento y dispuesta a aprender de los demás. Debe ser un centro intelectual de escala mundial.

Para lograr la internacionalización de la Universidad Nacional es indispensable trabajar, entre otros aspectos, en:

- Sumar los conceptos de la internacionalización en la planeación estratégica, la estructura, y en los procesos e incentivos.
- Incluir la dimensión global en los planes de estudio (como parte del programa **“Tu Trayectoria en la UNAM”**), especialmente de las grandes situaciones y problemáticas (como cambio climático y sustentabilidad; nexos agua-energía-alimentos; intolerancia y violencia; migración, epidemias y salud mundial, entre otros), con reconocimiento ágil y transparente de créditos por movilidad internacional.
- Alcanzar el dominio de idiomas extranjeros, al menos, del inglés.
- Incorporar a académicos y académicas de prestigio internacional en cursos curriculares, así como en proyectos de investigación y extensión.
- Establecer incentivos dirigidos a académicos para que desarrollen actividades internacionales de alta calidad.

- Fortalecer la movilidad académica nacional e internacional.
- Posicionar al personal académico y a las y los funcionarios universitarios en órganos de decisión de instituciones globales clave para la educación, investigación, extensión e innovación universitarias.

Para incidir en un mundo global, se plantean los cuatro objetivos estratégicos (OE) siguientes:

- 5.1 Desarrollo de las habilidades globales de las y los alumnos para un mejor desempeño profesional
- 5.2 Fortalecimiento del perfil internacional del personal académico y administrativo de la UNAM
- 5.3 Posicionamiento del “Compromiso Global” de la UNAM
- 5.4 Posicionamiento de la UNAM como referente nacional para el fortalecimiento de capacidades globales

A continuación, se observan los principales proyectos propuestos sobre la internacionalización y movilidad de la UNAM.





## OE 5.1

### Desarrollo de las habilidades globales de las y los alumnos para un mejor desempeño profesional

#### Estrategia

**5.1.1** Incorporar el concepto de la internacionalización y habilidades globales en los planes de estudio.



**5.1.2** Establecer el programa de Movilidad PUMA para impulsar la movilidad nacional e internacional de alumnas y alumnos, que contribuya a la formación de conocimientos y experiencias globales.



**5.1.3** Impulsar el uso del idioma inglés en los programas académicos de la Universidad.

#### Principales acciones y metas por alcanzar

- » Estrategia “**Internacionalización en Casa**” a partir de evaluar e incorporar **metodologías** como una estrategia para **internacionalizar el currículo** en el nivel de educación superior tal que la **resolución de problemas, pensamiento crítico, razonamiento y reflexión** se implanten para la construcción del conocimiento mediante trabajo en red.
- » **Programas académicos, compartidos o conjuntos**, en colaboración con **universidades del extranjero**, principalmente en áreas prioritarias para el país, así como **programas formativos, académicos y extracurriculares**.
- » Actualización y **acreditación** a nivel internacional de los **programas académicos** (véase eje 1).
- » **Ferias internacionales** para promover el desarrollo de **habilidades globales: “Puma sin fronteras: el mundo en tus manos”** (véase eje 1).
- » **Fortalecimiento del Programa de Estancias de Investigación (PREI)** en la UNAM y extenderlo a **estancias de docencia y extensión cultural**.
  
- » Modalidades variadas de **movilidad** de las y los alumnos de bachillerato, licenciatura y posgrado, **dentro y fuera del país**, dirigidas a **perfeccionar** el conocimiento en sus **disciplinas**, las destrezas en su campo de investigación y el dominio de **habilidades en otras lenguas**.
- » Promoción del Programa de Movilidad Estudiantil y Académica “**Gabriela Mistral**” y la Plataforma de Movilidad Estudiantil y Académica de la **Alianza del Pacífico** (véase eje 1).
- » Incremento de la **movilidad nacional e internacional entrante**, principalmente mediante programas **cortos, estancias de investigación, estancias artísticas, cursos de lengua española**, entre otros.
- » **Red de Estudiantes Internacionales y Red de Voluntarios** para servicios de **cooperación e internacionalización**.
  
- » Dominio de una **segunda lengua** como requisito **obligatorio** en los planes de estudio de la UNAM.
- » **Planes de estudio y enseñanza de asignaturas en otras lenguas**, de preferencia en inglés, así como cursos intensivos de inglés en México y con apoyo de las sedes de la UNAM en el extranjero (véase eje 1).
- » Impartición de **asignaturas en inglés**, con énfasis en el posgrado, por académicos nacionales y extranjeros.



## OE 5.2

Fortalecimiento del perfil internacional del personal académico y administrativo de la UNAM

### Estrategia

**5.2.1** Fortalecer la formación del personal académico y administrativo con un enfoque internacional.

**5.2.2** Promover la atracción y retención de personal académico con alto nivel de reconocimiento internacional.

### Principales acciones y metas por alcanzar

- » Capacidades globales en el **personal académico y administrativo** por medio de acciones diversas de **tipo formativo y de asesoría**.
- » **Excelencia académica** mediante una mayor **movilidad nacional y global** hacia y desde la UNAM (*véanse los ejes 1 y 2*).
- » Convocatorias para **contratación de académicas y académicos** difundidas en las instituciones de mayor **nivel del país y del extranjero**, así como un **programa** vigoroso y diverso de **docentes visitantes y extraordinarios de universidades de reconocido prestigio**.



## OE 5.3

Posicionamiento del "Compromiso Global" de la UNAM

### Estrategia

**5.3.1** Crear un Consejo Consultivo especializado para la internacionalización de la UNAM.

**5.3.2** Coordinar la presencia internacional de la UNAM en apoyo a la formación, investigación, extensión de la cultura, innovación y emprendimiento.

### Principales acciones y metas por alcanzar

- » Políticas, procedimientos y procesos para identificar **prioridades**, fortalecer la **toma de decisiones**, impulsar la **capacitación** y la atención de asuntos a nivel institucional y en las entidades académicas en materia de **internacionalización**, así como dar **seguimiento y evaluar** las políticas correspondientes.
- » Posicionamiento de la UNAM como una **Universidad activa y propositiva** en los organismos y asociaciones de educación superior, investigación y extensión cultural a **nivel mundial**, en particular en la **Unión de Universidades de América Latina y en la Asociación de Universidades del Cinturón del Pacífico**.
- » Fortalecimiento de **capacidades humanas, infraestructura, servicios y procesos relativos a la internacionalización**.
- » Revisión y, en su caso, replanteamiento de los alcances de las sedes en el extranjero, de modo que sean instancias de **promoción y vinculación** con pares y comunidades locales, así como espacios de difusión y **divulgación de las capacidades y actividades universitarias**, con el propósito de que se prestigie a la UNAM y se le involucre en los circuitos **de los grandes proyectos y corrientes de pensamiento**. A partir de ello, abrir nuevas sedes en el extranjero, si se justifica plenamente.

- » Participación de las y los **académicos y alumnos en alianzas, redes, consorcios y espacios comunes de educación superior**.
- » Reclutamiento de **alumnas y alumnos internacionales**, con énfasis en nivel posgrado y en América Latina.

---

**5.3.3** Apoyar en la identificación, promoción e incubación de proyectos de cooperación internacional de formación, investigación, extensión de la cultura, innovación y emprendimiento.

- » Establecimiento del programa **“Iniciativas de Investigación Global UNAM”** con el objetivo de lograr que las y los académicos y alumnos de la Universidad se beneficien de participar en **proyectos con alcance internacional** mediante la consecución de **fondos**, la proposición y coordinación de **iniciativas**; así como en **estancias, prácticas profesionales, cursos cortos, programas de servicio social** en el extranjero, programas de **residencias artísticas**, cursos en línea, entre otros.
- » Programa de **fondos semilla** para la **investigación conjunta** con universidades, centros de investigación y centros de pensamiento estratégico (*think tanks*) con el apoyo de la **Fundación UNAM**, entre otras.
- » Colaboración activa en los **programas bilaterales y multilaterales** de cooperación académica, cultural, técnica y científica que mantiene México con sus socios globales, a fin de **aprovechar el conocimiento y capacidades de la UNAM** para coadyuvar a la formación de capacidades de países en desarrollo.



#### OE 5.4

Posicionamiento de la UNAM como referente nacional para el fortalecimiento de capacidades globales

#### Estrategia

**5.4.1** Desarrollar una estructura de extensión universitaria que ofrezca a la comunidad universitaria, así como a la población en general, servicios de orientación y preparación para la certificación de habilidades académicas y laborales para el mundo global.

#### Principales acciones y metas por alcanzar

- » **Talleres, cursos y diplomados para certificaciones y acreditaciones internacionales**, así como exámenes internacionales para admisión a universidades del extranjero. Estos podrán ser ofertados directamente por la UNAM o en colaboración con instituciones de educación superior nacionales y extranjeras de alto prestigio académico.
- » **Intercambio** con las **IES mexicanas de las mejores prácticas** en materia de **internacionalización** de la educación superior.

# Eje 6

## Gobernanza, organización, administración y seguridad institucionales ágiles, transparentes y eficaces

*La UNAM es un organismo público y autónomo, eficaz, transparente, austero y que rinde cuentas al país*

### Visión de la gobernanza, organización, administración y seguridad institucionales

*La UNAM alcanza niveles internacionales de excelencia, mediante la innovación de sus procesos administrativos y de gestión; hace uso eficiente, eficaz y transparente de los recursos públicos que recibe y en estricto apego a las exigencias de austeridad y rendición de cuentas que establece la normatividad. Lleva a cabo sus funciones administrativas y de organización con la agilidad y la honradez que esperan la comunidad universitaria y la población en general. Nuestra Máxima Casa de Estudios se enorgullece de garantizar la igualdad, el respeto y la seguridad de toda su comunidad, así como la libertad de pensamiento universal. La Universidad habrá establecido estrategias para lograr la igualdad de género, abatirá la violencia de género y su comunidad desarrollará sus actividades gozando de plena seguridad.*

El tamaño, la complejidad y la situación presente y futura de la Universidad demandan un liderazgo reconocido, nacional e internacionalmente, incluyente y autocrítico; una visión clara de la institución y de su papel que parte del conocimiento de la UNAM, el país



y el mundo; un compromiso con la consecución de las metas planteadas; capacidad y conocimiento en los temas por atender, así como el ejercicio eficaz, austero y honrado de los recursos disponibles.

Ante los retos esbozados y las estrategias y objetivos propuestos es necesario adecuar, de manera consensuada, la organización y la administración institucionales e innovar en este ámbito, en el sentido que requiere el cumplimiento de la Visión General de la UNAM que se ha planteado en este documento. Conviene identificar modalidades de participación de la comunidad en la discusión y propuesta de los temas internos de la Universidad.

Además de reconocer los logros y avances de administraciones precedentes, en especial de la del Dr. Enrique Graue, se trata de identificar las áreas de oportunidad para efectuar los ajustes necesarios. El cómputo, las TIC y, ahora, la inteligencia artificial, tienen que ser aprovechadas como herramientas de apoyo a las funciones sustantivas, a los procesos administrativos y para la toma de decisiones.

La modernización de los procesos institucionales plantea, de manera primordial, la necesidad de innovar la organización, así como desconcentrar la toma de decisiones y procesos institucionales que, por su naturaleza, requieren de mayor flexibilidad. Se necesita, además, contar con un sistema de planeación integral de recursos apoyado en sistemas de información y un conjunto de procesos institucionales que deben definirse y coordinarse centralmente para lograr la medición, el análisis y la evaluación con indicadores de desempeño sobre bases consistentes y uniformes, a fin de apoyar la toma de decisiones, reducir los riesgos, facilitar la modificación y corrección de políticas académicas y promover la transparencia y rendición de cuentas.

Para lograr una toma de decisiones más eficiente y eficaz, la planeación, la evaluación y el seguimiento del desempeño institucional han de ser asumidos con el mayor rigor y seriedad, y con el liderazgo directo de quien ocupe la Rectoría. Sin embargo, todo ejercicio de planeación es insuficiente si no se consideran escenarios probables de los principales procesos académicos bajo los cuales se puedan postular conjuntos de decisiones o posibles políticas institucionales. Especial importancia reviste plantear escenarios futuros en materia de la formación, de las estrategias pedagógicas y de las tecnologías pertinentes para el aprendizaje. Para ello, se juzga indispensable que la institución disponga de una instancia de prospectiva universitaria, y otra que valore los modelos asociados con las innovaciones educativas. Estos espacios permitirán contar con información de probables rutas del futuro de la educación, la investigación y la extensión de la cultura.

En el contexto de este documento, el concepto de 'organización' se entiende integrado por tres componentes: estructuras, procesos y capital humano universitarios. De la mayor importancia es dialogar y encontrar puntos de acuerdo con los sindicatos del personal académico y administrativo, que es y será fundamental para el logro

de los objetivos y metas institucionales. Su incorporación al proceso de evolución es primordial.

Por otra parte, la naturaleza pública y autónoma de nuestra institución hace necesario presentar propuestas para que los procesos se lleven a cabo siguiendo criterios de eficacia, transparencia y de acuerdo con los términos de rendición de cuentas que señalan las normas, así como las exigencias legítimas de la comunidad universitaria y de nuestra población.

La Universidad es una institución académica cuyos campus y planteles se encuentran en lugares con condiciones diversas y complejas. Para atenderlos, en todo momento, las autoridades de la Universidad, y en especial la Rectoría, deben mantener una estrecha comunicación y colaboración con las autoridades del ámbito local y federal, con pleno respeto a sus competencias y atribuciones.

La seguridad de las personas y la de sus posesiones, así como de las instalaciones, bienes y patrimonio artístico, cultural y científico de la UNAM, es una de las mayores demandas entre la comunidad. En consecuencia, se requiere evaluar y, en su caso, elaborar y poner en marcha protocolos tendientes a incrementar la seguridad y protección. Con base en lo anterior, este proyecto de trabajo incluye un objetivo estratégico particular sobre la atención a la seguridad y la protección de la comunidad.

Para lograr una gobernanza, organización, administración y seguridad institucionales ágiles, transparentes y eficaces, se plantean los seis objetivos estratégicos (OE) siguientes:

- 6.1 Estructura institucional y gobernanza consistentes con la visión de la UNAM
- 6.2 Administración eficaz, eficiente, transparente, austera y sujeta a rendición de cuentas
- 6.3 Fortalecimiento de la planeación y prospectiva institucionales
- 6.4 Fortalecimiento del personal universitario
- 6.5 Seguridad física y protección a la comunidad
- 6.6 Estrategia de comunicación institucional

En la siguiente figura se resumen los atributos que se busca lograr mediante las proposiciones en materia de gobernanza, organización, administración y seguridad de la UNAM.



### OE 6.1

Estructura institucional y gobernanza consistentes con la visión de la UNAM

#### Estrategia

**6.1.1** Lograr el acercamiento de la Rectoría con la comunidad universitaria.

**6.1.2** Rediseñar la estructura de la Administración Central de la UNAM y evaluar los procesos a partir de la visión

#### Principales acciones y metas por alcanzar

- » **Presencia e interlocución** frecuente de quien encabece la Rectoría en los **campus, entidades y dependencias universitarias**.
- » Participación de la **comunidad** en la toma de decisiones de la UNAM **sin modificar su Ley Orgánica**.
- » **Estructura institucional** que **corresponda con los grandes retos y objetivos** de la UNAM.

y ejes estratégicos aquí propuestos considerando a la institución como un sistema universitario.

- » **Fortalecimiento de la colegialidad para la toma de decisiones.**
- » **Sistema Integral de Procesos Administrativos y Financieros** de tipo electrónico que incluya las etapas de **planeación, presupuestación y asignación**, que facilite la **toma de decisiones** oportuna y pertinente, y promueva la **transparencia y rendición** de cuentas.
- » Identificación e implantación de políticas **transversales dentro de toda la UNAM.**
- » Establecimiento de una estrategia para el **manejo de crisis** para evitar o **minimizar daños institucionales y preservar su reputación** ante la sociedad.
- » **Mapas de ruta de innovación y desconcentración** -con énfasis en las sedes foráneas nacionales- para mejorar la **eficiencia de funciones y procesos**, y fortalecer a los **cuerpos colegiados.**
- » Implantar una **estrategia de prospectiva institucional.**

**6.1.3** Generar un Sistema de Información Institucional que permita contar con un panorama global y homogéneo de la situación de la Universidad. El sistema debe lograr la integración e intercomunicación de los sistemas de información y bases de datos de dependencias administrativas y entidades académicas, para facilitar labores de planeación y la toma de decisiones bajo principios de oportunidad, confiabilidad y relevancia.

- » Nuevo Sistema de Inteligencia Colaborativa (o de información institucional) a partir de la evaluación de los **sistemas de información y bases de datos existentes**, en función de su pertinencia y nivel de interoperabilidad, y con la inclusión de **técnicas de ciencia de datos avanzadas.**
- » Desarrollo de un **Tablero de Indicadores del Plan de Desarrollo Institucional.**



## OE 6.2

Administración eficaz, eficiente, transparente, austera y sujeta a rendición de cuentas

### Estrategia

**6.2.1** Establecer un grupo de trabajo con el Poder Legislativo Federal para lograr mayores presupuestos.

**6.2.2** Mejorar los procesos y estructura administrativos para racionalizar, agilizar,

### Principales acciones y metas por alcanzar

- » Participación conjunta del **Patronato y la Rectoría** para plantear una **visión de mediano y largo plazos** de la Universidad con miras a lograr recursos para su modernización y actualización.
- » **Procesos homogeneizados; adecuación de su estructura administrativa y su marco jurídico; simplificación y automatización de trámites;** modernización de los servicios de proveeduría (en especial de

flexibilizar y simplificar la administración, partiendo de la confianza en la comunidad.

compras al extranjero); establecimiento de políticas y procedimientos que permitan reclutar y seleccionar al personal más adecuado y mejor preparado, simplificación de la presentación de informes, agilización de la consecución de ingresos extraordinarios, y reorganización de los campus y definición de su naturaleza jurídica. Énfasis en los procesos de asignación y comprobación del gasto.

- » Establecimiento de una **cultura de trabajo en equipo** entre las dependencias administrativas y entidades académicas de la Universidad.
- » **Administración escolar y de recursos de los tres niveles de formación** modernos y flexibles.
- » Establecimiento de la **Comisión Gasto-Financiamiento de la UNAM**, con la concurrencia del Patronato Universitario.
- » Identificación de posibles **fuentes adicionales de ingresos extraordinarios** con la participación del Patronato Universitario.
- » Institucionalización de un **programa multianual de inversión física**.
- » Oficina de la **Abogacía General fortalecida** a fin de atender con mayor pertinencia y oportunidad a las entidades y agilizar los dictámenes y litigios, así como cualquier denuncia de violencia de género.
- » Fortalecimiento de la **atención jurídica** a la comunidad universitaria.
- » Modelo de **servicios médicos** reformado orientado a la **protección, promoción de la salud y prevención de enfermedades de la comunidad universitaria**. Consultorio de planta en algunas entidades para una atención de primer contacto y estabilización.

---

**6.2.3** Identificar oportunidades en toda la institución para usar los recursos de forma más eficiente.

- » Procesos de **adquisición** más eficientes, con énfasis en compras al extranjero y políticas **apoyadas en tecnologías** que permitan disminuir gastos.
- » Estudio de medidas de **compactación de horarios** con objeto de **reducir consumos de energía eléctrica y agua**; establecimiento de estándares para mobiliario y equipo de mayor uso y aprovechamiento de las opciones de arrendamiento de bienes muebles para **lograr economías**.
- » **Revisión y, en su caso, adecuación de la asignación presupuestal** para el desarrollo de planes de estudio, incluyendo prácticas escolares.
- » **Esquemas de apoyo** a estudiantes **evaluados** y, en su caso, **reeducación de los ya existentes**. Búsqueda de nuevas opciones a fin de fortalecerlos, como es el caso del **programa de becas**.

---

**6.2.4** Incorporar al cómputo y a las TIC como herramienta fundamental de apoyo en las funciones sustantivas y administrativas, así como para la toma de decisiones de manera que permita colaborar, co-crear, comunicar e hiper-conectar.

- » Desarrollo de un **Plan Maestro Institucional de Cómputo y TIC (PMI-CTIC)** que tenga como objetivo aprovechar los beneficios de estas tecnologías en todo el **quehacer universitario**, basado en los **requerimientos** de telecomunicaciones, videoconferencias y otros mecanismos de comunicación y colaboración, dispositivos y sistemas de cómputo y supercómputo, almacenamiento y procesamiento de información, seguridad informática, capacitación y asesoría en TIC, en **toda la Universidad**.
- » Posibles **alianzas estratégicas** con empresas líderes de esa industria, a fin de que la UNAM y su comunidad tengan **acceso a tecnologías idóneas en condiciones preferenciales, siempre bajo la decisión académica de la UNAM**.
- » Programa "**Puma a Puma**", a través de la Fundación UNAM, y con apoyo de la dependencia central de cómputo y TIC, en el que **directivos y ex alumnos de la UNAM** obsequien una **tableta o laptop personalizada a alumnos seleccionados**.

**6.2.5** Propiciar una infraestructura y equipamiento planeados, construidos, mantenidos y operados bajo principios de honradez, racionalidad económica, suficiencia, seguridad, buena calidad, durabilidad, sostenibilidad y funcionalidad.

- » Capacidad institucional fortalecida en materia de **infraestructura y equipamiento** mediante planes maestros, grupos especializados, programas de **sensibilización** del cuidado y **actualización y cumplimiento de normas y especificaciones** de construcción, entre otros.
- » Adecuación de infraestructura y equipo para **personas con discapacidad**.
- » Incorporación de la dimensión de la **sostenibilidad** en las funciones sustantivas, así como en el quehacer cotidiano promoviendo el uso y manejo eficiente de energía, agua, transporte y residuos.
- » Estrategia **“UNAM Cero Neto”** con el objetivo de **lograr emisiones nulas de gases de efecto invernadero**.
- » Programa **“Sanitarios Limpios y Dignos”** para toda la Universidad, con énfasis en todos los espacios destinados a la docencia y con **perspectiva incluyente de género**.
- » **Campus limpios y ordenados**.

**6.2.6** Promover la transparencia y la rendición de cuentas de las actividades universitarias.

- » Establecimiento de una estrategia de **comunicación institucional** para la difusión **oportuna, confiable y pertinente de los avances y logros** institucionales dirigida a la **sociedad mexicana**.
- » Seguimiento a las **obligaciones de transparencia** de las dependencias y entidades.
- » Actualizar **los criterios de interpretación jurídica** en el sitio de Internet de la Oficina de la Abogacía General.
- » Sistema institucional de **archivos universitarios modernizado** de conformidad con la ley vigente, que asegure la adecuada clasificación de archivos, el acceso a la información universitaria y la protección de datos personales.



### OE 6.3

#### Fortalecimiento de la planeación y prospectiva institucionales

#### Estrategia

**6.3.1** Impulsar la planeación, evaluación y seguimiento institucional con el liderazgo y la participación directa de quien encabece la Rectoría.

#### Principales acciones y metas por alcanzar

- » Desarrollo de una metodología de **evaluación institucional** fundamentada en la valoración de la diversidad institucional, que tome como referencia las **mejores prácticas internacionales** y que se aplique de manera **preventiva para ajustar políticas y replantear estrategias y metas**.
- » Indicadores de **evaluación institucional** ajustados a las circunstancias de las entidades y dependencias con objeto de promover un uso eficaz y eficiente de los recursos, con metas cuantificables.
- » Implantación de una metodología para el **desarrollo de nuevos proyectos académicos**.

- » Desarrollo de una metodología para el **desarrollo de proyectos de infraestructura** nuevos, de ampliación o modernización.
- » Requisitos de acreditación y certificación considerados como un **insumo de la planeación de la UNAM**.

---

**6.3.2** Establecer una instancia de prospectiva e innovación educativas.

- » Evaluación y, en su caso, ajuste del **alcance y funcionamiento de la CUAIEED**.
- » Escenarios del **desarrollo futuro de la Universidad**.
- » **Metodologías, tendencias y tecnologías educativas evaluadas** para su posible incorporación en la **planeación académica y administrativa** de la UNAM.



## OE 6.4

### Fortalecimiento del personal universitario

#### Estrategia

**6.4.1** Implantar acciones para el retiro digno del personal académico, así como para rejuvenecer la planta académica con niveles internacionales de excelencia.

#### Principales acciones y metas por alcanzar

- » **Subprograma de retiro voluntario por jubilación** del personal académico de carrera **y el subprograma de incorporación de académicas y académicos jóvenes ampliados**, en función de las **disponibilidades presupuestales** y esquemas actuariales, así como **transparencia** en las asignaciones.
- » Creación de **redes de jóvenes académicas y académicos** para fortalecer la docencia y la investigación.
- » Evaluación del **Programa de Apoyo a la Permanencia del Personal Académico (PAPPA)**.
- » Establecimiento del Programa de Desarrollo del Personal Académico de Excelencia (**PDPAE**) para identificar **potenciales candidatas y candidatos** a ser parte del personal académico entre el **alumnado actual y previo de la UNAM y otras IES del país**, y apoyarles con **mentorías y acompañamiento**.
- » Programa de **profesionalización del personal directivo** de la Universidad.

---

**6.4.2** Impulsar la formación permanente del personal que participa en labores administrativas.

- » Participación de las y los empleados administrativos, de base y confianza, en la **renovación y vanguardia de la institución**, mediante **cursos de actualización, idiomas, trabajo en equipo y liderazgo**.

---

**6.4.3** Mantener una relación armónica y de respeto con los sindicatos universitarios.

- » Fortalecimiento de la **colaboración y los mecanismos de comunicación con los sindicatos**, a fin de impulsar el **quehacer** de la Universidad orientado a su renovación, y mejora en cuanto a **calidad y pertinencia**.



## OE 6.5

### Seguridad física y protección a la comunidad

#### Estrategia

**6.5.1** Revisar y actualizar el Plan Maestro de Seguridad y Protección de la UNAM.

#### Principales acciones y metas por alcanzar

- » Plan Maestro evaluado y **actualizado** con una **plataforma de manejo de riesgos a la seguridad y protección en la UNAM**, con una orientación **sistémica e integral** y que incluya, entre otras, medidas para evitar el consumo de **alcohol y drogas, alertas tempranas**, medición del **impacto de las acciones, comunicación estratégica y perspectiva de género**. El plan maestro estará dirigido a la población interna y visitante a los planteles universitarios.
- » Instrumentación del programa **“Por una UNAM libre de violencia de género”** a partir del diagnóstico y actualización del Plan Maestro anterior que incorpore la participación de la comunidad y permita la incorporación de datos y su evaluación de manera pronta y oportuna.
- » Colaboración con el Patronato Universitario en la **erradicación del comercio informal y las ventas no autorizadas** dentro de las instalaciones universitarias con resultados visibles en el **primer año de la gestión**.
- » **Los campus de la UNAM** sin rejas como una meta por alcanzar.

---

**6.5.2** Fortalecer la comunicación e intensificar las acciones en el entorno de las instalaciones universitarias con la participación de autoridades locales.

- » Programa **Sendero Seguro y la seguridad en el transporte** en las entidades universitarias reforzados, con énfasis en la prevención, e impulso de reuniones periódicas con autoridades locales para promover la **convergencia de voluntades y esfuerzos**.
- » La **erradicación del porrismo** como una meta por lograr.

---

**6.5.3** Mejorar equipos e infraestructura relacionados con la seguridad y la protección de la comunidad.

- » Plan de acción inmediata para modernizar el **parque vehicular** para prácticas escolares, incremento de la **iluminación en lugares de concentración o tránsito de peatones**, a fin de **disuadir** la ejecución de acciones ilegales dentro de la UNAM, así como actualización del **equipo y transporte del personal de vigilancia**.





## OE 6.6

### Estrategia de comunicación institucional

#### Estrategia

**6.6.1** Establecer una nueva relación con los medios de comunicación tradicionales y aprovechar el potencial de las redes sociales.

#### Principales acciones y metas por alcanzar

- » Mayor interacción con las y los **jóvenes** a través de los **medios electrónicos y redes sociales vigentes**.
- » **Cohesión de la comunidad universitaria** en torno a una Universidad que refrenda su compromiso con el país mediante su **participación activa en la evolución y actualización institucionales**.
- » **Difusión** de los logros, planes y desarrollo de la Universidad ante la **comunidad universitaria y la sociedad**.

**05**

**Temas  
transversales**





## La igualdad de género y la erradicación de la violencia contra las y los universitarios

La igualdad de género es un derecho humano fundamental consignado en tratados internacionales y en la legislación nacional. En la UNAM, este derecho fue reconocido en el Artículo 2º del Estatuto General, adicionado en 2005, en el que se establece que: *“las mujeres y los hombres en la Universidad gozarán de los mismos derechos, obligaciones y prerrogativas, reconocidos y garantizados por las normas y disposiciones que integran la legislación universitaria”*. Para dar seguimiento a este ordenamiento, en 2010 se conformó la Comisión Especial de Equidad de Género del H. Consejo Universitario, cuyas principales tareas son, primero, impulsar la equidad de género en los diversos ámbitos de la vida institucional y, segundo, promover políticas institucionales en favor de la igualdad de género en la UNAM y fomentar sus prácticas entre la comunidad universitaria.

En marzo de 2020, por Acuerdo del Rector, se creó la Coordinación para la Igualdad de Género UNAM (CIGU), una instancia que depende de Rectoría, con carácter ejecutivo, dedicada a diseñar, promover y operar políticas institucionales que permitan avanzar en la construcción de la igualdad de género en la UNAM. La CIGU tiene la capacidad de articularse de forma transversal con todas las secretarías, coordinaciones, entidades, dependencias e instancias universitarias.

Con dichas acciones, a lo largo de estos años, la UNAM se ha dado a la tarea de impulsar un conjunto diverso de estrategias a fin de avanzar en la construcción

de entornos universitarios que brinden, a todas y todos quienes la conforman, oportunidades igualitarias de educación y participación académica, así como de entornos seguros y no discriminatorios. El trabajo conjunto de las autoridades, las entidades académicas y las dependencias universitarias para observar el derecho a la igualdad y atender las problemáticas de violencia de género y discriminación en la UNAM aún no termina. Alcanzar la igualdad de género y erradicar toda forma de violencia basada en razones de género, pertenencia a pueblos originarios y afrodescendientes, edad, adscripción social o religión, orientación sexual, entre otras, son tareas de largo alcance. Ello no implica dejar de atender las problemáticas inmediatas; al contrario, en el quehacer cotidiano de la Universidad es que resulta posible construir sociedades igualitarias y justas, principios y criterios estructurantes de la educación superior en México, tal y como lo establece la Ley General de Educación Superior en su artículo 9, fracciones V y VI. Por ello, es necesario instrumentar estrategias y acciones prioritarias a corto, mediano y largo plazos, de acuerdo con las realidades y las problemáticas específicas de las distintas comunidades que conforman la Universidad Nacional.

Hoy en día, la comunidad universitaria, integrada por un total de 441 533 personas,<sup>7</sup> está conformada por hombres, mujeres y personas LGBTTIQ (población lésbico, gay, bisexual, transexual, travesti, transgénero, intersexual y *queer*). Según datos de la *Agenda Estadística* (UNAM, 2022), 52.3% de la población estudiantil está conformado por mujeres, quienes en números absolutos suman un total de 192 073. Esta integración por sexo se repite tanto en los niveles de bachillerato como en licenciatura y posgrado, con porcentajes de 50.8, 52.7 y 51.2, respectivamente. A esta población escolar de mujeres se le suman 23 884 académicas,<sup>8</sup> quienes integran 46% del personal académico. Asimismo, de acuerdo con los resultados de la “Primera consulta universitaria sobre condiciones de igualdad de género de la comunidad LGBTIQ+ en la UNAM”, cuyos resultados se presentaron en junio de 2022, 5 529 personas de la comunidad universitaria (1.3% del total) se reconocen como diversidades sexogenéricas; esta misma fuente advierte que, actualmente, al menos 144 de las 168 instancias universitarias (86%) son integradas por al menos una persona LGBTIQ+.

Como en otros países, la presencia de hombres es mayoritaria en el área de ciencias físico matemáticas e ingenierías, con 68.4% de integrantes hombres y 31.2% mujeres.

<sup>7</sup> Incluye población escolar total, personal académico y personal administrativo.

<sup>8</sup> Se refiere al total de los nombramientos de investigadoras, profesoras de carrera, técnicas académicas, profesoras de asignatura, ayudantes de profesor de asignatura y ayudante de investigador. El número total de personas es de 20 241 (46.1% del total del personal académico). Una persona puede tener más de un nombramiento si no rebasa 48 horas/semana/mes de labores.

Así, por ejemplo, en las Facultades de Ciencias, Economía, Ingeniería y Música, la proporción de hombres es cercana o superior a 60%. Amplios segmentos de varones son también notables en el caso de la Escuela Nacional de Artes Cinematográficas y en los planes de estudio que se ofrecen en los Institutos de Biotecnología, Energías Renovables, Matemáticas Aplicadas y en Sistemas, y los Centros de Ciencias Genómicas, Física Aplicada y Tecnología Avanzada, y el de Nanociencias y Nanotecnología. Lo mismo ocurre en las sedes ubicadas en la zona metropolitana de la Ciudad de México; en la Facultad de Estudios Superiores (FES) Acatlán, las carreras de Ingeniería Civil y la de Matemáticas Aplicadas y Computación registran un porcentaje de hombres de 81.1 y 75.6%, respectivamente. En la FES Aragón, en Ingeniería Mecánica, el número de varones es de 663 versus 71 mujeres, es decir, 90.3% corresponde a hombres, situación similar a la FES Cuautitlán, en donde 87.4% del alumnado en Ingeniería Industrial es masculino.

En el sentido contrario, destacan varias entidades académicas en las cuales una amplia mayoría de estudiantes es mujer, como ocurre, entre otras, en la Escuela Nacional de Trabajo Social (78.5%), así como en las Facultades de Artes y Diseño (72.3%); Medicina (68.0%); Enfermería y Obstetricia (71.6%); Medicina Veterinaria y Zootecnia (73.7%); Odontología (74.4%) y Psicología (78.2%). Porcentajes que, vistos por carreras en el caso de las FES, tienen comportamientos similares. En Acatlán, más de 60% de su matrícula en diseño gráfico, lengua y literatura hispánicas y pedagogía está integrada por mujeres; en los casos de las FES Iztacala y Zaragoza, las universitarias representan más de 60% del total de su población escolar; situación parecida en los casos de las Escuelas Nacionales de Estudios Superiores de Juriquilla, León, Mérida y Morelia, con índices por encima de 50 por ciento.

En lo que se refiere al personal académico, 73.5% de las mujeres se concentra en facultades, unidades multidisciplinarias y escuelas nacionales. En estas últimas, la proporción de mujeres es de 63.3%, mientras que en las dos primeras los porcentajes son de 43.2 y 47.1, respectivamente. La Escuela Nacional Preparatoria y el Colegio de Ciencias y Humanidades concentran 14.4% de la población femenina universitaria (7.0 y 7.4%, respectivamente). Por último, 9.6% de las mujeres universitarias se desempeña en las áreas de la investigación.<sup>9</sup>

Entre las entidades universitarias con mayor proporción femenina sobresalen aquellas que han contado con mujeres en puestos clave o que han sido fundadas

<sup>9</sup> El restante 2.5% se ubica en otras dependencias universitarias con personal académico, tales como la Coordinación de Universidad Abierta, Innovación Educativa y Educación a Distancia; Órganos de Extensión Universitaria; Programas Complementarios a la Docencia e Investigación, y áreas de Servicios de Planeación, Administrativos y Jurídicos.

por ellas, como el Centro de Investigaciones sobre América del Norte o el Instituto de Investigaciones Estéticas, donde ellas representan 62.2 y 64.5% del total del personal, de manera respectiva. Dentro de las entidades de la Coordinación de Humanidades, donde el porcentaje de mujeres rebasa al de varones, se encuentra también el Centro de Investigaciones Interdisciplinarias en Ciencias y Humanidades, con 64.1% de representación femenina.<sup>10</sup> Este sesgo horizontal se observa también en entidades donde se imparten licenciaturas consideradas históricamente como femeninas y/o relacionadas con los temas del cuidado, como las Facultades de Enfermería y Obstetricia (68.1%) y la de Psicología (62.7%), así como la Escuela Nacional de Trabajo Social (64.4%).

La misma tendencia por áreas del conocimiento se advierte en las entidades con mayor población masculina, en este caso, del Subsistema de la Investigación Científica, en donde sólo tres entidades, el Laboratorio Internacional de Investigación sobre el Genoma Humano y los Institutos de Investigaciones Biomédicas y de Fisiología Celular, cuentan con más mujeres que varones (60, 57.1 y 54.6%, respectivamente). Mientras tanto, en institutos dedicados a las llamadas “ciencias duras”, la presencia femenil no alcanza 20%, tal es el caso de los Institutos de Ciencia Físicas (11.1% de mujeres), Ciencias Nucleares (18.5%), Física (17.6%) y el Centro de Ciencias Matemáticas (13.3%). Bajo esta misma lógica, en las Facultades de Ingeniería y de Arquitectura encontramos que la proporción de mujeres es de 29.6 y 33.8%, de manera respectiva.

Por nombramientos, las mujeres son mayoría en el sector de técnicos académicos, con 51% del total. Le siguen en proporción quienes tienen nombramiento de ayudantes (47.6%), y las profesoras de carrera y de asignatura (45.9% por rubro). Finalmente, la proporción de mujeres es de sólo 37.1% en el segmento de investigadores.

Esta segregación vertical se advierte también en los puestos de dirección en la Universidad. Así, por ejemplo, 40% de las direcciones generales de la Administración Central, 37% en institutos, facultades, escuelas, y 27% en centros y programas son liderados por mujeres. En el Consejo Universitario, 55% de los miembros son mujeres. El fenómeno de ir encontrando un menor número de mujeres a medida que se avanza en la promoción hasta llegar a los puestos de dirección, se ha identificado como un rasgo común en la educación superior y un reto por superar.

Ante esta asimetría, es necesario implantar estrategias equitativas y de afirmación positiva con el objetivo de alcanzar la igualdad de género. Dichas estrategias

<sup>10</sup> Aquí no se incluye al Centro de Investigaciones y Estudios de Género (CIEG), donde 85.7% del personal es del sexo femenino.

deben propiciar el respeto, reconocimiento y aseguramiento de los derechos de las mujeres en tanto son personas, ciudadanas, productoras y consumidoras de conocimiento.

Una manifestación muy preocupante de las asimetrías de género se observa en las reiteradas denuncias de las universitarias derivadas de un aumento significativo en la violencia por razones de género que ocurre en los espacios universitarios: una inaceptable situación, no privativa de la UNAM, presente en muchas instituciones de educación superior e investigación, además de otros espacios públicos y privados, tanto nacionales como internacionales. Así, la Oficina de la Abogacía General, en su *Cuarto informe sobre la implementación del protocolo para la atención de casos de violencia de género en la UNAM*, señala que de 2016 a 2020, las denuncias por violencia de género aumentaron 1 300%, periodo en el cual se presentaron 1 486 quejas de esta naturaleza ante el Subsistema Jurídico de la Universidad, señalando a 1 311 personas como presuntas agresoras. La mayoría de las quejas fue interpuesta por mujeres (98.2%), mientras que las personas presuntas agresoras, en su generalidad, fueron hombres (94.9%).



Del total de quejas, 79.2% fue presentado por alumnas, 11.3% por personal administrativo, 3.6 % por personal académico y el resto por otras categorías. Por la otra parte, 42.9% de los presuntos agresores son alumnos, 27.7% académicos y 14.5% personal administrativo. Las personas externas representan 4.3% y las no identificadas 5.3%. Los tipos de violencia de género que se presentan con mayor frecuencia son de tipo sexual (67.3%), psicológica (40.4%) y física (17.4%).

En el periodo que va de agosto de 2020 a agosto de 2021, la Defensoría de los Derechos Universitarios, Igualdad y Atención de la Violencia de Género, informó que un total de 1 211 personas recibieron orientación y se procesaron un total 245 quejas recibidas directamente, a las que se sumaron 331 derivadas por la Unidad para la Atención y Seguimiento de Denuncias Dentro de la UNAM (UNAD) donde inició el trámite, con lo cual el número aumentó a 576 quejas.

Bajo este contexto, es indispensable innovar, mantener y fortalecer las acciones universitarias en contra de la violencia de género, tanto para sancionar las conductas de esta naturaleza como con un afán de justicia restaurativa, atendiendo las necesidades de las víctimas y de los autores o responsables del delito en un intento por evitar estigmatizar a estos últimos.

Por lo anterior, la UNAM debe brindar a toda su comunidad las mismas oportunidades para alcanzar sus proyectos de vida y de sociedad. La UNAM, en tanto formadora de las



generaciones del futuro, tiene así el compromiso social de asegurar la construcción de sociedades cimentadas en los derechos fundamentales de las personas: la educación, la libertad, la seguridad, la igualdad. A la igualdad de género y la erradicación de la violencia contra las y los universitarios se le identifica como el tema transversal T1.

Para alcanzar la igualdad de género y erradicar la violencia contra las y los universitarios, se plantea el objetivo estratégico (OE) siguiente:

### T1.1 Institucionalización y transversalización de la perspectiva de género

En el siguiente gráfico se muestran, de manera sintética, los alcances de la propuesta en materia de igualdad y violencia de género en la Universidad.





## OE T1.1

### Institucionalización y transversalización de la perspectiva de género

#### Estrategia

**T1.1.1** Fortalecer la institucionalización y la transversalización de la perspectiva de género en todas las funciones sustantivas de la Universidad Nacional Autónoma de México.

#### Principales acciones y metas por alcanzar

- » **Estrategias y acciones robustas** que permitan avanzar en las tareas de institucionalización y transversalización de la perspectiva de género en la **normatividad y las políticas universitarias**.
- » Reglamentación y normatividad universitarias revisadas, en coordinación con la Oficina de la Abogacía General, desde una **perspectiva de género** y propuesta al H. Consejo Universitario, a través de la Comisión Especial de Igualdad de Género y las comisiones permanentes que correspondan, de las **modificaciones pertinentes** a fin de **asegurar el derecho a la igualdad y la no violencia en todas las actividades académicas** (docencia, investigación y elaboración de planes y programas de estudio), de **extensión y difusión, y administrativas** que se desarrollan en la UNAM.
- » Seguimiento, evaluación y elaboración de **diagnósticos puntuales y auditorías participativas de género**,<sup>11</sup> entre otros elementos, en las entidades de la Universidad.

**T1.1.2** Cero Tolerancia a la Violencia de Género.

- » Con trabajo conjunto entre la Oficina de la Abogacía General y la Defensoría de los Derechos Universitarios, Igualdad y Atención de la Violencia de Género, implantación de una estrategia de **evaluación continua** sobre el trabajo de **atención a la violencia de género** que se desarrolla en las **entidades y dependencias universitarias**, particularmente el que se lleva a cabo desde las **oficinas jurídicas** universitarias.
- » Establecimiento de **mecanismos pronto**s y oportunos que permitan revisar y evaluar los **lineamientos y protocolos de atención a la violencia de género** para proponer de manera pertinente al H. Consejo Universitario las **modificaciones** normativas pertinentes.
- » **Tablero de Control y Seguimiento** de la violencia de género, alimentado de manera permanente con **datos e información oportuna y relevante**.

**T1.1.3** Conocimiento y educación con perspectiva y para la igualdad de género.

- » Modelos **educativos y estrategias pedagógicas con perspectiva de género** fortalecidos y/o nuevos en todos los niveles educativos y las modalidades de educación que ofrece la UNAM.
- » Acciones que faciliten el **acceso de las mujeres a la educación universitaria, el fortalecimiento de la autoestima**, así como de **orientación vocacional** para licenciaturas con **menores porcentajes**

<sup>11</sup> Una auditoría de género es tanto una herramienta como un mecanismo basado en una metodología participativa de promoción del aprendizaje institucional sobre cómo incorporar las consideraciones de género de forma práctica y eficaz en las esferas individual, de unidad de trabajo y del conjunto de la organización.

**de mujeres** en la matrícula, especialmente en las áreas de ciencia, tecnología, ingeniería y matemáticas —**STEM**, por sus siglas en inglés (véase eje 1).

- » Coordinación con todas las instancias universitarias correspondientes de **mecanismos de evaluación de la carrera académica** con perspectiva de género, garantizando al personal académico el ejercicio de su derecho al cuidado.
- » Incentivos a la investigación con **perspectiva de género y enfoque interseccional e interdisciplinario**.

## Las ciencias sociales y las humanidades

Implantación transversal para una mayor producción del conocimiento y aportes a la construcción de sociedades justas, incluyentes, igualitarias, sostenibles y prósperas.

A lo largo de los últimos treinta años, las ciencias sociales y las humanidades en México y el mundo han sostenido sendos debates teórico-metodológicos que les han permitido experimentar transformaciones significativas. Diálogos que no sólo le han dado a estos campos de conocimientos insumos para poner en práctica abordajes metodológicos novedosos, sino que además han puesto en el centro de las discusiones científicas actuales, como en el caso del cambio climático, la importancia que reviste comprender y solucionar problemas globales desde perspectivas multidisciplinares. Así, han cambiado también las políticas hacia estos campos de conocimiento, las cuales van desde un desdén por las ciencias sociales no económicas y los estudios cualitativos, que se han querido reducir a prácticas de maquila de datos estadísticos y de encuestas, hasta un viraje que reclama otro tipo de enfoques y abordajes para corregir procesos de deterioro de las condiciones sociales. En la UNAM, a partir de los años cincuenta, se asignó a las ciencias sociales un importante papel político en el análisis y el discurso del desarrollo. Actualmente, se les ha marginado de la acción pública, y se percibe una degradación en las condiciones de trabajo académico, exacerbada por una excesiva cantidad y complejidad de trámites administrativos. A esto último, se debe añadir una creciente concentración de instrumentos para reflexionar, entender y manejar los procesos que muestran los datos, así como una reducción en becas y plazas de docencia e investigación.



Fuente: <https://www.freepik.es/>

Es necesario cambiar el sentido del debate sobre las ciencias sociales y las humanidades partiendo de la base de un país integrado cada vez más en América del Norte, con pertenencia histórica y cultural en América Latina, con importancia en la cuenca del Pacífico, en el cual las universidades son sistemas productores y re-conductores de conocimientos, generadores de innovación para el desarrollo personal y colectivo. En este contexto, se debe considerar a las ciencias sociales y a las humanidades como sistemas de pensamiento y de renovación social, y a la educación como el proceso que permite a las personas y a los colectivos participar en la construcción de otro futuro.

Un componente importante del prestigio nacional e internacional de la UNAM se debe precisamente a estas áreas del conocimiento. Destacan las contribuciones institucionales al conocimiento, la investigación, la formación y la extensión en las humanidades, especialmente en aquellas áreas relacionadas con la historia de los pueblos originarios de México. Por todo ello, en el presente proyecto de trabajo se propone dar a las ciencias sociales y a las humanidades un papel central en tanto áreas de producción y transmisión del conocimiento, así como en las tareas de innovación social.

Para fomentar a las ciencias sociales y a las humanidades en la UNAM, se propone el objetivo estratégico (OE) siguiente:

### T2.1 Fomento y apoyo a las ciencias sociales y las humanidades

Las principales características de la propuesta sobre el fortalecimiento y proyección de las ciencias sociales y las humanidades de la UNAM se pueden observar en la siguiente figura:



## OE T2.1

Fomento y apoyo a las ciencias sociales y las humanidades

### Estrategia

**T2.1.1** Promover nuevas formas de organización del trabajo académico, dando más peso a la investigación colectiva, interdisciplinaria e interinstitucional.

### Principales acciones y metas por alcanzar

- » Establecimiento de **mecanismos flexibles** para formar **equipos** de investigación y formación multi e interdisciplinaria sobre los temas acuciantes que nos afectan (pobreza, desigualdad y exclusión, violencia, migración, retos socioambientales, sostenibilidad en sus varias dimensiones, entre otros) con todas las áreas del conocimiento de la Universidad.
- » **Mayor cantidad de proyectos colectivos** apoyados por el PAPIIT.
- » Nuevos **criterios de evaluación**.
- » **Movilidad** académica y estudiantil interna.
- » Organización de un **“Grand diálogo contra la pobreza, las desigualdades y la exclusión”**.

---

**T2.1.2** Mejorar la visibilidad y proyección de las humanidades y las ciencias sociales en México y el mundo.

- » Mecanismos de **difusión y visibilidad** del conocimiento de las ciencias sociales y de las humanidades, con el fin de contribuir al **análisis de la realidad nacional y de su transformación** para la construcción de un país más incluyente, comprometido con las mejores causas sociales y con un **desarrollo social más justo** (mediante antologías, exposiciones en museos universitarios, Prensa UNAM, entre otros eventos).
- » Mejoramiento de las capacidades del Subsistema de Humanidades y Ciencias Sociales para la difusión y la divulgación del conocimiento, en términos de **publicaciones impresas y digitales en español y otras lenguas, estancias y movilidad académica, así como programas transmedia** en todo el continente americano.

---

**T2.1.3** Fortalecer la vinculación investigación-docencia en humanidades y ciencias sociales.

- » Diseño de mecanismos de **articulación de los institutos y centros de investigación con el bachillerato y la licenciatura** de la UNAM, e impulsar proyectos conjuntos para la generación de conocimiento y la formación.
- » Formación en ciencias sociales y humanidades en todos los **planes de estudio**, así como mediante la **extensión cultural** para los diversos sectores de la comunidad (*véanse los ejes 1, 2 y 3*).

---

**T2.1.4** Replantear las políticas de desarrollo y los criterios de evaluación académica en humanidades y ciencias sociales.

- » Con otras IES nacionales, proposición de políticas de desarrollo y **criterios de evaluación** al SNI y al CONAHCYT, de modo que se orienten a la **generación del conocimiento y a la formación de políticas públicas**, en la creación y operación de estrategias y acciones, así como en el proceso de intervención en diferentes áreas de **beneficio social** (*véanse los ejes 1 y 2*).

# Reflexión final

No hay otra universidad como la UNAM y casi ninguna otra institución del país tiene su prestigio y autoridad moral.

Este proyecto de trabajo se construye sobre la tradición y los éxitos de los años pasados, y tiene como prioridad el crecimiento académico y la búsqueda de la excelencia, mediante la evolución permanente con compromiso social. Implica que quien ocupe la Rectoría trabaje junto con la comunidad para que, en un marco de diálogo, tolerancia y respeto a los derechos y principios universitarios, impulse su evolución y potencie sus múltiples capacidades, que permitan a la UNAM vigorizar su liderazgo nacional y fortalecer su posición como una de las mejores universidades públicas del mundo. Se fundamenta en la capacidad probada de crecimiento de la institución y de su comunidad, y en la importancia que, para todas y todos los universitarios, tiene la posibilidad de avanzar y transformar, sin autocomplacencia, con confianza y altura de miras.

La adopción de este proyecto conlleva mejorar y ampliar la formación integral de nuestros alumnos y alumnas, quienes serán líderes del mañana en un ambiente globalizado y competitivo. Tenemos que incrementar sus oportunidades para que actúen de manera colectiva en el mejoramiento de su entorno, mediante su participación en la investigación y el desarrollo de capacidades creativas, de agencia e innovación. La población estudiantil se debe beneficiar de las nuevas tecnologías, instalaciones y equipamiento en laboratorios, aulas y bibliotecas, entre otros. Asimismo, implica que nuestra comunidad pueda desarrollar su potencial creativo e intelectual en un ambiente libre de presiones, violencia, inseguridad y/o limitaciones de cualquier índole.





Fuente: <https://www.freepik.es/>

También involucra la necesidad de expandir el impacto de la investigación y del conocimiento generado por el cuerpo académico y las y los alumnos, mediante la promoción de la investigación, la extensión cultural y la vinculación en temas que son fundamentales desde la perspectiva del conocimiento para nuestra sociedad, el país y el mundo. Debemos desarrollar propuestas que conduzcan a construir sociedades y realidades cada vez más justas, inclusivas, que permitan, de manera sustantiva, mejorar la calidad de vida de millones de personas en México y el mundo.

Finalmente, el proyecto entraña la actualización del modelo de gobernanza, organización, seguridad y administración de la UNAM, de modo que esté en condiciones de apoyar al cumplimiento de sus funciones fundamentales bajo principios de honradez, eficiencia, eficacia, austeridad, flexibilidad y transparencia.

“

*Aspiro a que este proyecto de trabajo, en caso de ser designado Rector, sea compartido, enriquecido y asumido por la comunidad universitaria. Sin ella, sin su esfuerzo, voluntad y decisión de lograr la evolución permanente con compromiso social de la Universidad Nacional, aun el mejor documento se convertiría en letra muerta. Me comprometo a articular y trabajar con la comunidad, a entender y practicar la pluralidad y el respeto a las diferencias, así como a convocar a su unidad. Junto con todos los universitarios y universitarias, quiero encabezar y asegurar la evolución institucional permanente, responsable y prudente, pensando en todo momento en el bien de la UNAM, de su comunidad y de México.*

”

# Referencias

Alcocer, S. M. (2023). *La UNAM: Compromiso con futuro*. México: Limusa.

Americas Society/Council of the Americas (AS/COA) (2023). El Índice de Capacidad para Combatir la Corrupción (CCC). Evaluando la capacidad de América Latina para detectar, castigar y prevenir la corrupción 2023. En: <[https://www.as-coa.org/sites/default/files/imce\\_files/CCC\\_2023\\_Reportaje\\_Espan%CC%83ol.pdf](https://www.as-coa.org/sites/default/files/imce_files/CCC_2023_Reportaje_Espan%CC%83ol.pdf)>.

Avendaño, R. (2022). 2020-2021: Sólo tres de cada 10 jóvenes pudieron ingresar a educación superior. *Crónica*. En: <<https://www.cronica.com.mx/cultura/tres-10-jovenes-pudo-ingresara-educcion-superior-2020-2021.html>>.

Chancel, L., Piketty, T., Saez, E. y Zucman, G. (2021). *Informe sobre la desigualdad global 2022*. World Inequality Lab. En: <<https://dds.cepal.org/redesoc/publicacion?id=5585>>.

Comisión Económica para América Latina y el Caribe y Organización Iberoamericana de la Juventud (CEPAL-OIJ). (2007). *La juventud en Iberoamérica: tendencias y urgencias* (2a ed.). CEPAL. En: <<https://www.cepal.org/es/publicaciones/2785-la-juventud-iberoamerica-tendencias-urgencias>>.

Comisión Nacional para la Mejora Continua de la Educación (MEJOREDU). (2022). *Indicadores nacionales de la mejora continua de la educación en México. Edición 2022: cifras del ciclo escolar 2020-2021. Principales hallazgos*. Ciudad de México: MEJOREDU.

Consejo Ejecutivo de Empresas Globales (CEEG). (2023). *La visión de las empresas globales para una estrategia efectiva de relocalización de nuevas industrias en Norteamérica*. Ciudad de México: Autor.

Consejo Nacional de Humanidades, Ciencias y Tecnología (CONAHCYT). (2022). *Se publican los resultados de ingreso, permanencia y promoción en el SNI 2021. Comunicado 276*. En: <<https://conahcyt.mx/se-publican-los-resultados-de-ingreso-permanencia-y-promocion-en-el-sni-2021/>>.

Daugherty, L. (2023). *Stacking certificates and degrees – The lessons we’ve learned so far*. Inside Higher. En: <<https://www.insidehighered.com/opinion/blogs/beyond-transfer/2023/08/03/stacking-certificates-and-degrees-lessons-learned-so-far>>.

DeWit, H., Hunter, F., Egron-Polak, E. y Howard, L. (Eds.) (2015). *Internationalisation of higher education*. En: <[https://www.europarl.europa.eu/RegData/etudes/STUD/2015/540370/IPOL\\_STU\(2015\)540370\\_EN.pdf](https://www.europarl.europa.eu/RegData/etudes/STUD/2015/540370/IPOL_STU(2015)540370_EN.pdf)>.

Global Education Forum, GEF. (2022). Manifiesto GEF – *Aprender en el 3er Milenio*. En: <[https://globoeducationforum.org/wp-content/uploads/2023/01/ESP\\_Manifiesto-GEF\\_Nov22.pdf](https://globoeducationforum.org/wp-content/uploads/2023/01/ESP_Manifiesto-GEF_Nov22.pdf)>.

Gómez, C. (2019). *ODS: una revisión crítica*. Papeles de Relaciones Ecosociales y Cambio Global. En: <<https://www.fuhem.es/2019/10/24/objetivos-de-desarrollo-sostenible-ods-una-revision-critica/>>.

Instituto Nacional de Estadística y Geografía (Inegi). (s. f.). *Matrícula escolar por entidad federativa según nivel educativo, ciclos escolares seleccionados de 2000/2001 a 2022/2023*. En: <<https://www.inegi.org.mx/app/tabulados/interactivos/?pxq=ac13059d-e874-4962-93bb-74f2c58a3cb9>>.

Instituto para la Economía y la Paz. (2023). *Global Peace Index 2023: Measuring Peace in a Complex World*. Sydney. En: <<http://visionofhumanity.org/resources>>.

Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE). (s. f.). *OECD Data. México*. En: <<https://data.oecd.org/mexico.htm>>.

*Patrimonio MEC-EDUPAZ*. (2016). Declaración de México sobre las políticas culturales. Conferencia Mundial sobre las Políticas Culturales. México D. F., 26 de julio - 6 de agosto de 1982. *Patrimonio: Economía cultural y educación para la paz (MEC-EDUPAZ)*, 2(5). En: <<http://mec-edupaz.unam.mx/index.php/mecedupaz/article/view/57164/pdf>>.

Secretaría de Educación Pública (SEP), Gobierno de México. (2023). *Boletín 32. Matrícula nacional de nivel superior alcanza 5.2 millones de estudiantes*. En: <<https://www.gob.mx/sep/es/articulos/boletin-32-matricula-nacional-de-nivel-superior-alcanza-5-2-millones-de-estudiantes-sep?idiom=es>>.

United Nations (UN). (2023). Our Common Agenda – Policy brief 10: transforming education. En: <<https://reliefweb.int/report/world/our-common-agenda-policy-brief-10-transforming-education-a77crp1add9-enarruzh>>

Universidad Nacional Autónoma de México (UNAM). (2022). *Agenda Estadística 2022*. En: <<https://www.planeacion.unam.mx/Agenda/2022/disco/>>

Virtual Educa. (2023). *Educación, combate a la desinformación y empoderamiento de la juventud: autores dialogan sobre el libro 'Nuevos escenarios en América Latina'*. En: <<https://virtualeduca.org/mediacenter/educacion-combate-a-la-desinformacion-y-empoderamiento-de-la-juventud-autores-dialogan-sobre-el-libro-nuevos-escenarios-en-america-latina-democracia-innovacion-y-tecnologia/>>.



“Por mi raza hablará el espíritu”

*Septiembre, 2023*



# Proyecto de trabajo 2023-2027

Sergio Manuel Alcocer Martínez de Castro