

Proyecto de Trabajo

Rectoría



Universidad Nacional Autónoma de

México

2023-2027

William Henry Lee Alardín
Septiembre 2023

| | |
|--|----|
| 1. Preámbulo | 4 |
| 2. La misión de la UNAM | 6 |
| 2.1. La educación | 6 |
| 2.2. La generación de conocimiento | 7 |
| 2.3. La creación artística y la difusión de la cultura | 8 |
| 2.4. El papel de la UNAM en el desarrollo de México | 9 |
| 3. Para cumplir con la misión | 11 |
| 3.1. La autonomía de la Universidad | 11 |
| 3.1.1. Ejercerla | 12 |
| 3.1.2. Actualizarla | 13 |
| 3.2. La comunidad universitaria | 13 |
| 3.2.1. Comunidad estudiantil | 15 |
| 3.2.2. Comunidad académica | 19 |
| 3.2.3. Comunidad administrativa | 24 |
| 3.3. La infraestructura y los recursos | 26 |
| 3.3.1. Espacios | 26 |
| 3.3.2. Equipamientos | 27 |
| 3.3.3. Servicios y sustentabilidad | 29 |
| 3.3.4. Recursos | 31 |
| 3.4. Los proyectos y las iniciativas | 32 |
| 3.4.1. La evaluación y la planeación | 33 |
| 3.4.2. La vinculación | 36 |
| 3.4.3. La labor editorial y documental | 39 |

| | |
|---|----|
| 3.4.4. La cooperación y los impactos regionales e internacionales | 42 |
| 3.4.5. Retos globales y la investigación fundamental | 44 |
| 3.5. La administración y la transparencia | 45 |
| 3.5.1. Gestión | 45 |
| 3.5.2. Transparencia y vigilancia | 48 |
| 3.5.3. Simplificación | 49 |
| 4. Una oportunidad y un ejemplo | 52 |
| 5. Una visión personal | 53 |

1. Preámbulo

La Universidad Nacional Autónoma de México es el proyecto educativo, cultural y de generación de conocimiento más importante de nuestro país. Su desarrollo está íntimamente ligado al de México en el Siglo XX. La creación y crecimiento del sistema de educación superior y de investigación, así como de sus instituciones, no se pueden concebir sin su participación. Es también una casa de estudios que marca y es marcada por las transformaciones sociales de nuestro país en cada etapa y con cada generación. Su vigor, vigencia y trascendencia para la sociedad mexicana hacen evidente que no puede permanecer estática, como no lo ha hecho nunca, y que en su actualización permanente radica su mayor fortaleza. Sin embargo, su recambio y reformulación se deben hacer siempre con una visión fundada en principios inalienables de pluralidad, libertad, respeto y apertura, así como de largo aliento, que no debe estar sujeta a variaciones transitorias y efímeras de corto plazo ligadas a estructuras de poder externas y con finalidades y funciones distintas. El fundamento esencial para lograrlo es su autonomía, siempre. A la UNAM le corresponde impartir educación, realizar investigación y llevar a cabo la extensión de los beneficios de la cultura, nada más y nada menos, y ha refrendado constantemente su carácter público, laico y gratuito. El reconocimiento del ámbito de acción que es suyo también delimita el que no lo es, tanto para ella misma como para los distintos sectores de la sociedad civil, del gobierno y del Estado mismo.

A un nivel más fundamental, la universidad es el espacio, físico y mental, donde exploramos y descubrimos tanto al universo interno que nos acompaña siempre, mediante la reflexión y la expresión escrita, musical, pictórica y oral, como al externo que nos rodea, a través de la observación y el experimento. Buscamos también ahí entender y desarrollar nuestra relación con las personas y nuestro lugar en la sociedad, adaptando ese entorno a nuestras necesidades incluso a veces con consecuencias nocivas para nosotros mismos y de las que debemos tomar conciencia. En todo caso, la búsqueda de estas diferentes formas del conocimiento tiene un valor intrínseco que está en el centro del ser humano y de la universidad y que no debe juzgarse ni valorarse sólo por sus posibles consecuencias y aplicaciones prácticas, sino apreciarse y cuidarse por su misma esencia.

Es necesario un breve contexto de lo que somos hoy, por lo que hemos sido antes, para estar en condiciones de plantear lo necesario para seguir cumpliendo con

nuestros objetivos. Por ello, en la sección 2 presento un panorama sintético de lo que ha sido el desarrollo de la UNAM con respecto a su misión sustantiva, para después exponer en la sección 3 los elementos que me parecen indispensables para seguir cumpliéndola en las condiciones actuales. Las secciones 4 y 5 están dedicadas a una reflexión sobre el futuro de nuestra institución y a una visión personal, respectivamente.

2. La misión de la UNAM

2.1. La educación

La Universidad comenzó con la transmisión del conocimiento y la enseñanza y no podía ser de otra manera. La creación de la Real y Pontificia Universidad de México en el Siglo XVI contaba con distintas cátedras pero no fue hasta el Siglo XIX cuando después de clausuras y restituciones se fundaron la mayoría de las escuelas que son antecesoras directas de lo que hoy son nuestras Facultades más emblemáticas. Este sistema gradualmente se estructuró hasta transformarse en lo que conocemos generalmente como el subsistema de Facultades y Escuelas que depende de la Secretaría General de la Universidad, con varias adiciones y modificaciones importantes que se deben precisar como condición de partida por lo que implican para nuestro desarrollo a futuro.

La primera es la incorporación de la Escuela Nacional Preparatoria (ENP), ampliando significativamente la misión docente de la Universidad con un paso adicional en la creación del Colegio de Ciencias y Humanidades (CCH) hace ya poco más de 50 años. Estas dos entidades juntas hoy atienden a más de 105,000 estudiantes¹, casi el 30% de nuestra matrícula total. La segunda es la etapa inicial de descentralización que llevó a la creación de las cinco Escuelas Nacionales de Estudios Profesionales, unidades multidisciplinarias en la zona metropolitana del Valle de México y hoy todas Facultades de Estudios Superiores (FES), con aproximadamente 25% de la matrícula total y 40% de la de licenciatura. La tercera vino con la creación de un sistema de posgrados a finales de los 60s a partir de planes disciplinarios orgánicos que ya existían y que hoy se agrupan en una Coordinación General con más de 40 programas en los que participan más de 33,000 estudiantes, mientras que la cuarta empezó hace menos de 15 años con la creación de las 4 Escuelas Nacionales de Estudios Superiores (ENES), con sedes en León, Morelia, Juriquilla y Mérida y una población de licenciatura aproximada de 3,500 estudiantes. Adicionalmente, la educación a distancia y continua, ya con una larga tradición, está en pleno desarrollo. Es probablemente una de las áreas que tendrá mayor crecimiento a futuro y donde los impactos tienen un potencial

¹ Todos los datos referidos provienen de la Agenda Estadística UNAM 2022 o de páginas web y documentos públicos.

todavía inexplorado comparado con las demás, especialmente en la época posterior a la pandemia de COVID-19.

Es claro que el crecimiento ha tenido distintas fases de divergencia y de homogeneización, de desarrollo orgánico y de ordenamiento institucional. Es importante considerar este contexto en el largo plazo para poder plantear una visión de la dirección en la que debemos movernos para garantizar el cumplimiento esencial de la misión docente de la universidad y formar profesionistas y ciudadanía responsable, crítica y comprometida con la sociedad desde todos los sectores y entidades de la UNAM.

2.2. La generación de conocimiento

La investigación y la generación de conocimiento se desarrollaron de origen en las Escuelas y Facultades de la Universidad, así como en instituciones externas que ya existían en el Siglo XIX junto con los servicios que tenían a su cargo y que hoy siguen haciendo aportaciones importantes en sus campos. Con la declaración de autonomía en 1929 algunas de ellas fueron incorporadas a la UNAM, dando lugar a entidades que hoy conocemos, como el Instituto de Biología y la Biblioteca Nacional, entre muchas otras. Varias entidades más surgieron de gemaciones de una Facultad afín y/o de colaboraciones directas con entidades del gobierno federal, por ejemplo en el sector salud, o de agrupaciones externas con participación de miembros de la comunidad, como para las ingenierías. Con la creación de las Coordinaciones y Consejos Técnicos de Humanidades y de Investigación Científica en 1945 se le dio una base institucional separada a la de las Escuelas y Facultades a los Institutos y Centros. El crecimiento fue notable a partir de los años 60s y 70s, con la creación de infraestructura en Cd. Universitaria y la descentralización posterior a los campi de Baja California, Chiapas, Michoacán, Morelos, Oaxaca, Querétaro, Sinaloa, Sonora y Yucatán. Hoy en día, en el caso del Subsistema de Investigación Científica, que agrupa a 24 Institutos y 6 Centros, 18 de estas entidades están en la Cd. de México y 12 fuera de ella. En el Subsistema de Humanidades, de los 11 Institutos y 7 Centros, 3 de estos últimos se encuentran fuera de la zona metropolitana del valle de México. Varias Facultades también tienen unidades en campi foráneos, formadas antes de la creación de las ENES. A lo anterior hay que sumar a los Programas y Seminarios Universitarios así como a las unidades especiales en apoyo a la investigación y a la docencia, estructuras transversales y propuestas novedosas de organización académica que

agrupan a colegas de distintas entidades alrededor de ejes y problemas específicos para sumar capacidades y articular agendas de vanguardia en docencia, investigación y extensión de la cultura.

Para el contexto del desarrollo a futuro, es importante tener presente que el crecimiento y descentralización se ha dado en buena medida a través de la creación de sedes foráneas de entidades en la Cd. de México que se convirtieron en Centros y en algunos casos ya en Institutos. Es un modelo que ha sido exitoso, pero está sujeto a las condiciones presupuestales para agregar infraestructura y personal a nuestra comunidad sin que ello sea en detrimento de lo que ya opera. Esta condición y la necesidad de mayor eficiencia y colaboración multidisciplinaria entre Escuelas, Facultades, Centros e Institutos en la docencia, investigación y la innovación abre por lo tanto oportunidades importantes que debemos valorar y aprovechar.

2.3. La creación artística y la difusión de la cultura

En términos de su crecimiento orgánico, el camino institucional que ha seguido la difusión de la cultura y la extensión universitaria es similar al de la docencia y la investigación en el sentido que sobre todo en la primera mitad del siglo XX, después de la refundación en 1910 y la autonomía en 1929, se crearon por separado áreas dedicadas a diferentes aspectos de la actividad cultural en lo literario, musical y de acercamiento al público en radio y televisión. Con la creación de la Orquesta Filarmónica, la Radio y la Imprenta Universitaria, se sentaron las bases para todo lo que hoy es en gran medida la Coordinación de Difusión Cultural (CDC), formalizada en su estructura actual en 1986 y que ha tenido una estrecha relación con la Coordinación de Humanidades a lo largo de su historia y por supuesto con la Secretaría de Cultura a nivel federal. Luego de la instalación en el campus de Cd. Universitaria, en los años 70s se detonó el desarrollo del área de museos y salas de concierto, teatro, cine y danza en la zona cultural que hoy es un referente nacional e internacional.

La actividad de difusión cultural en su sentido más amplio no se restringe a las tareas de la CDC, y junto con las Direcciones Generales de Divulgación de la Ciencia, la correspondiente Dirección General de Divulgación de las

Humanidades de reciente creación y el trabajo en docenas de museos y recintos históricos alcanza a millones de personas en decenas de miles de actividades por todo el país. En años recientes a través del trabajo en colaboración con las sedes de la UNAM en el extranjero ha aumentado su presencia en foros internacionales de manera muy significativa y con gran impacto no solo para nuestra casa de estudios sino para México en lo general. La radio y la televisión universitarias, además de constituir un medio para la extensión de la cultura, representan también importantes foros de discusión, análisis e información para eventos y coyunturas nacionales que deben y pueden jugar un relevante papel en la conversación cotidiana de la sociedad. Las tareas que coordina la CDC la hacen, en los hechos, una suerte de ministerio de cultura nacional, con el arraigo, la trayectoria, solidez y producción que la respaldan. La oportunidad más grande que hay en este sentido a nivel institucional es de descentralizar esta actividad y realizarla sobre todo cada vez más hacia nuestra comunidad estudiantil en aquellas entidades del país donde tenemos una presencia significativa en la docencia.

2.4. El papel de la UNAM en el desarrollo de México

La UNAM ha jugado un papel clave de manera directa e indirecta en la fundación de muchas instituciones de educación superior y de investigación en México, y es un referente constante tanto para la actividad académica como para la creación artística y a nivel cultural.

Ya sea por el encargo de servicios nacionales e inmuebles del patrimonio histórico de todo tipo a la UNAM, como por iniciativas propias para la creación y desarrollo de propuestas originales, la Universidad ha dado lugar a academias disciplinarias, sociedades científicas, compañías de representación artística, casas de cultura, bibliotecas y repositorios documentales, centros de investigación, colecciones biológicas y geológicas, dependencias y secretarías federales y estatales, reservas ecológicas, plataformas mayores de investigación, museos, y un sinfín de elementos que son inseparables de la cultura nacional. Es por ello también parte de la historia y de la memoria de la nación, que debemos preservar y sobre la que debemos innovar para las futuras generaciones.

A nivel más individual, no deja de ser importante hoy, así como como hace un siglo, la diferencia que hace la UNAM en una familia o una comunidad a través de la formación que recibe una persona que por primera vez en ese grupo accede a la educación superior. El poder de la transformación y la superación personal se ve representado repetidamente en cada uno de esos casos para el bien común.

3. Para cumplir con la misión

3.1. La autonomía de la Universidad

El principio fundacional práctico de la Universidad como la conocemos hoy es la autonomía. Sin ella no se puede entender su funcionamiento ni puede cumplir su misión, correctamente expresada en su Ley Orgánica, porque las funciones de “... formar profesionistas, investigadores, profesores universitarios y técnicos útiles a la sociedad...”, “organizar y realizar investigaciones...” y “extender con la mayor amplitud posible los beneficios de la cultura” requieren todas de un espíritu crítico y un cuestionamiento constante, que sólo se desarrolla en un espacio de libertad de pensamiento y de acción. Para ello es indispensable un entorno que además de proteger estas libertades, las fomente y las inculque. La autonomía es entonces indispensable porque es la garantía de que ese espacio estará disponible para quien lo busque con dedicación, creatividad, honestidad, generosidad, pluralidad, equidad y respeto para sí mismo y para quienes le rodean.

También vale la pena reflexionar sobre lo que no es la autonomía, o al menos sobre lo que en algunos momentos se ha pretendido utilizar como su simplificación, parodia o tergiversación. La autonomía no es la independencia para actuar al margen de la legislación y de los poderes nacionales. No es tampoco la extra-territorialidad bajo la cual en ocasiones se disfraza la impunidad, ni una exención a la rendición de cuentas y a la responsabilidad social.

Para valorar la autonomía también es útil imaginar por un momento no contar con ella. En realidad, la Universidad ya estuvo en esa situación en el primer tercio del siglo XX y la inestabilidad y vaivenes que resultaron no condujeron a lograr un pleno aprovechamiento de las posibilidades, permitiendo injerencia de factores y dinámicas externas muy lejanas a los criterios académicos. Esa no es una situación a la que sea deseable volver.

Si bien los tiempos cambian, siempre, y lo que era de muchas maneras aplicable hace 80 años no lo es tanto hoy, hay principios como la apertura, el respeto y la libertad de pensamiento, discusión y acción que sí deben permanecer en las instituciones para contribuir al pleno desarrollo y bienestar de la población.

A pocos años del centenario de nuestra autonomía, permanece así tan vigente hoy como entonces.

3.1.1. Ejercerla

El ejercicio de la autonomía la convierte de un concepto abstracto en algo tangible y real. Y es en este ejercicio cotidiano que se define, se adapta y se moderniza constantemente. De cierto modo, es como la búsqueda del conocimiento: si no se investiga y no se descubren nuevos entornos y fenómenos sociales y materiales, no habrá espacio para la aplicación y el desarrollo de soluciones novedosas. Así, si no ejercemos y cuestionamos el uso de la autonomía, no la podremos moldear, interpretar, actualizar y aplicar para el cumplimiento de la misión universitaria en el país y el mundo de hoy.

Para lograr este ejercicio, una condición necesaria es la participación de la comunidad universitaria a todos sus niveles y áreas: estudiantes, personal académico y administrativo y autoridades en lo individual y cuerpos colegiados y comisiones en lo colectivo. En este sentido es similar a los derechos democráticos: si no se ejercen, incluyendo pero no limitándose al voto mismo, no hay plena democracia. La participación en el gobierno de la universidad es un derecho y una responsabilidad compartida, que se debe buscar, aprender y enseñar para que sea efectiva y legítima. Esto se vuelve particularmente importante en el contexto actual por el crecimiento significativo que ha tenido nuestra matrícula (50% en los últimos 20 años), por la diversidad temática y geográfica de nuestra comunidad, y por la renovación generacional de la planta académica en curso desde hace una década y que debe lograr una continuidad a futuro.

La fortaleza que le da a la UNAM el funcionamiento en cuerpos colegiados donde las decisiones no son unipersonales no es un tema menor y representa un gran factor de estabilidad institucional en el contexto del ejercicio de su autonomía.

3.1.2. Actualizarla

Entre los aspectos que derivan de una actualización de la autonomía están la revisión constante de una armonización entre nuestra normatividad interna y la legislación nacional e internacional relevante; una simplificación del quehacer administrativo; una aplicación racional del principio de transparencia acorde a la actividad académica; la priorización de la misión sustantiva presente en la Ley Orgánica sobre la administración preservando las obligaciones de rendición de cuentas; una consolidación de la institucionalización de la actividad interna; el fomento al mantenimiento de una representación amplia, equilibrada y racional; y un esfuerzo constante de difusión y fomento a su ejercicio mismo a través de conocerla, tanto al interior como al exterior de la UNAM. Todo lo anterior debe por supuesto llevarse a cabo en correlación con las condiciones y las necesidades de nuestro país, y no al margen de ellas.

En secciones subsecuentes de este documento se tratan de manera más específica algunos de estos puntos. Aquí vale la pena enfatizar que por un lado, en términos estrictamente numéricos, pocas instituciones en nuestro país tienen una representatividad proporcional tan grande en los órganos de decisión como la UNAM, y que los mecanismos para el gobierno de la Universidad son sin lugar a dudas democráticos, plurales, participativos, incluyentes y académicos en la medida que su comunidad así haga uso de ellos para su desarrollo, como ha sido el caso a lo largo de su historia y particularmente en los momentos más difíciles que ha tenido que enfrentar.

3.2. La comunidad universitaria

El mayor valor de la Universidad, dada la autonomía, es sin duda su gente: sus estudiantes, primero, por constituir su primordial razón de ser, y su personal académico y administrativo pues es el que en ella permanece en el largo plazo y es responsable de su conducción a futuro. La corresponsabilidad expresada en el ámbito de las obligaciones de cada una de estas partes es lo que le da a la institución la capacidad y fortaleza de cumplir con los derechos integrales de educación y desarrollo profesional.

La UNAM siempre ha sido un factor de movilidad social en México, y basta ver que la abrumadora mayoría (80%) de nuestros estudiantes provienen de hogares

que reciben menos de 4 salarios mínimos para afirmar que sigue siendo el caso. Sin embargo, el acceso a oportunidades y desarrollo educativo, económico y social sigue siendo un factor de desigualdad lacerante en nuestro país y debemos buscar formas de contribuir a una mayor igualdad en las condiciones sociales de manera propositiva, empezando por nosotros mismos.

La diversidad, la pluralidad, el respeto, la no discriminación, la inclusión y la igualdad son valores intrínsecos a una comunidad que se precia de tomar sus decisiones de manera racional y argumentada y que contribuyen a una mejora en el cumplimiento de los objetivos académicos en su conjunto con incidencia e impacto social. En los últimos años la Universidad ha tomado acciones muy importantes en este sentido, codificando y normando una serie de aspectos especialmente en materia de igualdad de género, prevención de la violencia de género y derechos humanos que representan avances sin precedentes, notablemente en la actualización de la estructura de la Defensoría de los Derechos Universitarios-Igualdad y Atención de la Violencia de Género y la creación de la Coordinación para la Igualdad de Género. Sin embargo, es una tarea inacabada que debe continuar a través de acciones específicas que reduzcan las brechas en nuestra comunidad académica, una simplificación administrativa y jurídica para la atención pronta de los casos que requieren solución y medidas de prevención, difusión y sensibilización. En la medida que logremos exitosamente lo anterior ello será también un ejemplo y un factor de motivación para que todos los sectores de la sociedad se vean reflejados y representados en nuestra Universidad y así contribuyan con esa diversidad a su quehacer y desarrollo.

De manera transversal, nuestro comportamiento siempre, pero particularmente en un entorno académico, debe partir de principios éticos y de igualdad de derechos para todas las personas. En primer lugar, el Código de Ética de la UNAM hace suyas las bases de una conducta honesta y profesional, que debe guiar nuestra forma de actuar dentro y fuera de la Universidad. Su aplicación es tarea de todos los días y debe ser parte de la educación que impartimos y del ejemplo que damos, pues es la única manera de transmitirlo con efectividad. Por otro lado, la igualdad de derechos tiene numerosas vertientes, algunas más desarrolladas que otras en la práctica. Debemos seguir ampliándolas y protegiéndolas, e incluyen el derecho a la educación, a la libre expresión, a una vida libre de violencia física, de género, emocional y verbal, entre otras. Debemos tener en cuenta que la Universidad es casa y hogar intelectual y emocional de quienes ahí pasamos gran parte de nuestro tiempo, y actuar en consecuencia.

3.2.1. Comunidad estudiantil

La comunidad estudiantil es la razón de ser de la Universidad y nuestra primera obligación es contribuir a su formación integral como personas, profesionistas y miembros de la sociedad. La escala es vertiginosa, pues en número y variedad de etapas de la vida cubrimos desde la secundaria hasta la formación después del doctorado y más allá a través de la educación continua. Es también donde por necesidad se requieren mayores recursos, atención, y comunicación, y donde la falta de cualquiera de estos aspectos puede generar retrasos, desventajas y problemas que se solventan después solo con mayor dificultad y esfuerzo. Por ello, lo más importante es atender las necesidades de inicio y la prevención.

Estamos además saliendo de una situación inédita en cuanto a la emergencia sanitaria, y buena parte de nuestra población estudiantil pasó una fracción significativa de su formación previa inmediata en forma remota o híbrida. Ello no solo afectó el estudio sino la vida misma en familia y con amistades, la actividad física, los hábitos de trabajo y de esparcimiento, el desarrollo de capacidades y habilidades sociales y ha generado en muchos casos rezagos y lagunas que apenas estamos empezando a entender. Si bien en todas las entidades básicamente ya se recupera, o se está recuperando la actividad medida a través de cursos presenciales, la matrícula en números generales, las titulaciones y los egresos, no podemos pretender que con ello se han terminado los efectos invisibles de la pandemia en cómo nos relacionamos con los demás y cómo se absorbió y asimiló lo que había en un curso, un taller, un diplomado o una tesis. Debemos ser sensibles, tanto estudiantes como personal académico, a las consecuencias de mediano y largo plazo de los últimos tres años para lo que sigue. Y la mejor manera de entenderlo y corregir lo necesario es estar frente a frente en los espacios de la Universidad todos los días.

Desde el inicio de la pandemia tomamos conciencia de sus efectos sobre la salud mental, y se han tomado medidas para darle atención en las distintas sedes. Es un esfuerzo que debe mantenerse y ampliarse, idealmente a nivel local y especialmente en los planteles de la ENP, del CCH y en las FES, que son las comunidades que no solo agrupan a la mayor cantidad de estudiantes en conjunto sino que se encuentran en entornos complejos para su gestión.

La base del paso de una persona por la Universidad es la relación que establece con sus pares y con el profesorado. Es de largo plazo y deja una huella indeleble en ambas partes. Por eso, es el mayor valor que debemos cuidar, y permitir que crezca en un ambiente estimulante, de mutuo respeto y donde se puedan explorar las posibilidades individuales a fondo. Esta interacción se desarrolla en la formalidad de un plan de estudios pero tiene también necesariamente un alto grado de improvisación y espontaneidad que requiere la actividad presencial y que constituye un factor clave para evitar la deserción en un programa de estudio. Es también el ejemplo que la comunidad académica debe transmitir a sus estudiantes.

La transformación digital, desde antes de la pandemia de COVID-19, ya venía modificando las formas de enseñanza a todos los niveles. Aunado a los beneficios de una mayor participación colectiva para la solución de problemas complejos y multidisciplinarios, la transformación obligada desde entonces también nos hace ver posibilidades de crecimiento, alcance e impacto que no teníamos contempladas. A futuro, el potencial es enorme, con una inversión que puede ser considerable pero que si se planea y dirige correctamente puede tener grandes repercusiones positivas.

Vale la pena entonces plantearse algunas estrategias que pueden ser útiles, complementarias a las que tradicionalmente hemos desarrollado y que por supuesto también se han venido modificando a lo largo del tiempo. Me refiero aquí al aprendizaje basado en proyectos; a la forma en la que dividimos nuestra docencia en distintos programas y carreras; a la educación en línea y a las estrategias de educación a distancia; y a la educación continua.

Primero, el aprendizaje basado en la solución de problemas y el desarrollo de proyectos pone a estudiantes en el centro del proceso de aprendizaje y es una manera efectiva de aprovechar tanto la experiencia docente adquirida como la energía y creatividad que acompaña el descubrimiento de un campo nuevo. La combinación puede ser muy poderosa particularmente en un contexto donde una vez adquirida una base sólida de conocimiento fundamental en una carrera, quien enseña tiene cada vez menos papel que jugar en la distribución de la información disponible y más bien puede guiar la discusión de manera efectiva en función de su experiencia. No es evidentemente un modelo que sustituya el aprendizaje formal de las bases disciplinarias, pero me parece que podemos discutir maneras de aprovecharlo cada vez mejor.

Segundo, en distintas entidades y campi de la UNAM se imparten carreras o programas que comparten temas, áreas de conocimiento e incluso asignaturas con un nivel variable de coincidencias, a veces muy alto. En varias entidades ya se comparten formalmente algunas asignaturas entre carreras y estudiantes que buscan un grado distinto participan conjuntamente en el mismo salón para ello. Sin embargo, aun cuando en principio es posible, no siempre sucede, y optimizar esta situación tiene grandes ventajas académicas: mayor exposición de nuestros estudiantes a pares con intereses y formaciones distintas, enriqueciendo su experiencia universitaria; mayor exposición a oportunidades de movilidad e interacción con otras áreas; mayor posibilidad de desarrollar intereses y vocaciones en otras áreas de conocimiento; mayores relaciones interdisciplinarias de inicio entre estudiantes, que tendrán un mayor impacto en su desarrollo a futuro y en los problemas que podrán abordar; mayor exposición de personal académico a estudiantes con diferentes formaciones y cuestionamientos y por lo tanto desarrollo de una mejor docencia; y mayor impacto transversal del personal académico hacia diferentes carreras. También evidentemente tiene ventajas en lo administrativo: mejor uso de las instalaciones y por lo tanto menor costo de inversión y mantenimiento para ello; mayor posibilidad de atención a estudiantes con los recursos disponibles; y menores costos de gestión administrativa a todos los niveles. Me parece que el impacto y trascendencia de la Universidad se podrían multiplicar significativamente con un esfuerzo relativamente menor en esta dirección a través de planeación en los Consejos Académicos de Área.

Tercero, las estrategias para educación en línea y a distancia han evolucionado notablemente desde 2020, y si bien es claro que algunas actividades y disciplinas difícilmente se pueden tratar de manera remota, hay una gran cantidad de ellas para las que sí es posible. Seleccionar las más adecuadas para ello requiere de un análisis tanto de la disciplina y sus metodologías como de las capacidades disponibles y de un estudio a fondo de la demanda por parte de la sociedad. Es también de vital importancia que en esta modalidad la UNAM haga un ejercicio de optimización y de articulación para no ofrecer de forma redundante programas que ya se imparten en varias entidades académicas y sedes, fusionando la oferta cuando sea posible y pertinente y/o dedicando campi en específico a ciertas temáticas de manera preferente.

Finalmente, la educación continua es una manera eficiente de presentar adaptaciones estratégicas en una época donde los cambios tecnológicos y de comunicación rebasan lo que conocíamos apenas hace 20 años. La efectividad de la educación a largo plazo en el ámbito profesional va a depender en gran medida

de la capacidad de utilizar un conocimiento fundamental ya adquirido sobre herramientas novedosas para temas multidisciplinarios, y ello implica una habilidad de aprendizaje constante. Por lo tanto, desde el punto de vista de la Universidad para sus estudiantes, lo necesario es poder actualizar capacidades digitales y estrategias de enseñanza, que solo se van a desarrollar en interacción con la propia comunidad estudiantil. Lo anterior tiene la ventaja adicional de poder acceder a estudiantes y comunidades docentes externas a la de la UNAM de forma eficiente, tanto en México como en el extranjero, para complementar y enriquecer la formación de una enorme cantidad de personas. Es claro que en este sentido el aprendizaje de idiomas juega un papel clave y que debemos fomentar.

Las sugerencias anteriores hacen también obvia la necesidad de tener un mayor involucramiento de la investigación en la docencia, en particular a través de los Institutos y Centros y el personal ahí adscrito, y que los equipos y laboratorios asociados sean accesibles y estén disponibles en la mayor medida posible para las prácticas comunes en clase así como para sesiones de orientación vocacional hacia el CCH y la ENP, cursos específicos temáticos y estancias y escuelas periódicas dedicadas de verano o de invierno para estudiantes de licenciatura y posgrado con aprendizaje basado en proyectos. Hay ejemplos donde lo anterior es práctica común, sin embargo hay todavía un gran espacio para mejorar esta participación y que beneficie a la comunidad estudiantil: mientras más temprano puedan estar en contacto con las herramientas, metodologías y equipos de una actividad profesional especializada o de investigación, mejores decisiones podrán tomar sobre su futuro con una formación más completa. Por otro lado, la participación de quienes apenas inician en el bachillerato de la UNAM es un factor importante en la consolidación y mantenimiento de una identidad universitaria en el largo plazo.

La oferta deportiva y cultural de la Universidad es enorme y constituye un ingrediente esencial de la formación de sus estudiantes. No se puede concebir la educación integral sin estos aspectos y la actividad y salud física es inseparable de la salud mental de nuestra población estudiantil. Esto se vuelve aún más importante en la época posterior a la pandemia de COVID-19, que produjo sin duda un mayor sedentarismo de manera general. Una revisión y actualización de la oferta y la difusión de las posibilidades de esparcimiento en nuestras instalaciones, y particularmente con la población más joven para formar hábitos positivos es necesaria. Aunado a ello, la actividad cultural ha crecido notablemente en los últimos años en conciertos, actividades de lectura y escritura, radio, televisión, teatro, cine, danza y música, entre muchas otras. La UNAM es la institución de educación superior con mayor número de eventos y posibilidades en este ámbito a

nivel nacional, y el acercamiento con nuestra población y con el público en general ofrece oportunidades que debemos explorar más a fondo. Un ejemplo que al mismo tiempo impulsa lo anterior y fomenta mayor vinculación es la liga entre actividades culturales con servicios sociales a través de todas las disciplinas. Si bien existen programas a partir de la Coordinación de Difusión Cultural y en diversas entidades, su aprovechamiento transversal a partir de las distintas entidades puede ser mucho mayor y nos dará mayor incidencia y proyección.

Finalmente, la Universidad ha hecho siempre un esfuerzo extraordinario para proporcionar y gestionar becas de todo tipo (más de 250,000) a sus estudiantes y en el momento actual esto se vuelve más crítico que nunca, a todos los niveles. La falta de oportunidades por necesidades económicas en una transición de un grado a otro, o la interrupción o deserción de un programa de estudio por la falta de una beca o por un problema personal no se resuelven recuperando el apoyo o dando la atención necesaria un semestre o un año después, sino que se debe asegurar la continuidad y la suficiencia para dar certidumbre en el largo plazo. Mediante diversos esquemas y gestiones tanto con autoridades federales como con Fundación UNAM y recursos propios, se ha podido hasta ahora mantener vigente el apoyo a estudiantes y la Universidad debe seguir haciendo su mayor esfuerzo para que así siga en la medida de lo posible, tanto internamente como a través de gestiones hacia afuera.

3.2.2. Comunidad académica

La UNAM cuenta con una planta académica de más de 42,000 personas, entre nombramientos de asignatura (más de 30,000) y de carrera con tiempo completo (más de 12,000) en sus categorías de docencia, investigación y labor técnica especializada. Esta comunidad se encuentra en constante evolución y constituye el núcleo de la actividad académica de nuestra casa de estudios. Durante muchos años, ante la escasez de nuevas plazas y de mecanismos dignos para la jubilación el envejecimiento de este grupo, sobre todo en los nombramientos de tiempo completo, se volvió un problema considerable tanto por la falta de renovación misma en lo que toca a las líneas, metodologías y aproximación a los problemas pertinentes como como a nivel presupuestal, por las implicaciones sobre las erogaciones en sueldos y prestaciones de una plantilla con creciente antigüedad académica. Hace una década, la Universidad emprendió acciones muy importantes para atender el tema mediante la implementación del programa de Retiro

Voluntario (REVOL) y del Sub-programa de Incorporación de Jóvenes Académicos (SIJA).

Si bien no se han cumplido completamente las metas de recambio en cuanto al número de plazas abiertas bajo este esquema a partir de la población sujeta de aprovecharlo, es indudable que en estos diez años los resultados son notables en prácticamente todas las entidades de la Universidad. Por un lado, la progresión demográfica de la edad promedio ha sido menor que el simple paso del tiempo, mientras que la distribución de edades se ha modificado sustancialmente, y en muchos casos ha aparecido una bi-modalidad en la distribución de edades con un nuevo grupo de entre 35 y 45 años de edad aproximadamente que representa ya una fracción significativa de la plantilla de tiempo completo.

Resulta indispensable dar continuidad a este programa y consolidarlo y ampliarlo en los próximos años, y buscar que en la medida de lo posible, quienes están en condiciones de acogerse a él así lo decidan por voluntad propia. Es tarea de la administración central el ver que se cuente con los recursos para ello y que ante la posible limitación de recursos se cuente con un esquema justo y transparente para quienes busquen aprovecharlo. El reconocimiento a la carrera y a una vida entregada a la Universidad les será tanto más grande y grato a quienes además de haber dedicado su obra a la UNAM, permitan que su vigor y fuerza tengan continuidad en las próximas décadas.

La renovación de la planta académica presenta un reto muy importante tanto a nivel social en las comunidades académicas como en lo que toca a la gestión de espacios y recursos financieros. En primer lugar, es fundamental para el aprovechamiento de lo ya realizado que haya la suficiente continuidad, en lo intelectual y programático y que a partir de lo ya construido se puedan llevar a cabo desarrollos con mayor impacto y trascendencia. El reconocimiento al trabajo y a las líneas desarrolladas en el pasado debe darse en un marco de apertura a nuevas posibilidades, metodologías y aproximaciones disciplinarias y multidisciplinarias que seguramente no se darían de no ser por esta renovación. El vigor y energía asociados a la transformación debe canalizarse para bien de la universidad de manera propositiva y coherente. En segundo lugar, debemos asegurar que quienes ingresan en este proceso de renovación cuenten con las condiciones adecuadas para su desarrollo pleno. No es un asunto menor, pues en los hechos la competencia por un contrato en la Universidad ha aumentado, y quienes lo buscan tienen gran preparación y por lo tanto propuestas ambiciosas y pertinentes que requieren de espacios, equipos y recursos financieros y humanos

para llevarlas a cabo. Jugarán asimismo un papel crítico en la proyección e incidencia nacional e internacional de la Universidad a futuro. Finalmente, la incorporación de nuevas generaciones y el sentido de pertenencia que desarrollen hacia la propia institución, en particular a través de la experiencia que puedan ir adquiriendo en los procesos de toma de decisión y en su participación en cuerpos colegiados, garantizará un buen gobierno y un ejercicio cabal y correcto de la autonomía universitaria, indispensable para su vida interna.

En el caso del personal de asignatura por horas, la figura que la Universidad ha adoptado tiene grandes virtudes que se deben reforzar y aprovechar de manera más general. En todos los casos, pero en particular en aquellas disciplinas donde el ejercicio profesional al término de un grado de nivel superior es práctica común, la interacción directa de estudiantes y profesorado con actividad disciplinaria externa es la vía natural mediante la cual se adquiere experiencia, conocimiento directo de las comunidades a las que se va a servir y en las cuales se trabajará, y los contactos personales necesarios asociados a este tránsito de la vida estudiantil a la vida profesional. La diversidad de la UNAM hace que en diferentes comunidades estos aspectos se manejen de forma variada, pero el núcleo de esta interacción es lo que debemos preservar y potenciar para beneficio tanto de estudiantes como de personal académico. Así, es importante reconocer que la figura de asignatura contempla la contratación de profesionales que ejercen en los ámbitos público y privado y que, como actividad adicional, imparten un número limitado de horas de docencia. Ello no necesariamente tiene la función de cubrir y suplir un empleo de tiempo completo. Por lo tanto, las asignaciones que en la práctica tienden a serlo son sujetas de ser regularizadas, como ya se ha venido haciendo mediante programas específicos de la Dirección General de Asuntos del Personal Académico (DGAPA) en los últimos años, que merecen ser ampliados tomando en cuenta las particularidades y trayectorias académicas en cada entidad aprovechando las figuras académicas que ya existen. Debemos reforzar las acciones en esta dirección preservando y priorizando el objetivo de la interacción profesional para el beneficio de la formación de estudiantes.

El personal técnico de la UNAM es indispensable para el cumplimiento de su misión y objetivos. A través de labores relacionadas y de soporte a la docencia, a la investigación y a la difusión de la cultura, contribuyen al quehacer de la Universidad en todos los ámbitos. La forma en la que se lleva a cabo su evaluación académica ha venido actualizándose y modificándose en los últimos años, en instancias centralizadas de la UNAM, como la DGAPA y en las propias entidades a través de cada vez más documentos explícitamente dirigidos a dicha comunidad,

por las características particulares de sus tareas y metodologías. Del mismo modo, la participación que tienen en cuerpos colegiados es cada vez más importante a través de adecuaciones a los reglamentos correspondientes, desde los Consejos Internos y Técnicos hasta el Consejo Universitario.

Vale la pena enfatizar y tener presente como guía, que las tareas técnicas constituyen una carrera paralela, complementaria e igualmente valiosa y paritaria a la de investigación y docencia de carrera. Si bien hay cada vez más ámbitos en los que se ha realizado y concluido el trabajo colegiado de revisión de lineamientos y mecanismos de evaluación y participación, ello es sin duda una tarea inacabada y que deberá continuar en los próximos años. Un aspecto que resalta es el papel que deben jugar las comunidades a nivel local, y en especial sus autoridades, en el fomento a la documentación formal de la actividad técnica, tanto para fortalecer su contribución institucional a las tareas de la universidad en el ámbito que les corresponde como para contribuir al desarrollo, fortalecimiento, crecimiento y reconocimiento académico individual de quienes así se desempeñan, haciendo uso de todas las figuras normativas que existen para ello.

Hay dos categorías adicionales de personal académico, una de corto plazo y otra externa de menor magnitud pero con un papel muy relevante en el quehacer académico: las becas posdoctorales (BP) y las Cátedras CONACyT, hoy Investigadoras e Investigadores por México (IxM) del CONAHCyT. Las primeras tienen a su vez origen interno, a través del programa POSDOC de la DGAPA o externo, a través de proyectos financiados o programas del gobierno federal implementados en su mayoría por el Consejo Nacional. Las becas posdoctorales agregan un elemento muy importante de intercambio académico y de transición del fin de la formación de alto nivel hacia el inicio de la carrera académica así como de establecimiento de relaciones entre grupos e instituciones. El programa interno de la UNAM se ha consolidado de manera importante en los últimos años, medido en el sentido de la solidez de las trayectorias de quienes postulan y de la estabilidad administrativa y certidumbre que tiene para las entidades académicas. En la medida de las condiciones presupuestales y buscando complementar los recursos disponibles para su ejercicio, es deseable ampliarlo en número. En el caso de las becas por proyecto o por convocatorias estatales, federales o externas a México en su caso, el objetivo en cuanto a la gestión de la Universidad debe ser buscar una ampliación de los recursos disponibles para ello ante las organizaciones responsables con el fin de fomentar la movilidad y el intercambio a académico.

En el caso del programa IxM, el personal que colabora en la Universidad ingresó por vez primera en 2014. Si bien desde 2018 se interrumpió el ingreso de nuevos miembros, en los últimos dos años ha reiniciado la convocatoria con un cambio de denominación y en menor magnitud. Concebido inicialmente como un programa de largo aliento, la primera generación está alcanzando una década de antigüedad en las instituciones de educación superior, y es importante considerar una estabilización para los casos que así lo ameriten, tanto a través de una formalización con el propio Consejo Nacional en los casos que no cuentan con ella o bien mediante una incorporación paulatina a la planta académica de la UNAM, cuando sea posible y se justifique en función de los logros académicos y de las necesidades de las entidades. En los hechos, una minoría de colegas del programa original ha sido incorporado ya con plazas académicas de forma casuística y particular.

Hay dos ejes transversales adicionales en lo académico que la Universidad debe hacer propios en los próximos años en los hechos y en sus planes, para renovar de fondo su actividad y su contribución a la sociedad con un enfoque integral de derechos humanos.

El primero está relacionado con la equidad en su sentido más amplio y en concreto con el reflejo de diversidad que debe ser nuestra Universidad, tanto como un objetivo mismo que nos permite hacer mejor nuestro trabajo como el ejemplo que ello debe ser para la sociedad. La diversidad en la academia y la enseñanza es un valor intrínseco que fomenta la confrontación de ideas y puntos de vista para contribuir a la formación de estudiantes con mejor preparación, mayores capacidades, resiliencia, adaptabilidad y mejor ciudadanía. Por otro lado, también asegura el desarrollo de soluciones más completas, integrales, aceptables y viables en su implementación a los problemas que enfrentamos en lo social, económico, tecnológico y ambiental. La cara más visible de esta diversidad y de las acciones emprendidas en años recientes ha sido la de género, pero no es la única y mientras más amplio sea el abordaje del tema, más fuerte será la comunidad y la institución. Para lograrlo, es indispensable que los procesos de selección de personal académico sean concebidos de inicio con esta perspectiva, algo que ya sucede de manera específica pero que debemos generalizar con acciones institucionales y acuerdos colegiados.

El segundo ingrediente necesario para estar en posibilidades de lograr los objetivos básicos de la UNAM es una mayor comunicación, colaboración e intercambio de propuestas y opiniones entre las diferentes entidades y subsistemas de la

Universidad para fomentar el trabajo creativo tanto disciplinario como multidisciplinario. En particular será crítico fomentar, fortalecer, apoyar, incentivar, evaluar y reconocer la labor de investigación del personal de carrera dedicado formalmente a la docencia, pero sobre todo a la inversa, aumentar la participación del personal formalmente dedicado a la investigación en las tareas docentes, particularmente en licenciatura y en el nivel medio superior. Con ello, el sentido de pertenencia, la formación integral de estudiantes y el desarrollo de vocaciones se verán claramente fortalecidos.

3.2.3. Comunidad administrativa

Quienes se dedican a la labor administrativa de la UNAM, en tareas de base o de confianza, casi 30,000 personas en total, juegan un papel medular en nuestra vida cotidiana, para mantener y desarrollar instalaciones, en labores de apoyo a la actividad sustantiva, en algunos casos con alta especialización técnica y son parte integral de la visión y perspectiva de la institución.

La Universidad no puede cumplir con su función sin las aportaciones del personal administrativo de base y de confianza. Es clave para el beneficio de toda la comunidad que el trato entre las autoridades y el área administrativa sea siempre en un ámbito de corresponsabilidad, en el respeto mutuo de las obligaciones y derechos conforme a la legislación laboral, pero al mismo tiempo viendo siempre de qué manera se puede contribuir a un mejor cumplimiento de nuestra misión.

Los elementos esenciales para lo anterior tienen varios aspectos, y radican en: i) explorar e implementar posibilidades de capacitación, actualización y superación del personal administrativo para su desarrollo; ii) una clara distinción de lo que sí y lo que no se puede o debe solicitar u ofrecer como función de las necesidades de las entidades y del personal disponible para cubrirlas, respetando el ámbito que a cada parte le corresponda; y iii) una socialización de lo que representa el trabajo académico hacia la administración, acompañado de un esfuerzo para poner cada vez más a disposición del personal las actividades de difusión y vinculación de la Universidad, y de un reconocimiento y respeto constante que valore todos los aspectos del trabajo que cada quien ejecuta en su ámbito. Con lo anterior me parece que se puede contribuir de manera sustantiva a operar siempre bajo un modelo colectivo en cuanto a valores, pluralidad, equidad y colaboración como miembros de una sola comunidad con intereses convergentes y que son

indisolubles. Hay dos aspectos específicos que ilustran lo anterior y que son básicos para nuestro quehacer diario.

El primero de ellos es la seguridad. México pasa por un momento complicado en este sentido, y la distribución geográfica y movilidad de nuestra población estudiantil y académica puede exacerbar nuestra exposición. Sin embargo, a través de un trabajo compartido, cuidadoso, coordinado y sensible de todos los sectores, las instalaciones universitarias son hoy en general más seguras que muchos otros entornos del país. Ello merece reconocimiento, pero también un trabajo constante y es en su mayoría el producto de la labor complementaria y comprometida de funcionarios, personal administrativo de base y autoridades. Mantener lo que ya funciona bien y mejorarlo es una tarea de gran magnitud en la que debemos aplicar esfuerzos y creatividad siempre, pero el punto de partida siempre es la disposición y compromiso del personal encargado de ello, y a su vez eso implica una relación de entendimiento y confianza con compromiso colectivo. En esencia, la clave está en hacer habitables todos los espacios posibles para contribuir a así hacerlos seguros.

El segundo aspecto se relaciona con la autonomía, la pertenencia y el sentido de ella a la UNAM. La resolución de las necesidades en materia laboral y administrativa corresponden a la propia Universidad, en el marco de su legislación y de la que aplica a nivel nacional en el trabajo. Y las negociaciones son por lo tanto un ingrediente fundamental como punto de partida para la estabilidad de la institución. Reconociendo que siempre se deben actualizar y mejorar las condiciones en función de las necesidades, que son considerables, es importante que siempre quede clara la disposición de las autoridades y del sector administrativo para obtener los mejores resultados en función de los presupuestos disponibles, para mantener una operación que nos permita cumplir con nuestros objetivos.

3.3. La infraestructura y los recursos

3.3.1. Espacios

En los últimos 25 años la cantidad de inmuebles de la Universidad ha crecido de manera muy importante, tanto en la zona metropolitana de la CDMX como fuera de ella. Los retos asociados a este crecimiento son tanto logísticos como de planeación, de recursos y de gestión administrativa y jurídica. Aunado a ello tenemos la responsabilidad institucional de reservas ecológicas, y lo que conlleva estar insertos en zonas urbanas de manera abierta al paso de terceros, con las consecuencias en cuanto a vialidades y su mantenimiento.

La estructura administrativa para hacer frente a esta condición, dado el crecimiento reciente, no necesariamente corresponde a las necesidades actuales, y merece ser revisada. Hoy gran parte de la tarea descrita recae en la Secretaría Administrativa directamente a través de la Dirección General de Obras y Conservación. La diversidad en escalas de problemas y necesidades que debe atender, y la extensión geográfica asociada, desde Baja California hasta la península de Yucatán, hace necesaria una revisión de la misma. Es necesario considerar dividir y descentralizar la actividad tanto por la categoría, en mantenimiento de inmuebles existentes a diferencia de obra nueva, como a nivel regional.

Un aspecto que es necesario para que en cualquier escenario tengamos instalaciones que nos permitan hacer un uso más eficiente de los espacios y por lo tanto de los recursos es repensar la lógica tradicional de asignación de oficinas, aulas, laboratorios y talleres. La emergencia sanitaria de los últimos años nos enseñó, entre otras cosas, que podemos hacer un uso más eficiente de los metros cuadrados a nuestra disposición de manera cotidiana. El uso común de espacios y la revisión y reasignación de áreas debe ser una tarea constante compartida por las autoridades y los cuerpos colegiados correspondientes en las entidades, que se acompañe de la perspectiva de desarrollo y de las necesidades asociadas al menos en el mediano plazo (5-10 años).

En el sentido de contar con un ambiente más amable, incluyente y eficiente para la comunidad en el desempeño de su vida diaria, debemos evaluar constantemente nuestras vialidades, tanto vehiculares como peatonales y la accesibilidad de las instalaciones para todas las personas, especialmente para aquellas con capacidades diferentes. En el pasado esto típicamente no se consideró en la realización de obra, aunque hay casos en la última década que ya lo han incorporado desde un principio. En una dirección relacionada debemos revisar las opciones de movilidad en el interior y hacia nuestros campi realizando las adecuaciones internas necesarias y las gestiones que correspondan con las autoridades locales para asegurar el bienestar y cuidado de nuestra comunidad estudiantil, sobre todo. Hoy es un tema tanto de sustentabilidad como de igualdad de oportunidades, y por lo tanto del ejemplo que debemos dar como institución. La incorporación de estos aspectos a los proyectos de construcción debe ser un ingrediente de inicio siempre, hasta hacerse costumbre y hábito general.

3.3.2. Equipamientos

La misión de la Universidad, por su naturaleza, requiere de laboratorios, y por ello entiendo desde un pizarrón o una biblioteca hasta un sofisticado equipo de análisis de materiales. El laboratorio es de cierto modo la UNAM misma, y cada disciplina tiene su metodología y necesidades para transmitir y generar el conocimiento. Es en ese nivel de paridad que propongo entender y cumplir con la misión encomendada, pues sin la infraestructura básica para ello no habrá los resultados esperados.

Considero fundamental que las infraestructuras de investigación estén disponibles de la manera más amplia posible para la comunidad estudiantil que así lo requiera en su formación desde las etapas más tempranas, con los protocolos adecuados. En diversas entidades se aplica ya lo anterior, pero es fundamental hacerlo de manera más completa y transversal en la UNAM. Hoy la enseñanza basada en problemas está jugando un papel cada vez más importante y la familiaridad con equipos y metodologías de frontera puede hacer una diferencia de vida para nuestra comunidad estudiantil.

El crecimiento de la Universidad en las distintas entidades y campi aunado a los esquemas tradicionales de evaluación y gestión de proyectos naturalmente llevó en el pasado a una situación donde tanto los equipos como los espacios no

necesariamente se compartían de manera óptima. Más recientemente, en especial con esfuerzos de descentralización, con la creación de unidades y programas con vocación más multidisciplinaria alrededor de una temática particular, y con el establecimiento de Laboratorios Nacionales CONAHCyT en el área de investigación, se ha ido modificando la forma de trabajar para hacer mayor uso y aprovechamiento de la infraestructura adquirida tanto en la UNAM como con otras instituciones. Es un esfuerzo que ha dado frutos importantes y que debe continuar consolidándose para una operación más eficiente (está también íntimamente ligado a la demanda y disponibilidad de plazas para personal académico y administrativo, con los importantes costos asociados).

En la medida de lo posible, los equipos deben ser compartidos, estar ocupados el mayor tiempo posible, tener una renovación y actualización en plazos razonables, tener un mantenimiento óptimo, y permitir la generación de nuevas iniciativas docentes y de investigación. En algunos casos, las infraestructuras son netamente universitarias, en otras nacionales, y en algunas más internacionales y de gran envergadura. Éstas últimas son relevantes en varios sentidos: permiten el intercambio de personal y de ideas en plazos largos, dan presencia a la universidad y a México de manera global, y pueden tener una importante derrama tecnológica y de innovación mucho más allá de la disciplina de origen con un efecto multiplicativo en lo económico. Lo anterior es especialmente importante en el involucramiento de los posgrados en la innovación y en el desarrollo de instrumentación y equipos científicos y técnicas especializadas. Para beneficio de nuestra comunidad estudiantil en primer lugar, debemos mantener estas participaciones vigentes y hacerlas crecer hasta donde sea posible.

El uso común de los equipos y recursos disponibles requiere de un esfuerzo generoso y consciente tanto de la comunidad académica como de las autoridades a nivel local, en un ejercicio de racionalidad indispensable para los próximos años.

Lo anterior aplica tanto a las herramientas y equipos que ya conocemos, como a aquellas que son incipientes pero que jugarán un papel cada vez más importante en el quehacer de la UNAM. Un ejemplo es el caso de las necesidades de cómputo y telecomunicaciones, tanto para cálculo y procesamiento como para almacenamiento, y del uso de una multitud de licencias para distintos fines. Hoy en día, el costo de adquirir y operar plataformas digitales de manera propia para fines académicos y administrativos debe compararse con la posibilidad de hacer uso de opciones comerciales externas, incluyendo en el cálculo el factor de seguridad y resguardo de nuestra información (que pudiera llevar a una solución diferenciada).

En cualquier caso, es importante para la sustentabilidad operativa y financiera una evaluación continua en virtud de la rapidez con la que evolucionan los costos y las posibilidades en los aspectos técnicos.

Por otro lado, distintas entidades y grupos de ellas, han generado en distintos momentos equipos, laboratorios e iniciativas en colaboración con la Dirección General de Tecnologías de la Información y la Computación (DGTIC) para cumplir con objetivos académicos, que pueden ser usados con fines administrativos. El tema está hoy más que nunca en la frontera de las necesidades de gestión administrativa y de la función docente y la investigación y una mayor y más eficiente interacción entre estos dos aspectos sería de gran utilidad institucional. De manera coherente, se puede aprovechar para ofrecer oportunidades de formación profesional para nuestra comunidad estudiantil sin importar su disciplina, de vinculación externa a través de capacitaciones y oferta de herramientas, y de innovación en investigación y desarrollo tecnológico.

Finalmente, considero muy importante que la Universidad pueda contar con un programa estratégico de mantenimiento mayor para equipo docente y de investigación, particularmente en el bachillerato y las FES, acorde con el crecimiento que hemos tenido en instalaciones en obra nueva y sus renovaciones y mantenimiento en los últimos 15 años. Es un esfuerzo sustantivo que de cierta forma puede tener menos visibilidad, pero que no por ello tiene menos importancia, y a nivel de resultados sobre nuestros estudiantes y desempeño académico, rendirá indudablemente frutos importantes en el corto y mediano plazo.

3.3.3. Servicios y sustentabilidad

Los campi de la UNAM desde la creación de Cd Universitaria en la CDMX se han desarrollado en distintas etapas y épocas y han tenido diferentes grados de renovación. Cd. Universitaria está próxima a cumplir 80 años, los planteles de la ENP datan en su mayoría de los años 60s, aquellos del CCH y de las FES en la zona metropolitana de la CDMX de los años 70s, mientras que los grandes esfuerzos de descentralización en Morelos, Querétaro, Baja California y Michoacán ya rebasan en algunos casos los 40 años. Al mismo tiempo, la UNAM ha emprendido en la última década iniciativas adicionales en Oaxaca, Yucatán y Guanajuato. Si bien en varios casos se han podido hacer mantenimiento y

renovaciones mayores, por ejemplo en la red de media tensión en CU hace una docena de años, es necesario hacer una revisión exhaustiva de nuestras instalaciones básicas para asegurar una operación segura, sustentable y eficiente para las próximas décadas, especialmente en las instalaciones del CCH, la ENP y las FES.

En particular, los suministros y redes hidráulicas, eléctricas y de telecomunicaciones merecen una evaluación y diagnóstico general. En CU, la condición de Patrimonio Mundial de la UNESCO para el campus central requiere de atención constante, como fue recientemente el caso con el avance de construcciones cercanas que podían poner en riesgo la preservación del entorno. La revisión de la red hidráulica es importante para controlar el uso, las descargas y posibles fugas, que también pueden afectar al subsuelo. En los campi de las FES, ENP y CCH en la zona metropolitana la interacción con las redes de energía y aguas, y en algunos casos la subsidencia del terreno del valle de México, es considerablemente más compleja que cuando se instalaron en su inicio, y la interacción que ha mantenido la Universidad con las autoridades gubernamentales locales es crítica para poder implementar modificaciones y soluciones que permitan estabilidad operativa a esas entidades de forma segura para su enorme población estudiantil y laboral.

En las instalaciones que ya se han convertido en campi completos con un número considerable de entidades y personas de los distintos subsistemas, como Baja California, Chiapas, Guanajuato, Morelos, Michoacán, Nuevo León, Oaxaca, Querétaro, Q. Roo, Sinaloa, Sonora y Yucatán, la revisión integral de la red de energía, aguas y comunicaciones también es necesaria, incluyendo la instalación de servicios ininterrumpibles de energía donde sea necesario, tanto para la seguridad de quienes asisten como para la preservación correcta de equipos y colecciones en el largo plazo.

De manera general, considero particularmente importante que esta revisión tenga como contexto de fondo la sustentabilidad, tanto en el uso de recursos para la realización de las adecuaciones, como en la perspectiva de mantenimiento y necesidades energéticas en el largo plazo. El enfoque debe considerar desde un principio el uso de energías renovables, accesibilidad, movilidad eficiente y las condiciones ambientales locales para contar con construcciones energéticamente eficientes.

3.3.4. Recursos

En tanto que la UNAM es una institución pública federal y que México tiene como uno de sus principios constitucionales la educación pública y la generación de conocimiento e innovación, es claro que la responsabilidad primaria del financiamiento de su actividad corresponde al Gobierno Federal. En los últimos años, la proporción del presupuesto total aprobado por el Congreso de la Unión que proviene de este subsidio es de alrededor del 90%, con fluctuaciones de 1-2 puntos en distintos años. En términos reales, considerando el ajuste inflacionario anual hay una disminución del subsidio federal y es importante gestionar su suficiencia. La Universidad ha realizado un esfuerzo extraordinario de gestión para evitar afectaciones mayores a la labor sustantiva, e incluso hay un aumento del 50% en la matrícula estudiantil en los últimos 20 años, pero las tensiones sobre los recursos son evidentes cuando se comparan las necesidades con lo disponible.

Lo anterior hace indispensable la generación de ingresos propios para la ejecución de las actividades sustantivas, y el complemento del presupuesto anual, de aproximadamente 10%, proviene de ingresos propios (esencialmente servicios, convenios, contratos y productos del patrimonio). Sin embargo en el pasado reciente, la disminución por proyectos de entidades del gobierno federal que tradicionalmente habían proporcionado una fracción importante de los ingresos propios ha afectado también el quehacer académico y obligado a una redistribución en algunos rubros del presupuesto operativo.

Para la operación de la Universidad es crítico contar con la garantía de un adecuado presupuesto asignado por el Gobierno Federal acorde a las necesidades, exponiendo con claridad como siempre ha sido ante el Congreso de la Unión el ejercicio responsable, transparente y puntual del mismo. Al mismo tiempo y en corresponsabilidad, debemos aumentar la generación de ingresos propios, en monto y proporción. Esta obligación interna es tanto institucional, buscando canales y oportunidades institucionales y las mejores formas de ejercer lo disponible desde la administración central, como individual y colectiva, donde cada quien debe investigar, proponer y gestionar desde su ámbito posibilidades para obtener recursos a partir de la enorme diversidad, calidad e impacto de su trabajo en los ámbitos académico y social. Debemos explorar y ampliar oportunidades que ya conocemos así como nuevas, tanto nacionales como internacionales. Esta labor debe estar íntimamente ligada al aspecto formal de vinculación, transferencia

tecnológica y servicios asociados con la Coordinación de Vinculación y Transferencia Tecnológica (CVTT) y la Secretaría de Desarrollo Institucional (SDI) como parte de su objetivo fundamental, en colaboración con la Secretaría Administrativa y el Patronato Universitario. Finalmente, debemos evaluar críticamente las distintas áreas y tareas para eliminar duplicidades y aumentar la eficiencia de la operación en todas las actividades sustantivas, simplificando la formalización de convenios y buscando flexibilidad para el uso de los ingresos extraordinarios en las entidades.

Si podemos hacer lo anterior estaremos en condiciones de aumentar los recursos dedicados a la docencia, en particular para el nivel medio superior y las licenciaturas, y así lograr un mayor equilibrio interno y resolver muchas de las carencias que afectan tanto a estudiantes como a personal de la Universidad de manera transversal.

No debe soslayarse la oportunidad que presenta una comunidad académica comprometida de miles de colegas que conocen y han colaborado con otros tantos dentro y fuera de México a lo largo de décadas, y cuyas relaciones y colaboraciones personales e institucionales se pueden poner al servicio de México, de la UNAM, de nuestras entidades académicas y por encima de todo, de nuestra comunidad estudiantil.

3.4. Los proyectos y las iniciativas

La mayor fortaleza de la Universidad es la capacidad de su personal para concebir, plantear y poner en marcha iniciativas académicas de todo tipo en el cumplimiento de su misión. Por ello, considero que el papel clave de la administración central en general y de la Rectoría en particular, y en cascada hacia las autoridades locales, es de fomentar, facilitar y apoyar el desarrollo de ideas y proyectos con este fin, siempre y cuando se cumplan los criterios de calidad académica, pertinencia, viabilidad e inclusión, mediante el juicio de pares académicos en cuerpos colegiados.

La evaluación colegiada por pares es la mejor manera, probada, que tenemos de asegurar que las propuestas generadas lleguen a buen puerto en un plazo adecuado y en un presupuesto realista que se haya podido planear, gestionar y administrar.

Estoy convencido de que si a su ingreso a la Universidad, el personal académico ha sido seleccionado con rigor y tiene las condiciones adecuadas para su desarrollo, el proceso de generación de proyectos podrá darse de forma natural, correcta y provechosa para todas las partes, y por lo tanto para la propia Universidad y para el país.

Tomando en cuenta lo anterior, propongo los siguientes grandes ejes alrededor de los cuales la actividad académica puede orientarse y ser apoyada para mantener y reforzar el liderazgo y pertinencia de la UNAM en el ámbito nacional e internacional alrededor de su misión, así como ampliar las oportunidades, modificar nuestro quehacer para ajustarnos a condiciones externas que se van alterando y resolver las carencias que existen actualmente.

3.4.1. La evaluación y la planeación

Históricamente en México, y también a nivel internacional de diversas formas, el sistema de evaluación en instituciones de educación superior en cuanto a docencia, generación de conocimiento y difusión se ha centrado más en aspectos de la actividad y producción individual que en las iniciativas e impactos colectivos. Lo anterior tuvo y tiene una razón de ser, pero no necesariamente es lo único que debe considerarse independientemente del contexto particular en el que se aplica.

Como dos datos de referencia solamente, uno externo y otro interno, en nuestro país a principios de los años 90 lo que hoy es el Sistema Nacional de Investigadoras e Investigadores (SNII) contaba con alrededor de 5,000 personas, mientras que para 2022 son más de 36,000, y hace 20 años la comunidad estudiantil de la UNAM era de poco más de 240 mil cuando hoy alcanza más de 370 mil personas. Es claro que exigir ciertos criterios para una comunidad en una etapa de desarrollo puede ser lo correcto, pero no necesariamente aplica dos o casi cuatro décadas después para un sistema 8 veces más numeroso a nivel nacional y 50% más grande en cuanto a comunidad estudiantil en nuestra universidad y sobre todo, con características, vocaciones, capacidades y distribución temática y geográfica considerablemente distinta.

Por otro lado, la individualización de la evaluación y el seguimiento hace difícil la consecución, administración, ejercicio y gestión de recursos financieros, de

infraestructura y equipos así como humanos, y no se presta necesariamente al uso más eficiente de lo disponible.

Por supuesto que hay, y ha habido cada vez más en nuestra comunidad y en el país iniciativas que buscan aprovechar las capacidades colectivas a través de varias disciplinas para detonar un mayor impacto, tener mayor relevancia, y permitir una mejor educación para la población en general. Sin embargo es necesario fomentar con mayor intensidad estos esfuerzos para tener un mayor efecto a nivel de resultados en el contexto nacional y global actual, sin perder de vista que la capacidad individual desde la diversidad es el punto de partida para los logros colectivos.

Nuestra normatividad marca que los planes de desarrollo deben contemplar el ejercicio administrativo de una gestión en plazos de 4 años. Sin embargo, los desarrollos académicos generalmente requieren y se dan, en plazos más largos, y también obedecen a que la evolución de las plantas académicas es de mayor aliento. Por ello los ejercicios de evaluación y previsión a un horizonte de al menos 10 años, trascendiendo incluso dos periodos administrativos, pueden tener impactos positivos en el desarrollo de las entidades y de la Universidad. Hoy disponemos de herramientas para el análisis del quehacer de una comunidad en términos de su producción e impacto que hacen más sencillo un diagnóstico para tomar decisiones en cuanto a las áreas de mayor oportunidad e impacto en función de su composición y capacidades. Su aplicación puede realizarse tanto a nivel individual como a líneas de enseñanza, investigación, laboratorios y entidades o grupos de entidades agrupadas conforme a sus afinidades. Al complementar dicho diagnóstico con evaluaciones externas a la comunidad objeto, estoy convencido que es posible aprovechar nuestras capacidades de manera más significativa.

Por otro lado, es indispensable que las comisiones de pares que realizan las evaluaciones individuales, fundamentalmente Comisiones Dictaminadoras, y Comisiones Evaluadoras, puedan disponer de toda la información relevante para considerar la importancia de la labor colaborativa, multidisciplinaria y así puedan reconocer y por lo tanto fomentar el trabajo original no solo en lo individual sino en lo colectivo en docencia, vinculación, innovación y desarrollo tecnológico, investigación, difusión y divulgación para pares y el público en general así como para gobierno, todo en el contexto de la visión de desarrollo de largo plazo de la entidad como un conjunto y con un enfoque plural y de derechos humanos. La importancia de la comunicación entre las autoridades de una entidad y sus cuerpos colegiados (Consejos Internos y Consejos Técnicos) y estas comisiones es

fundamental y requiere de una interacción y disposición constante y comprometida de todas las partes.

Un elemento que considero crítico para ser más justos y equilibrados de manera transversal en la Universidad, en cuanto a las diferentes responsabilidades y cargas de trabajo como función de los nombramientos académicos, es un mayor rigor y reconocimiento en las evaluaciones del desempeño docente.

En la UNAM, la interacción colegiada para la toma de decisiones es llevada a cabo por los órganos de autoridad fijados en la legislación: los Consejos Técnicos de las Facultades y Escuelas y el Colegio de Ciencias y Humanidades; los Consejos Técnicos de Investigación Científica (CTIC) y de Humanidades (CTH); y el Consejo Universitario (CU). Los Consejos Académicos de Área (CAA), por otro lado, son un foro distinto, encargado de ver por la planeación y evaluación académica para fortalecer las tareas sustantivas de la Universidad. En este sentido, los CAAs son la instancia desde la cual se puede no solo llevar cabo una evaluación periódica y ordenada de los planes y programas de estudio a los distintos niveles y dar opinión sobre la transformación o creación de entidades y unidades académicas, sino coordinar una planeación académica de fondo y largo plazo aprovechando su calidad de foro transversal en la Universidad para optimizar la ejecución de iniciativas de manera más general en estrecha coordinación con las Coordinaciones de Investigación Científica, Humanidades, Difusión Cultural y la Secretaría General.

En la intersección de los CAAs con la función sustantiva de la UNAM están el Consejo Académico del Bachillerato (CAB) y el Consejo Académico del Posgrado (CAP). En la medida que la formación de personal al más alto nivel educativo define necesariamente a la población a partir de la cual se nutrirá la propia Universidad a futuro para su propia planta académica y también con quienes tendrá la mayor interacción en su actividad medular, y que aproximadamente el 60% del ingreso a los más de 130 programas de licenciatura está ligado al CCH y a la ENP (el resto siendo por concurso de selección), la articulación de la planeación académica con los programas de bachillerato y posgrado se vuelve clave para el desarrollo institucional. Al día de hoy, el CCH y la ENP tienen una estructura diferente a los posgrados en su gobierno, distribuidos estos últimos en entidades afines al objeto de estudio. Vale la pena plantearse las ventajas y desventajas de que sean diferentes y las modificaciones que resulten en este sentido en el seno de los CAAs.

3.4.2. La vinculación

La UNAM está indisolublemente ligada a la sociedad y en ese sentido el término de vinculación puede parecer una redundancia. Sin embargo, hay muchas maneras en las que sus contribuciones, de gran valor, pueden aumentar y reforzarse y también requiere de una dedicación constante el que sea así. En este sentido aquí busco enfatizar lo que me parece presenta mayor oportunidad de desarrollo e impacto tanto para el país como para la propia Universidad.

En una nación tan diversa geográficamente en recursos naturales, población, desarrollo económico y social, pero también con grandes carencias, un aspecto que requiere atención y que presenta grandes oportunidades es la generación y categorización de información con base sólida en datos, para así proponer soluciones técnicas y de política pública útiles a la sociedad, teniendo claro que su implementación propiamente no es el ámbito de la Universidad. Para ello es necesario contar primero con la información de lo que se puede ofrecer internamente, de la disposición para hacerlo a nivel individual y colectivo así como apreciar lo que es necesario fuera de la Universidad y acoplarlo a lo que se lleva a cabo dentro de ella. Desde hace ya varios lustros la Universidad ha contado con áreas específicas para este trabajo, tomando como aprendizaje y punto de partida lo realizado con gran éxito en entidades académicas y comunidades que tienen esa vocación de inicio, por ejemplo las ciencias químico-biológicas y de la salud así como la ingeniería y lo relacionado con la exploración de recursos naturales para el sector energético. El potencial es mucho mayor, sin duda.

A la escala más local, un primer ingrediente necesario para aprovechar las posibilidades de vinculación es contar con personal dedicado a la labor de promover la interacción entre las comunidades a nivel local con actores externos, muchas veces regionales, con necesidades específicas. El trabajo que hemos hecho en los últimos años, por ejemplo en la creación de redes de personas vinculadoras desde la CVTT, ha creado una base sólida a nivel central necesaria para la relación institucional, pero debemos fortalecer la componente a nivel de las entidades académicas para estar en condiciones de detonar un mayor impacto y desarrollo en las posibilidades de incidencia.

En un segundo nivel entre lo local y lo central se ubican, por un lado, la necesidad de contar con una oferta institucional de servicios posibles y por otro, con un sólido

sistema de gestión de la calidad, acreditaciones y certificaciones de los distintos procesos, tanto de investigación como de docencia. Los servicios ofertados por la Universidad son diversos, cubriendo desde capacitación docente y técnica para las personas y las instituciones hasta servicios y diagnósticos técnicos especializados y el uso de infraestructura de investigación y exploración especializada, entre otros.

Si bien a nivel de entidades y de algunos grupos y áreas se ha avanzado de manera muy importante en la uniformización de las opciones y metodologías, nuestra propia escala, diversidad y distribución geográfica hace de ello una tarea compleja y constante. El tema central es que por un lado tengamos conocimiento centralizado de lo que es posible y está a disposición, y contar con lineamientos generales actualizados para la definición de ofertas a nivel local, con el ánimo de no duplicar esfuerzos en la medida de lo posible, y de generar opciones competitivas que sean útiles, con impacto social y al menos sostenibles para la Universidad en los aspectos financieros. Hoy la UNAM es la institución de educación superior con mayor número de servicios acreditados y certificados a nivel mundial, con más de 300. Ello representa un esfuerzo enorme, y el reto ahora es aprovecharlo para impulsar su impacto social, económico y de innovación a una mayor escala. Un aspecto no menor es que el involucramiento de estudiantes en los procesos certificados les da una base y una enseñanza que llevarán a donde vayan por el resto de su desarrollo profesional, como ejemplo y referencia.

Es importante hacer una reflexión social sobre la necesidad de que la Universidad oferte sus servicios y pueda obtener ingresos sobre los mismos. El hecho de que nuestro financiamiento para iniciativas y proyectos sea público, privado, nacional, internacional o en la realidad una combinación de los anteriores, no debe ser una limitante para buscar las mejores condiciones para la institución. Al contrario, debe ser un requisito buscar lo necesario para el cumplimiento de nuestra misión sustantiva. El punto esencial en este tema es que las oportunidades de desarrollo para las personas y la economía sean ampliamente disponibles, distribuidas, y accesibles de manera abierta. Tradicionalmente no es un tema que se haya considerado de manera homogénea en la UNAM, pero me parece que es necesario fomentar una mayor apertura para aprovechar nuestras capacidades al máximo.

La responsabilidad sobre los principios de la propiedad intelectual y su gestión, y la búsqueda de un empate entre la demanda de servicios y las posibilidades de oferta de la Universidad, son temas cuyo manejo corresponde naturalmente a la instancia central, en este caso la CVTT. La consolidación de esta área en la UNAM en los últimos años ha sido considerable y nos pone en posibilidades de aprovechar las

capacidades descritas anteriormente si podemos complementar sus ligas de la manera descrita, y otras que se puedan presentar y desarrollar. El tema de la propiedad intelectual y su uso y aprovechamiento no es menor en el contexto de las iniciativas federales para modificar tanto la asignación de la misma en función de las aportaciones de recursos públicos como el destino que se puede dar a lo generado por su licenciamiento. En este sentido, se ha hecho un esfuerzo reciente en la dirección de tomar en cuenta la diversidad de fuentes de financiamiento, las aportaciones intangibles de los miembros de la comunidad y la capacidad ya instalada en un contexto donde los desarrollos tecnológicos son producto de inversiones en infraestructura, en equipo y en personas de años en la situación más conservadora y típicamente décadas, que deben ser considerados. El fomento a la innovación tiene que considerar necesariamente la componente del posible retorno a futuro para que nuestro país pueda beneficiarse de los desarrollos tanto en su uso especializado como en su posible comercialización masiva.

Un ingrediente interno que es sujeto de revisión para contribuir a una mayor vinculación tiene que ver con las políticas institucionales de manejo de la imagen de la UNAM en relación con su patrimonio. Si bien es claro que la prioridad debe ser el cuidado en el uso y la responsabilidad de lo generado para la sociedad, también es evidente que los beneficios directos e indirectos y el propio reconocimiento de la presencia y capacidad universitaria son un aliciente para mayores desarrollos. Con las debidas acreditaciones, certificaciones y cumplimiento regulatorio, el desarrollo directo y la asesoría a terceros no debe tener obstáculos para su implementación hasta el nivel que nos corresponda como una institución de educación superior e investigación.

El área de la Universidad que puede y debe por su naturaleza y trayectoria jugar un papel estratégico en lo anterior es la Secretaría de Desarrollo Institucional (SDI), para ser desde donde se articulen e implementen los aspectos que dependan de la administración central y deban atenderse a nivel institucional, y al mismo tiempo ser el canal para conectar de manera eficiente con las entidades y sus capacidades locales, conectándolas entre sí y hacia el exterior de manera eficiente y provechosa. Es importante resaltar para el cumplimiento de este objetivo y en su beneficio que la SDI no tiene a su cargo un grupo de entidades académicas específicas y por lo tanto no tiene responsabilidad sobre su gobierno y administración cotidiana, mientras que a la vez tiene el potencial de tratar con todas en estos aspectos particulares.

Finalmente, dos vehículos que en mi opinión podemos aprovechar en mayor medida, más allá del crecimiento en interacción de los últimos años y dada la magnitud de la comunidad universitaria, son su grupo de egresados y egresadas, y Fundación UNAM. No son independientes, claro, y en una variedad de casos ya contribuyen de forma muy importante a nuestro trabajo. En el primer caso, un seguimiento centralizado a partir de la información que tienen las propias entidades académicas puede fomentar mejores conexiones multidisciplinarias y posibilidades de recaudación de recursos, oferta de servicios, gestión con gobiernos locales y el federal y planeación estratégica de largo plazo. En el segundo, me parece que la descentralización en capítulos locales en campi ha tenido buenos resultados y vale la pena extenderse. En ambas instancias la componente internacional y de posgrado presenta oportunidades que todavía debemos explorar en mayor magnitud.

3.4.3. La labor editorial y documental

La lengua, o en el caso de México y de manera más realista, las lenguas, orales y escritas, son el vehículo de preservación de la diversidad cultural, del desarrollo intelectual colectivo y personal y de la cristalización del pensamiento en hechos, acciones y medios que pueden mejorar la condición de la población. Por ello, la actividad editorial y documental de la Universidad es inseparable de su quehacer. Evidentemente la diversidad de metodologías y formas de plasmar lo anterior es enorme, pero caben en la UNAM, y es importante que constantemente nos actualicemos y hagamos adecuaciones a esta tarea.

En primer lugar debemos fomentar la documentación escrita del trabajo como una herramienta para la superación de carrera y la formalización de los desarrollos, sobre todo para el personal técnico. En el trabajo de investigación es evidentemente común que así sea, dado que los productos son típicamente los mismos artículos o libros reportando los resultados. Sin embargo en la labor docente, técnica y de extensión y difusión hay un camino todavía largo por recorrer, particularmente si consideramos los procesos de evaluación y revisión a los que está sujeto el personal en su desarrollo. Es claro que la responsabilidad primaria de realizar este trabajo está en quien lo lleva a cabo, pero también debe ser tarea de las autoridades y cuerpos colegiados locales (Consejos Internos y/o Técnicos) fomentarlo, valorarlo y reconocerlo y exponerlo así ante las instancias de decisión. En la medida que la

comunidad sepa que su trabajo es apreciado y reconocido tendremos una mayor integración y capacidad creativa.

Lo anterior tiene una rama asociada en tanto que constituye la base para evaluar y por lo tanto mejorar los impactos del trabajo universitario en su conjunto, tanto para la propia institución como para el país y a nivel global. El papel de la UNAM en el desarrollo del sistema educativo y científico nacional ha sido fundacional, tanto por los conocimientos generados y por el legado en las personas que han pasado por ella, como a través de la creación de otras instituciones y sistemas de educación superior e investigación. Desde la refundación en 1910 y la declaración de autonomía en 1929 han transcurrido varias generaciones y cada una ha creado y consolidado áreas, líneas de pensamiento y conocimiento. La documentación histórica de este trayecto ha sido tarea constante y en un momento en el que la transición generacional y demográfica del país y de la UNAM seguramente llevará a reestructuraciones profundas, se vuelve cada vez más importante asegurar la documentación y resguardo de las experiencias y narrativas de ayer para el desarrollo de hoy y a futuro. No se trata de quedarse anclado en el pasado o de volver a uno idealizado, sino de conocerlo para estar en condiciones de guiar el desarrollo con bases realistas.

La forma de publicar en la academia a nivel internacional se ha ido modificando y a un ritmo acelerado en los últimos años. Lo anterior es en parte una consecuencia del creciente volumen de publicaciones especializadas, a veces llegando a extremos que hacen inmanejable un seguimiento tradicional de la información en un campo específico del conocimiento y que incluso nos hacen cuestionarnos sobre la utilidad del esquema tradicional. Por otro lado, los costos asociados a la publicación de los productos de investigación en las revistas ha aumentado dramáticamente, siendo que una buena parte del trabajo editorial lo realiza la propia comunidad a través de las revisiones por pares. El problema presupuestal puede volverse insostenible en ciertos casos y nos obliga a buscar nuevas soluciones.

Hay al menos dos líneas en las que podemos dirigir esfuerzos para lo anterior, partiendo de la fortaleza de nuestra comunidad en su conjunto y en disciplinas particulares. La primera es una negociación colectiva con revistas individuales o casas editoriales, ya sea a nivel de comunidades disciplinarias a partir de varias entidades académicas o a nivel central de la Universidad. Esto ya se ha hecho en el pasado reciente también aprovechando que el volumen y calidad de las publicaciones de la UNAM representan un atractivo para ciertas editoriales y se podría complementar con comunidades en otras instituciones nacionales. La

segunda es una oportunidad para fortalecer y desarrollar nuestra propia actividad editorial en áreas particulares que ya tienen una tradición y un arraigo comunitario y disciplinario de calidad internacional. Contamos con revistas impresas y/o digitales que publican artículos originales, ya sea directamente en nuestras entidades o en colaboración con otras instituciones, y que tienen o pueden llegar a contar con reconocimiento global para su inclusión en las bases de datos que correspondan. Lo anterior requerirá de recursos financieros y humanos adicionales así como de una institucionalización de la actividad con respaldo a nivel central, porque típicamente el número de volúmenes editados de esta forma es pequeño y significativamente menor de lo que podría ser de adoptarse esta vía. Para cada caso será necesario evaluar el balance entre costo y beneficio y proceder en consecuencia, considerando también el valor intrínseco del desarrollo institucional asociado.

En el caso de las ciencias sociales y las humanidades la producción académica se concreta más frecuentemente en libros, y reconociendo la enorme actividad de nuestra propia editorial, es importante buscar siempre que su difusión y distribución sea lo más amplia posible, particularmente más allá de las redes tradicionales de librerías, ferias y eventos de nuestra propia Universidad, así como mantener y desarrollar nuevos formatos digitales.

Finalmente, nada de lo anterior es posible sin un sólido andamiaje de capacidad de lectura y escritura, y la Universidad cuenta con una destacada obra y trayectoria en el fomento a la actividad literaria y de expresión. Los talleres, seminarios, colecciones editoriales, concursos y escuelas temáticas han sido una actividad en crecimiento constante y que debe continuar, para nuestra comunidad estudiantil y laboral, pero particularmente para la población en general y a nivel básico. Sin ello es claro que las posibilidades de crítica constructiva y por lo tanto de equidad, se ven reducidas de manera drástica a futuro con consecuencias de largo plazo difícilmente reversibles. Y por cuestiones estructurales, los efectos son particularmente nocivos para el desarrollo de las niñas. Una revisión a fondo de nuestras capacidades y actividad, acoplada con la distribución demográfica de la población a la que buscamos acceder es un ingrediente clave para maximizar el impacto que podamos tener a futuro.

Hay que tener también en cuenta que somos uno de los 10 países con mayor variedad lingüística en el mundo, lo que implica no solo un reto para la comunicación y el acceso a oportunidades de desarrollo, sino una responsabilidad para la preservación de las mismas, con sus tradiciones y el conocimiento que

llevan. En ello también la Universidad ya incide y sin duda puede y debe hacerlo a mayor magnitud.

3.4.4. La cooperación y los impactos regionales e internacionales

Como resultado de su desarrollo histórico y de iniciativas propias, la UNAM es responsable de diversos servicios nacionales en las ciencias sociales y la investigación científica. El mantenimiento y desarrollo de los mismos es en algunos casos crítico para temas de seguridad nacional y protección civil, y la sensibilización y búsqueda de recursos para su operación y desarrollo es una función básica que nos encomendó en algunos casos el Estado mismo. Son también una oportunidad para la formación de personal y el desarrollo de capacidades tecnológicas que acopladas con el sector social y privado pueden detonar sinergias en cuanto a la generación de energía, el aprovechamiento de recursos naturales y en sustentabilidad, así como en la preservación de la biodiversidad y del patrimonio cultural de México. Por lo anterior, el desarrollo de un plan estratégico para la cooperación a futuro debe realizarse en conjunto con las autoridades federales y requiere de una transmisión de información al más alto nivel, tanto con el poder ejecutivo como con el legislativo, para hacer patente la importancia que tiene para nuestro país.

La UNAM también está inserta en laboratorios conjuntos nacionales e internacionales y grandes iniciativas de colaboración e infraestructura en la búsqueda, generación y aplicación de conocimiento, como con nuestros Institutos Nacionales de Salud y el Centre Européen de Recherche Nucléaire (CERN), por nombrar dos ejemplos solamente. Cada una tiene un valor importante y representa el fruto de esfuerzos de décadas por parte de personas y grupos que debemos preservar y actualizar a futuro, buscando siempre insertar cada vez más la participación de estudiantes y valorando el trabajo colectivo de nuevas generaciones de personal académico en el ámbito de las metodologías modificadas que ello que implica.

La inserción de la UNAM en actividades regionales donde está presente y en lo global ha sido creciente en todas las áreas y con disciplinas particulares, y es inseparable de su actividad cotidiana. Mantenerlas y aumentarlas implica un

esfuerzo constante para la movilidad nacional e internacional de su personal y sus estudiantes. En particular en estos últimos resulta clave, pues las ligas y contactos establecidos durante la etapa de formación desde la licenciatura hasta el posgrado permanecen y dejan semillas de colaboración y oportunidades que pueden desarrollarse 10 o 30 años más tarde. En la situación actual, donde los presupuestos han disminuido las posibilidades y la pandemia limitó la movilidad por causas externas, es vital que hagamos un esfuerzo adicional por recuperar los contactos para el largo plazo, tanto en visitas, estancias, escuelas para estudiantes en México con convocatoria internacional como en la participación de nuestro personal y estudiantes hacia afuera de México.

La Coordinación de Relaciones y Asuntos Internacionales (CRAI) dentro de la SDI, puede jugar un mayor papel en este sentido, y el crecimiento que ha tenido en los últimos años y su optimización reciente presentan una gran oportunidad. El papel de nuestras sedes en el extranjero ha crecido y se ha complementado con tareas de enlace y promoción para el intercambio estudiantil, académico y la búsqueda de opciones de financiamiento que debemos seguir impulsando. Si bien las relaciones entre grupos de investigación, docencia y cultura se han dado históricamente de forma orgánica independientemente de esta estructura, el mayor empate entre las actividades institucionales y las comunitarias ha rendido frutos muy importantes, por ejemplo a través de convenios con instituciones nacionales de financiamiento y movilidad en Europa, América del Norte y América del Sur, e importantes sistemas de universidades públicas fuera de México.

La posibilidad adicional de acceder a fondos externos, en ocasiones con fondos concurrentes para las actividades académicas en cooperación de investigación y docencia no es menor y merece explotarse de mayor manera para complementar el presupuesto. Para ello también es necesario que hagamos un análisis interno de las mejores posibilidades en función de nuestras capacidades y particularidades regionales, para no duplicar esfuerzos y estar en mejores condiciones de aprovechar lo disponible, junto con un monitoreo constante de las convocatorias de interés por parte de entidades gubernamentales e internacionales con importantes financiamientos para la cooperación, como aquellos ligados a la Organización de las Naciones Unidas, la Unión Europea y la National Science Foundation (NSF) de los EEUU, por citar algunos ejemplos solamente.

3.4.5. Retos globales y la investigación fundamental

Si bien el desarrollo orgánico de los proyectos con revisión por pares es la mejor manera de asegurar su viabilidad y pertinencia, es importante enfatizar dos aspectos que en ocasiones se han confundido, y que en realidad son inseparables y dos caras del mismo tema: la ciencia básica y la atención a problemas específicos, algunos de ellos urgentes. Hay retos globales en lo que toca a salud, derechos, alimentación, medio ambiente, recursos naturales, educación, energía, entre otros, que requieren de la generación de conocimiento y desarrollo de personal para estar en mínimas condiciones de plantear soluciones integrales desde un punto de vista técnico y social con sustentabilidad. Sin lo primero no existirá lo segundo, y tampoco seremos capaces de seguir un camino como país para tomar nuestras propias determinaciones en función de las necesidades locales. Hay también herramientas existentes y en desarrollo, como la inteligencia artificial, que van a requerir de aproximaciones distintas a la manera como impartimos la enseñanza para garantizar su utilidad y valor en el largo plazo. Es pues, un asunto estratégico y de soberanía en la toma de decisiones. Por ello, es indispensable que la Universidad siga impulsando por un lado la generación de conocimiento básico en todas las disciplinas, tanto internamente como en la agenda nacional y por otro, que se fomente la actividad multidisciplinaria que aproveche estos desarrollos en la medida de lo posible para la atención a temas que ya tienen un impacto negativo en la calidad de vida de las personas y para los cuales es importante poner el conocimiento al servicio de la población. Es también parte de nuestra responsabilidad y misión hacerlo así.

Como contexto reciente en este sentido y para ilustrar la importancia de dicho enfoque, el año 2022-2023 fue declarado por las Naciones Unidas como el Año Internacional de las Ciencias Básicas para el Desarrollo Sostenible, 2020-2030 es la Década Internacional de los Océanos, y la Agenda 2030 planteó el marco de los 17 Objetivos de Desarrollo Sostenible en el ámbito social, tecnológico y científico. En México, formalmente el cumplimiento de los ODS está a cargo de la Oficina de la Presidencia de la República, y el componente académico tiene sede en la UNAM y el Instituto Tecnológico de Estudios Superiores de Monterrey (ITESM). Es importante mencionar que diversas actividades en este sentido se han articulado a través de los Programas Universitarios y de la Coordinación Universitaria para la Sustentabilidad (COUS) para un mayor impacto, que se debe fortalecer y mediante el cual se puede plantear una revisión de los objetivos para los años más allá del 2030.

3.5. La administración y la transparencia

3.5.1. Gestión

Una gestión eficiente de la institución requiere de un equilibrio entre la ejecución local de las acciones adecuadas y una planeación a nivel centralizado que pueda obtener, asignar y distribuir los recursos necesarios de manera ágil con cierto grado de delegación de funciones, tanto por sector como geográficamente. Lo anterior tiene implicaciones en lo jurídico a través de la gestión de convenios, y en lo administrativo para adquisiciones, adjudicaciones de contratos y movimientos de personal.

La gestión jurídica de la Universidad tiene elementos de tipo laboral, académico, de derechos individuales, de patrimonio y de colaboración externa y generación de recursos, entre otros. Es importante distinguir cada una de ellas para poder optimizar las tareas académicas y proteger los intereses de la Universidad. La Oficina de la Abogacía General (OAG) concentra las funciones sustantivas del área y delega y distribuye competencias de la Rectoría mediante acuerdos y modificaciones permanentes a la normatividad interna.

En un momento donde las presiones presupuestales son mayores y las necesidades también, se vuelve fundamental la agilidad y flexibilidad que podamos tener para la suscripción de convenios en las mejores condiciones para la UNAM, tanto con instancias nacionales públicas y privadas como con aquellas internacionales, siempre buscando preservar los intereses de la Universidad para beneficio público. El sistema jurídico no es la excepción a la condición de demandas de tiempo y recursos que debemos optimizar. Recientemente la OAG modificó su estructura para agilizar los canales de comunicación con las distintas representaciones jurídicas en entidades y campi, así como su propia estructura de alto nivel. La comunicación fluida entre el área jurídica y las unidades de gestión y vinculación académica debe ser siempre mejorada para tener un menor tiempo de respuesta entre la propuesta de un instrumento de colaboración y su suscripción final. Frecuentemente de ello depende no solo que se concrete el proyecto en cuestión de manera específica, sino el arrastre que pueda tener ello para oportunidades a futuro.

La actualización de nuestro marco jurídico también ha ido evolucionando para ser conforme a los principios y marco nacional e internacional en materia de derechos, responsabilidades, conflictos de interés y respeto a la equidad, pluralidad y más generalmente la diversidad. Más que eso, en muchos aspectos la Universidad ha sido pionera en la implementación de medidas y presentación de propuestas en este sentido, que tienen repercusiones internas y externas a la UNAM. Es también una manifestación de su autonomía y del vigor de su actividad sustantiva el que esté en condiciones de hacerlo y algo que siempre se debe impulsar.

El desarrollo de la Universidad en todos sus aspectos es por necesidad diferenciado, en función de las demandas de la población y de la oferta académica y de innovación. La creación de nuevas sedes, programas de estudio y entidades en las últimas dos décadas necesariamente requiere de una revisión de las necesidades que deben cubrirse para poder cumplir con las responsabilidades asociadas a su conducción y gobierno, y éstas dependen en buena medida del tamaño de su población.

Las Escuelas Nacionales de Estudios Superiores, por ejemplo, como el más reciente esfuerzo de formación docente fuera de la zona metropolitana del Valle de México, tienen aún una escala pequeña si se comparan con las Facultades de Estudios Superiores en el Estado de México, o con la magnitud del CCH y la ENP. También entre Escuelas, Facultades, Centros e Institutos los requerimientos dependen de la magnitud de la planta de personal y estudiantes y de las metodologías de la disciplina y los servicios a su cargo.

Por ello, teniendo en cuenta que la misión primordial de la Universidad es la formación de estudiantes desde el nivel medio superior hasta el posgrado, es necesario realizar una planeación a futuro que acople la demografía de la población académica y estudiantil, la perspectiva de desarrollo de proyectos académicos, la pertinencia y adecuación de las líneas y programas de estudio presentes y futuros, las demandas de la sociedad en cuanto a estos últimos, y los recursos disponibles y los que se pueden auto-generar, para en conjunto equilibrar los esfuerzos de gestión administrativa y de asignación de recursos de manera óptima. A nivel central, lo anterior ha tenido ya avances importantes en lo que se refiere por ejemplo a la decisión de crear nuevas plazas académicas y administrativas y el objetivo general es aplicar esta lógica de manera más amplia a la institución en su conjunto.

Una fracción importante del presupuesto operativo se ejerce anualmente en adquisiciones directas de equipos, mobiliario e insumos (a menudo importados) y en la realización de obras (nuevas o en actividades de mantenimiento), así que estos dos aspectos merecen siempre especial atención para por un lado mantener los costos en el menor nivel posible, en cumplimiento de la normatividad y la ausencia de conflictos de interés, y en que sean eficientes y en tiempo y forma. A lo largo de varias administraciones federales la Universidad también ha buscado promover la implementación de reglas y legislación que resulten útiles para las instituciones de educación superior e investigación en lo general en el cumplimiento de sus tareas, con resultados mixtos. Considero que es importante dar continuidad a estos esfuerzos y buscar mejores condiciones para nuestro quehacer.

Los riesgos a los que está expuesta la comunidad de la Universidad tienen similitudes y contrastes con aquellos que se presentan fuera de nuestras instalaciones, y el papel de la administración en minimizarlos tiene claras áreas de responsabilidad en lo que nos corresponde como institución.

Lograr un entorno seguro para la comunidad es una de las tareas primordiales de la administración. La falta de seguridad en México es un tema de creciente complejidad y preocupación, y la UNAM no está exenta de sus efectos nocivos. La prevención se vuelve entonces clave para lograr condiciones seguras, y es indispensable una articulación efectiva, comprometida y directa de las áreas de la Universidad con las autoridades municipales, estatales y federales en relación con nuestras instalaciones. La solución no es ni será nunca pretender aislarnos del exterior mediante modificaciones a los espacios, sino integrarnos a ellos lo más posible y contar con información y vigilancia constante sobre los riesgos que se puedan presentar y actuar de manera coordinada. Los avances en este aspecto en la UNAM han sido notables en los últimos años y es indispensable seguir en esa dirección y mejorarlo en la medida de lo posible.

Hay que tener claro que la naturaleza del trabajo que se realiza frecuentemente implica situaciones con un cierto riesgo, ya sea por traslados en prácticas escolares, uso de equipo e insumos que requieren protocolos y entrenamiento especializado, y exposición a sustancias y desechos potencialmente tóxicos. En este sentido, es necesario implementar en su caso y mantener siempre revisiones periódicas de las instalaciones y de los protocolos de seguridad en situaciones de emergencia, así como realizar simulacros para familiarizarse con situaciones de riesgo y el comportamiento que debemos seguir. La reacción a eventos sísmicos en México es

un excelente ejemplo de lo que se puede lograr con una cultura de la protección civil, y trasladarla a otros ámbitos de la vida cotidiana es importante.

La descentralización administrativa de la Universidad es un aspecto que requiere revisión periódica y tiene consecuencias para todas las áreas. Las posibilidades digitales para el registro de procesos y de comunicación a distancia, junto con la homologación de procesos y requisitos deben hacernos reflexionar sobre la posibilidad de eliminar o simplificar desplazamientos e iteraciones entre las distintas sedes y secciones de la administración central (ya sea en servicios escolares, jurídicos, movimientos de recursos y en adquisiciones). Los aprendizajes derivados de la pandemia no son menores, y si los estamos aplicando en algunas áreas muy exitosamente (como en el desarrollo de reuniones virtuales para eliminar desplazamientos de personal) debemos hacer una revisión integral y a fondo de manera transversal en todas las áreas y entidades (dos ejemplos solamente serían la homologación de todas las firmas a versiones digitales y una mayor descentralización uniforme de los trámites asociados a la realización de obra nueva).

En los últimos 8 años, la fracción del presupuesto institucional dedicado a la gestión institucional se ha reducido de 5.3% a 4.6% del total, un monto muy significativo y que ha permitido un mayor cumplimiento de la función sustantiva. Lo anterior es resultado de un notable esfuerzo de administración y merece un amplio reconocimiento. Es muy importante hacer notar y transmitir, tanto al interior de la UNAM como hacia la sociedad, que en una organización o proyecto de la magnitud de la Universidad, esta proporción no debe reducirse muy por debajo de este valor sin comprometer la operación y su efectividad.

3.5.2. Transparencia y vigilancia

La administración de recursos en la Universidad está sujeta a controles tanto internos, por la Contraloría y sus diferentes áreas, y externos, a través de la Auditoría Superior de la Federación y de las entidades e instituciones que al otorgar recursos a la UNAM para ejecutar proyectos y convenios tienen facultades para conocer a detalle el uso de los mismos. Lo anterior se ha perfeccionado a un alto nivel y año con año la UNAM es un ejemplo de retroalimentación y rendición de cuentas al Congreso de la Unión y a las distintas instancias que corresponden mediante una escrupulosa revisión por un despacho auditor externo, que presenta

sus conclusiones al pleno del Consejo Universitario para su aprobación, mismo órgano que aprueba el presupuesto, en ambos casos con base anual.

Es necesario que esta transparencia y rendición de cuentas se difunda tanto hacia afuera de la UNAM como hacia adentro, pues el buen uso de los recursos en todos sentidos es el primer paso necesario para argumentar a favor de asignaciones posteriores e incrementos justificados plenamente y nuestra propia comunidad debe estar adecuadamente informada. Los objetivos desde la administración central deben ser por lo tanto continuar con el trabajo de revisión y difusión que se ha venido realizando en los últimos años y sobre todo compartir la información relevante ante los distintos cuerpos colegiados y sus comisiones.

Es importante mencionar que las auditorías realizadas, tanto internas como externas, pueden ser ya sea de ejercicio presupuestal como de desempeño y que estas dos categorías son muy distintas en alcance, consecuencias y justificación. La responsabilidad de la atención de cada uno de estos tipos de revisiones debe ser asignada a las áreas respectivas que tengan el conocimiento y la sensibilidad para evaluar las solicitudes, y preparar y dar seguimiento a las respuestas entregadas, pues de ello puede depender la operación en años subsecuentes.

Finalmente, en el ejercicio de nuestra autonomía tenemos la capacidad y la legitimidad para decidir la manera en la que se ejerce, revisa y controla el presupuesto de la Universidad, poniendo los aspectos de fondo por encima de los de forma. Es un argumento que debemos siempre esgrimir en lo cualitativo con el respaldo de los resultados y del ejercicio responsable de los recursos para el cumplimiento de la misión sustantiva de la UNAM, sin detrimento de la aplicación de la normatividad nacional.

3.5.3. Simplificación

La complejidad de la UNAM en lo intrínseco, por su escala y diversidad, aunado a un creciente cuerpo de normatividad y legislación externa que debemos considerar para nuestras propias normas y lineamientos, hace imperativo un esfuerzo constante de simplificación de la gestión para evitar que la sobre-regulación afecte la labor sustantiva. Dos temas específicos en años recientes, la transparencia y la preservación y documentación de archivos, son útiles para ilustrarlo.

En el primero, si bien es claro que las obligaciones de transparencia son benéficas y necesarias tanto para la sociedad como para la propia institución, particularmente en lo financiero y en lo que se refiere a actos de autoridad administrativos y jurídicos, la implementación requiere de recursos adicionales, materiales y humanos, con los que no necesariamente se cuenta de inmediato. Por otro lado, las consideraciones de protección de datos personales y la difusión interna de información sobre los procesos académicos de evaluación no siempre llevan a la mejor fórmula para dar a conocer los acuerdos a los que se llega en cuerpos colegiados, considerando que la población objeto debe ser la propia comunidad universitaria porque es a ella que atañen estas resoluciones. Una revisión de cómo se han implementado estas directivas en los últimos 10 años será útil para evaluar las modificaciones pertinentes y asegurar en primer lugar que refrendemos la confianza en el actuar y decisiones de los cuerpos colegiados responsables de las decisiones académicas y administrativas.

En el caso de la preservación y archivo documental, existe también el problema de recursos financieros y humanos para cumplir con los lineamientos aplicables. Al igual que en el tema de transparencia, de cierto modo nos encontramos en una etapa de ajuste y aprendizaje, a partir de la cual será necesario evaluar qué es necesario preservar y qué no, y a partir de ello hacer un ejercicio de racionalidad y conservación para el futuro. Una problemática de fondo en este tema es en parte que los medios digitales y la diversidad de comisiones implican conjuntamente un aumento muy significativo en la cantidad de documentos y procedimientos que deben catalogarse y formalizarse. A cierta escala de impacto institucional es claro que así debe ser, pero no necesariamente para la más pequeña y local. Es un ejercicio de evaluación auto-crítico que puede hacer más eficiente nuestra operación para cumplir con las labores de fondo.

Un legado adicional de la pandemia de COVID-19 es la posibilidad de seguir avanzando de manera acelerada en los procesos de digitalización de los trámites administrativos y académicos de forma general. Si durante dos años fuimos capaces de mantener operando una institución como la UNAM a un grado considerable de forma remota, prescindiendo en gran medida del uso de documentación impresa, debemos formalizarlo aún más a futuro. La administración ha iniciado desde hace ya un buen número de años una transición a lo digital, tanto en plataformas para procesos como en la suscripción segura de documentos, y es adecuado y necesario completar esta transición en el plazo más breve posible, particularmente

considerando la distribución geográfica de nuestras instalaciones y de quienes desde diferentes entidades del país buscan formarse o colaborar con la UNAM.

Finalmente, en el contexto de la actividad más importante que realizamos de formación de estudiantes, es importante continuar con el esfuerzo para uniformizar los requisitos para los ingresos y egresos (en los diferentes mecanismos de titulación y graduación). El depósito de la confianza hacia las personas solicitantes, pero siempre sujeto a verificación y sus consecuencias, hará más sencillo siempre el procedimiento administrativo y debe ser un objetivo de alto nivel en este sentido.

Todo lo anterior tiene como telón de fondo y contexto una constante institucionalización de los procedimientos a través de los distintos órganos de planeación y ejecución de la actividad universitaria. En la medida que se pueda seguir ordenando el desarrollo de la UNAM bajo directivas claras enmarcadas en el contexto nacional y de los recursos disponibles para los próximos años y con la libertad académica asociada, podremos cumplir mejor con la tarea de poner al servicio del país las capacidades de educación y generación de conocimiento que son tan necesarias.

4. Una oportunidad y un ejemplo

Es evidente que lo planteado requiere de una evaluación y reflexión profunda, con autocrítica, sobre cómo y qué tanto debemos crecer a futuro en personal, cobertura presencial y geográfica e instalaciones para tener un mayor y más efectivo impacto en la educación, la generación de conocimiento y la difusión de la cultura. La esencia de la respuesta va a estar en que logremos identificar la forma de hacerlo de manera sostenible, adaptándonos a condiciones no sólo distintas sino que cambian con cada vez mayor rapidez, y con la resiliencia para resistir a estos cambios sin afectar la esencia de nuestra actividad. Por otro lado, una planeación sostenible también tendrá que acoplarse a la realidad de una población nacional cuya pirámide demográfica se está modificando rápidamente en los grupos de edad de la formación profesional tradicional y que por lo mismo va a requerir adaptaciones en las modalidades de educación continua en el largo plazo.

Estoy convencido de que la tarea de la Universidad es y debe ser un ejemplo para la sociedad en la que está inmersa. Eso no quiere decir que no tendrá retos y problemas, sería una utopía y tampoco permitiría un desarrollo que estuviera siempre en la frontera de la actividad humana. Sí quiere decir que el ejemplo debe estar en cómo se gobierna dentro de su autonomía, cómo se abordan los problemas, cómo se resuelven las diferencias, cómo se aprovechan los aciertos y sobre todo en cómo se corrigen los errores, todo de una forma organizada, colectiva, abierta, creativa y plural, que es la forma en que podemos contribuir con impacto e incidencia social a la construcción de una mejor ciudadanía y de un mejor país. La Universidad ha sido este ejemplo a lo largo de mucho tiempo, y así debe seguir a futuro.

5. Una visión personal

Soy parte de la UNAM desde que ingresé a estudiar Física en la Facultad de Ciencias en 1987 porque quería estudiar el Universo. Tuve la gran fortuna de realizar mi tesis en el Instituto de Astronomía, al que ingresé como Investigador en 1998 después de cursar la Maestría y el Doctorado en Física en la Universidad de Wisconsin-Madison en los EEUU con una beca Fulbright-CONACyT y apoyo de la Dirección General de Asuntos del Personal Académico de la UNAM. Sin la gratuidad de la UNAM y estas becas simplemente no hubiera sido posible obtener la formación que tengo y por ello estoy profundamente agradecido. Ya en el Instituto, pude servir como Secretario Académico durante dos años, Director durante cinco años por nombramiento de la Junta de Gobierno, y desde 2015 soy el Coordinador de la Investigación Científica de la UNAM por encargo del Dr. Enrique Graue. He podido constatar en cada una de estas etapas que la Universidad es una institución diversa, creativa, con sus fortalezas y debilidades, aciertos y errores, y me da mucho orgullo contribuir con muchas otras personas que he podido conocer en estos años a su desarrollo de alguna forma.

Hubiera sido imposible proponer lo que presento aquí sin las contribuciones, voluntarias o inconscientes, de un gran número de colegas y miembros de la comunidad universitaria y de otras instituciones, sin cuyas aportaciones mi visión, necesariamente sesgada e incompleta, lo sería aún más. Mi respeto y agradecimiento para todas esas personas, que me han ayudado a aprender y a entender mejor a la UNAM y de quienes espero seguir recibiendo siempre correcciones y enseñanzas.

Es claro también que lo aquí planteado es necesariamente una visión perfectible. Poner en práctica algunas de las ideas aquí planteadas, si se consideran viables y pertinentes, será tarea de la comunidad en su conjunto y requerirá la conformación de equipos de personas comprometidas, con un profundo y detallado conocimiento de las distintas áreas y problemáticas de la Universidad. Con ello, confío que en los próximos años contaremos con una institución todavía más sólida, con una docencia cada vez más relevante y útil para el Siglo XXI, más presente y vinculada con la sociedad, sustentable, ágil y resiliente en su gestión administrativa y sobre todo, con una mayor y mejor proyección de lo que significa la transmisión y creación del conocimiento y de la cultura.