

PLAN DE TRABAJO  
PARA LA RECTORÍA DE LA  
UNIVERSIDAD NACIONAL  
AUTÓNOMA DE MÉXICO  
2023–2027

Leonardo Lomelí Vanegas

# ÍNDICE

---

<b>PRESENTACIÓN.....</b>	<b>3</b>
<b>DIAGNÓSTICO.....</b>	<b>6</b>
<b>TENDENCIAS RECIENTES DE LA ECONOMÍA INTERNACIONAL.....</b>	<b>9</b>
<b>EL CAMBIO TECNOLÓGICO Y LA CULTURA EN LA GLOBALIZACIÓN. ....</b>	<b>11</b>
<b>PROBLEMÁTICA ACTUAL Y NECESIDADES ESPECÍFICAS.....</b>	<b>13</b>
<b>EJES Y LÍNEAS PROGRAMÁTICAS.....</b>	<b>17</b>
<b>I. Universidad incluyente y al servicio de la nación.....</b>	<b>18</b>
1. Democracia y gobernanza académica. ....	18
2. Fortalecimiento de los cuerpos colegiados. ....	20
3. Planeación participativa e incluyente.....	21
4. Integridad académica. ....	21
5. Compromiso institucional con la promoción de la igualdad de género.....	22
6. Compromiso institucional con la sustentabilidad. ....	22
7. Prevención y atención de las violencias.....	23
8. Programas de apoyo económico y nutricional a la población estudiantil. ....	24
9. Salud integral de la comunidad universitaria. ....	25
10. La UNAM como espacio seguro.....	27
11. Accesibilidad: la UNAM en un click. ....	27
12. La Universidad al servicio de la nación. ....	28
<b>II. Impulso a la carrera académica. ....</b>	<b>29</b>
13. Revisión y actualización del Estatuto del Personal Académico. ....	29
14. Redefinición de la figura de técnico académico y apoyo a su carrera académica. ....	30
15. Estabilidad y carrera académica para el personal de asignatura.....	31
16. Continuación del Programa de Renovación de la Planta Académica. ....	33
17. Superación académica y actualización docente.....	33
<b>III. Fortalecimiento y renovación de la docencia.....</b>	<b>34</b>
18. Fortalecimiento del bachillerato universitario. ....	35
19. Fortalecimiento de los estudios de licenciatura. ....	39
20. Apoyo y fortalecimiento a las Facultades de Estudios Superiores.....	48
21. Consolidación de las ENES. ....	48
22. Consolidación de los estudios de Posgrado. ....	49
23. Programas de apoyo a la docencia. ....	53
24. Educación continua. ....	53
<b>IV. Consolidación y apoyo a la investigación.....</b>	<b>54</b>
25. Fomento a la interacción entre entidades académicas en proyectos de investigación.....	56

26. Criterios de evaluación de la investigación.....	58
27. Programas de apoyo a la investigación. ....	58
28. Fortalecimiento de la infraestructura experimental. ....	59
29. Apoyo a la investigación en Facultades y Escuelas. ....	60
30. Apoyo a las publicaciones científicas arbitradas. ....	61
31. Diversificación de las fuentes de financiamiento. ....	61
32. Descentralización de la investigación. ....	61
33. Investigación y posgrado. ....	62
34. Investigación con perspectiva de género. ....	63
35. Divulgación de la ciencia y las humanidades. ....	63
<b>V. Ampliación de la difusión cultural y la extensión académica. ....</b>	<b>64</b>
36. Difusión cultural en línea. ....	64
37. Mayor participación de la comunidad estudiantil en actividades culturales. ....	65
38. Difusión del quehacer universitario. ....	65
39. Radio y televisión universitarias. ....	67
40. UNO A UNO: Programación con paridad de género. ....	68
<b>VI. Vinculación nacional e internacional.....</b>	<b>68</b>
41. Intercambio y colaboración académica con instituciones nacionales. ....	69
42. Vinculación con el sector productivo. ....	70
43. Vinculación social. ....	73
44. La UNAM en el mundo. ....	74
<b>VII. Administración y gestión institucional.....</b>	<b>76</b>
45. Descentralización. ....	76
46. Simplificación. ....	78
47. Fortalecimiento del subsistema jurídico. ....	79
48. Sustentabilidad en obras, compras y ahorro de energía. ....	80
49. Requerimientos de infraestructura en el largo plazo. ....	80
<b><i>REFLEXIÓN FINAL</i>.....</b>	<b>82</b>

# PLAN DE TRABAJO PARA LA RECTORÍA DE LA UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO 2023-2027

Leonardo Lomelí Vanegas

## **PRESENTACIÓN**

En respuesta a la convocatoria emitida el lunes 21 de agosto del año en curso, presento el plan de trabajo que pongo a la consideración de la Honorable Junta de Gobierno y de la comunidad de la Universidad Nacional Autónoma de México, para ser desarrollado por la Rectoría de nuestra Universidad durante el período comprendido entre el 17 de noviembre de 2023 al 16 de noviembre de 2027. Este plan se basa en mi experiencia acumulada como estudiante, profesor, miembro de cuerpos colegiados, autoridad y funcionario universitario; así como en la firme convicción de que los universitarios debemos colaborar al fortalecimiento y desarrollo futuro de nuestra casa de estudios, al aportar ideas y proponer soluciones a los problemas actuales y a los desafíos que habremos de enfrentar, siempre dentro de los cauces institucionales que hemos construido como comunidad a lo largo de nuestra historia.

La Universidad Nacional Autónoma de México es una de las instituciones que más ha contribuido a la construcción de nuestro país. Como lo ha mencionado el ex rector José Sarukhán, la UNAM fue el proyecto educativo, científico y cultural más importante de México en el siglo XX y en nosotros está la oportunidad de que lo siga siendo en el siglo XXI. En sus aulas se forman generaciones de profesionistas que han destacado en todas las disciplinas que en ella se cultivan. De nuestras Facultades y Escuelas egresaron los fundadores de otras instituciones académicas, públicas y privadas, en todas las entidades de la República. En nuestros institutos se han y consolidado equipos de investigación decisivos para el avance de las ciencias y las humanidades en México. De nuestras aulas han egresado los artistas más destacados de nuestro país y humanistas de talla universal. Somos depositarios y responsables de la memoria bibliográfica y hemerográfica de la nación, de colecciones imprescindibles

para estudiar su biodiversidad, así como de una parte invaluable de su patrimonio artístico.

Para refrendar este liderazgo y responder a los retos internos y externos que enfrenta nuestra institución, es necesario valorar nuestras fortalezas, reconocer nuestros rezagos e identificar nuestras oportunidades. Atender los problemas del presente y anticiparnos a aquellos que pueden surgir en el futuro, asimismo avanzar en la construcción de escenarios más promisorios para la realización de nuestras actividades sustantivas mediante la vinculación con los sectores público, privado y social; con universidades, instituciones de educación superior, academias y asociaciones científicas y centros de investigación nacionales y extranjeros, siempre en ejercicio de nuestra autonomía, que es condición necesaria e irrenunciable para poder ejercer a plenitud las libertades de cátedra, de investigación y de difusión y extensión de la cultura.

Hoy más que nunca el conocimiento se nos presenta a nivel mundial como una variable decisiva para impulsar el desarrollo de los países, así como la movilidad social al interior de estos. Ofrecer educación de la más alta calidad para el mayor número posible de personas, contribuir a la solución de los problemas nacionales y al avance del conocimiento universal a través de nuestras agendas de investigación y preservar y difundir nuestra cultura, del mismo modo que la del resto del mundo, son los ejes a partir de los cuales debemos refrendar nuestro compromiso con la nación.

No somos —en realidad nunca lo hemos sido— aquel adoratorio de la ciencia alejado de la realidad nacional sobre el que nos previno Justo Sierra en su discurso de apertura de la Universidad.<sup>1</sup> Somos una casa de estudios en la que confluyen todas las clases sociales y todas las ideologías. En nuestra pluralidad reside gran parte de nuestra

---

<sup>1</sup> (...)Y sería, podría añadirse entonces, sería una desgracia que los grupos mexicanos ya iniciados en la cultura humana, escalonándose en gigantesca pirámide, con la ambición de poder contemplar mejor los astros y poder ser contemplados por un pueblo entero, como hicieron nuestros padres toltecas, rematase en la creación de un adoratorio en torno del cual se formase una casta de la ciencia, cada vez más alejada de su función terrestre, cada vez más alejada del pueblo que la sustenta, cada vez más indiferente a las pulsaciones de la realidad social turbia, heterogénea, consciente apenas de dónde toma su savia y en cuya cima más alta se encienda su mentalidad como una lámpara irradiando en la soledad del espacio...!, Justo Sierra, *Discurso inaugural de la Universidad Nacional*, México, Universidad Nacional Autónoma de México, 2004, p. 13.

fortaleza, de ahí la importancia de defenderla frente a la pretensión de imponer visiones que se asuman como las únicas válidas sobre la realidad social y el conocimiento.

Las y los universitarios estamos presentes de muchas maneras en la vida nacional: a través de la formación de recursos humanos, de la operación de varios servicios nacionales, de la vinculación con los sectores público, privado y social, de la prestación del servicio social de nuestros estudiantes, por citar solamente algunos ejemplos. Pero también somos una institución académica que periódicamente tiene que reflexionar sobre su misión y adecuarse a las necesidades de la sociedad mexicana, en constante evolución. Por eso es importante ubicar el período 2023-2027 en el contexto del entorno desafiante al que se enfrentan México y el mundo en medio de un gran malestar en y con la globalización, agravado después de la pandemia.

El proyecto que se pone a la consideración de la H. Junta de Gobierno y de la comunidad universitaria tiene raíces y reconoce el legado de los cientos de miles de universitarios que nos precedieron, de las mentes que, desde las ciencias, las humanidades y las artes han contribuido a que la Universidad Nacional Autónoma de México sea reconocida en nuestro país y en el resto del mundo. A la vez, este proyecto reclama su originalidad e independencia. Hace patente su compromiso y aspiración de construir una identidad pertinente a la nueva circunstancia que rodea a la Universidad Nacional en 2023. Es un proyecto que se reconoce respetuoso del trabajo de quienes nos antecedieron al frente de la UNAM y que pone la mirada y su compromiso en el país y la sociedad de la tercera década del siglo XXI.

En ese sentido, este proyecto representa un compromiso hacia el futuro. Un compromiso en el cual se reconocen las buenas prácticas que han tenido lugar en la Universidad Nacional a lo largo de su historia y que, con decisión y mesura, también se identifican las urgentes transformaciones que han de ser promovidas para que la Universidad Nacional pueda responder a las necesidades institucionales y sociales de esta década. Toda institución académica debe encontrar los balances adecuados entre tradición y modernidad para poder mantenerse fiel a su legado intelectual, a las funciones establecidas en su compromiso fundacional (en nuestro caso, la docencia, la investigación y la difusión y extensión de la cultura) y, al mismo tiempo, para

identificar las tendencias de la sociedad y el conocimiento e impulsar aquellos cambios que son necesarios para responder a los desafíos del entorno y a las necesidades de su comunidad.

## **DIAGNÓSTICO**

### **UN ENTORNO DESAFIANTE**

El siglo XXI muestra una clara tendencia a que los procesos asociados con la generación y el aprovechamiento del conocimiento jueguen un papel cada vez más importante en el desarrollo económico y la gobernanza global. Tanto una fuerza que impulsa la innovación y el crecimiento, como un recurso estratégico para hacer frente a una problemática social cada vez más compleja y a los efectos cada vez más visibles del cambio climático, el conocimiento se ha convertido en una variable fundamental para enfrentar los grandes problemas de nuestro tiempo.

Paradójicamente, el conocimiento científico no se había visto tan cuestionado desde el siglo XIX como en el presente. El malestar con la forma en que se ha gestionado la globalización ha tenido entre sus daños colaterales el retorno de fundamentalismos religiosos, de extremismos ideológicos y de posiciones que cuestionan las explicaciones científicas a los problemas que encara la humanidad. Este es un desafío que debemos enfrentar de manera decidida las instituciones académicas, al combatir la desinformación y reivindicar la importancia del conocimiento científico para entender el mundo y resolver sus problemas.

Los cuestionamientos a la ciencia ocurren en el contexto de un creciente malestar en y con la globalización y una progresiva pérdida de confianza en los actores políticos tradicionales en los sistemas democráticos. La crisis económica que afectó a la mayoría de los países al finalizar la primera década del siglo XXI ha dado paso a un período de inestabilidad y lento crecimiento en la economía internacional, que implica el desmantelamiento en varios países de las instituciones más características y consolidadas del Estado del Bienestar. Incluso las economías emergentes más dinámicas, en particular la de China, se afectaron por la desaceleración del crecimiento

de la economía mundial. Esta situación empeoró por la epidemia ocasionada por el virus SARS-CoV-2, que evidenció las asimetrías en el grado de desarrollo entre países y regiones, así como en la capacidad de respuesta frente a la emergencia sanitaria y sus consecuencias económicas y sociales.

En el caso de México, la situación se agrava ante un escenario de lento crecimiento como el que ha prevalecido en las últimas cuatro décadas. El comportamiento evidentemente insatisfactorio de la economía desde el cambio estructural de los años ochenta —que apostó por la liberalización económica y el estímulo de las exportaciones—, no permitió generar los empleos que se necesitaban justo en el momento en el que la población en edad de trabajar estaba creciendo a los niveles más altos de nuestra historia.

El pobre crecimiento de las últimas décadas se suma a los problemas estructurales de la economía mexicana, comenzando por el más importante y persistente: la profunda inequidad en la distribución del ingreso y la riqueza, un lastre que limita las posibilidades de crecimiento del país y erosiona el tejido social. Pero la desigualdad no tiene solamente una dimensión económica. De entre las muchas formas de desigualdad prevalecientes, la más inaceptable es la desigualdad de género. En México y en el mundo se han logrado avances por superarla, pero la situación sigue siendo a todas luces insatisfactoria. Nuestra Universidad ha realizado un esfuerzo importante por garantizar la igualdad de género, pero todavía tenemos mucho más por hacer.

A la desigualdad hay que añadir los altos niveles de pobreza, la fragilidad fiscal del Estado mexicano, los contrastes del desarrollo regional, los saldos de una urbanización desordenada y la aguda crisis de la agricultura, que generan a su vez otros problemas como la migración involuntaria, los fenómenos de urbanización desordenada, el ineficiente aprovechamiento de buena parte del territorio nacional y los daños que las actividades económicas y los asentamientos humanos irregulares han provocado en el medio ambiente, — agravados por la falta de planeación en todos los ámbitos del desarrollo. La intensificación de la emigración y de la informalidad



económica son válvulas de escape que han profundizado la desigualdad social y la precariedad en la que viven amplios sectores de nuestra población.

Desaprovechar el bono demográfico, que habrá de revertirse hacia la quinta década del siglo XXI, nos llevará a ser un país predominantemente viejo y pobre hacia mediados de este, con una situación económica y social agravada por la transición epidemiológica, que nos plantea a su vez el reto de reformar nuestros sistemas de salud pública para hacer efectiva la cobertura universal. Los costos de atención aumentarán conforme evoluciona esta transición, y constituirán de esta forma una presión adicional para las finanzas públicas del Estado mexicano, de por sí precarias. Estos desafíos solamente podrán enfrentarse acometiendo simultáneamente una reforma fiscal integral, más ambiciosa que la aprobada en 2013, así como la construcción de un sistema nacional de salud eficiente y con cobertura universal efectiva, retos que a su vez reclamarán de profesionistas con capacidad técnica y analítica y compromiso social.

No hay que olvidar a su vez los retos que derivan de una transición democrática que ha permitido construir por primera vez en nuestra historia un sistema de partidos y las instituciones electorales que garantizan una competencia política efectiva. Para consolidar nuestra democracia, es necesario construir una cultura política que privilegie el diálogo y la deliberación pública responsable e informada sobre los principales problemas que enfrenta nuestro país, asimismo evitar que el acceso a los medios de comunicación reproduzca las asimetrías que se derivan de la elevada concentración del ingreso y de la capacidad de los poderes fácticos para imponer sus agendas y visiones al resto de la ciudadanía.

La educación es uno de los principales instrumentos de transformación social, por lo cual es importante insistir en la necesidad de superar rezagos y evitar retrocesos en todos los niveles educativos. Si México aspira a ser un país más próspero y democrático, es necesario asignar a la educación la prioridad que le corresponde en el desarrollo del país. Se requiere un nuevo tipo de desarrollo, sustentable en lo social y en lo ambiental, que permita cerrar las brechas de género, de pobreza, de distribución del ingreso y la riqueza y para todo ello, la variable estratégica es la educación. Por eso se requiere mejorar la calidad de la educación que se imparte e incluir en los planes de

estudio y arraigar en la práctica cotidiana de la docencia en el aula una cultura a favor de la igualdad de género, de la sustentabilidad ambiental y de respeto a la diversidad en todas sus manifestaciones.

Todas las universidades públicas del país —pero con más razón la Universidad Nacional por su historia, proyección y recursos— estamos comprometidos a fomentar el diálogo, la tolerancia, la deliberación informada y respetuosa y el respeto a la legalidad, para construir una sociedad donde los valores de la democracia se encuentren firmemente arraigados y se aleje la posibilidad de una restauración autoritaria. Las instituciones de educación superior tenemos que colaborar para que el ejercicio de los derechos esté acompañado de una clara conciencia sobre los deberes de los ciudadanos. En consonancia con este objetivo, los universitarios debemos contribuir a la construcción de una cultura de transparencia y rendición de cuentas, que son indispensables para el adecuado funcionamiento de los sistemas democráticos y para la consolidación de nuestro Estado de derecho, que debe ser garante de la justicia, de la equidad y de la cohesión social.

## **TENDENCIAS RECIENTES DE LA ECONOMÍA INTERNACIONAL**

Aunque en el corto plazo enfrentaremos aún un período de crecimiento económico lento e inestable, no hay que perder de vista las tendencias a largo plazo de la economía internacional. En las últimas décadas, las economías que han logrado mayores tasas de crecimiento y han avanzado más aceleradamente en la senda del desarrollo son las que han logrado combinaciones eficientes y pragmáticas entre la intervención estatal y el funcionamiento regulado de los mercados. En particular, aquellas en las que se han concretado importantes inversiones públicas en la educación en todos sus niveles, pero principalmente en el superior, así como en el desarrollo y consolidación de un sistema nacional de innovación y desarrollo. Las estrategias de crecimiento basadas en la competitividad de corto plazo que permiten los bajos niveles salariales de algunos países han demostrado su ineficacia frente a la competitividad a largo plazo, basada en

el mayor valor agregado que producen los países que cuentan con mano de obra más calificada y mayores niveles de desarrollo científico y tecnológico.

Las universidades son las instituciones por excelencia de la formación de capital intelectual, por lo que enfrentan una gran responsabilidad y enormes desafíos frente a la globalización económica y a la consolidación de las sociedades del conocimiento. Las universidades que realizan las tres funciones que tiene encomendada la nuestra (la docencia, la investigación y la difusión de la cultura) adquieren por tanto una extraordinaria importancia porque el conocimiento se está convirtiendo en la base de la competitividad en la economía mundial. Invertir en educación superior y en la creación de centros e institutos de investigación y participar activamente en los procesos de investigación científica e innovación tecnológica —para la obtención de patentes y protocolos para empresas e instituciones, constituye una estrategia que ya ha demostrado su éxito en otros países para detonar el crecimiento y lograr una inserción económicamente más redituable y social y ambientalmente más sustentable en la economía global.

En virtud de lo anterior, no es posible construir un proyecto de nación incluyente sin otorgarle un gran impulso a la educación pública. Además, no es viable aspirar a convertirnos en una nación plenamente desarrollada sin un apoyo decidido a la educación superior y a la ciencia, la innovación, la tecnología, las humanidades y las artes. La inversión en investigación científica y tecnológica es, sin lugar a duda, la mejor estrategia para lograr una mejor inserción en la economía internacional, basada en la producción de alto valor agregado, que permita obtener mejores ingresos para la población. Por su parte, la investigación en ciencias sociales debe contribuir a generar diagnósticos y propuestas que sean el soporte de la definición de las políticas económicas y sociales y que permitan mejorar su entramado institucional. Al carecer de un decidido apoyo a las humanidades y a las artes se pone en riesgo la preservación de nuestra riqueza cultural y de nuevas formas de expresión artística y cultural, sin las cuales el sentido mismo de nuestra existencia se pone en entredicho.

México tiene ante sí una nueva oportunidad de insertarse de mejor manera en la globalización, si aprovecha las posibilidades de inversión y generación de empleos que

la relocalización en curso de diversas industrias a nivel mundial (el llamado *nearshoring*) ofrece a nuestro país. Sin embargo, es importante apostar a que la reubicación de actividades industriales en el territorio nacional incluya procesos con mayor contenido tecnológico y, en consecuencia, genere empleos mejor remunerados, para los cuales será necesario invertir en la formación y recalificación de profesionistas que aporten conocimientos especializados. Nuestro país debe dejar de basar su competitividad en bajos salarios y apostar por el desarrollo científico y la innovación como una palanca de desarrollo plenamente probada.

Hoy más que nunca es necesario apoyar la educación, la investigación científica y humanística, la innovación y la creación artística, para que México pueda encontrar una estrategia de desarrollo que nos permita superar viejos rezagos y nuevos problemas, preservar y difundir nuestra riqueza natural y cultural y aprovechar las oportunidades que nos ofrece la globalización, pero en beneficio de la mayoría de la población. Para todo ello se necesitará el liderazgo y las aportaciones específicas de la Universidad Nacional y la participación entusiasta y comprometida de las y los universitarios.

## **EL CAMBIO TECNOLÓGICO Y LA CULTURA EN LA GLOBALIZACIÓN**

La globalización se ha caracterizado por la intensificación de las relaciones económicas y una mayor conectividad entre los países, que ha permitido que los acontecimientos políticos y los fenómenos sociales que tienen lugar en un país o región se conozcan rápidamente en el resto del mundo y que las influencias culturales se propaguen a gran velocidad. Las sociedades modernas reconocen cada vez más la importancia del conocimiento en los procesos económicos, políticos, sociales y culturales.

El papel de la ciencia y la tecnología es fundamental para impulsar la innovación y la creatividad en las sociedades del conocimiento y tienen repercusiones inmediatas en la producción y en los estilos de vida. No se concibe una sociedad desarrollada sin tener un alto nivel de capital intelectual colocado al servicio del progreso material, social, cultural y espiritual de su comunidad. La educación es un factor fundamental de

cohesión social y de reproducción y transmisión de valores, incluso en muchos casos más eficaz que la familia, de tal modo que su preservación como un mecanismo de movilidad sigue siendo un objetivo de los sistemas de educación pública, a pesar del entorno económico adverso al que se han enfrentado México y el mundo en las últimas décadas.

La sociedad del conocimiento, en la que nos encontramos inmersos y que habrá de caracterizar al siglo XXI, tiene como elemento distintivo el reconocimiento de que la generación de nuevos conocimientos —así como la asimilación y aplicación de los ya existentes a la producción de bienes y servicios— son factores decisivos para impulsar el desarrollo y elevar la competitividad. La inversión en educación, ciencia, innovación tecnológica y creación cultural es vista por primera vez en su justa dimensión, como una inversión decisiva para impulsar el desarrollo de las naciones.

Al mismo tiempo que avanzan la ciencia y la técnica, un aspecto positivo de la globalización es la adopción de nuevos valores culturales que se han ido conformando en torno a la sustentabilidad, a la igualdad de género y al respeto a los derechos humanos y sociales. Es necesario impulsar con la misma fuerza el rechazo a la desigualdad, que requiere de acuerdos sociales y acciones estatales para revertir los procesos de concentración del ingreso y las oportunidades que constituyen el aspecto más negativo de la globalización neoliberal. En una sociedad moderna, impulsora de la educación, la ciencia y la tecnología, se incrementan las oportunidades de la población para la realización de sus justas aspiraciones y proyectos de superación personal, pero también es necesario impulsar la cohesión social y recuperar el sentido de comunidad.

Por lo anteriormente expuesto, es muy importante que reconozcamos en México que el derecho a la educación y la aplicación del conocimiento científico y tecnológico a la innovación en los procesos constituye un elemento que puede permitirnos acceder a un nuevo estilo de desarrollo, en el que la movilidad y la equidad sean los mecanismos para reconstruir la cohesión social, hoy erosionada por décadas de bajo crecimiento y de creciente individualismo, que a su vez, solamente puede ser superado a través de un esfuerzo de sensibilización y concientización en el que el papel de las humanidades y de las artes es decisivo.

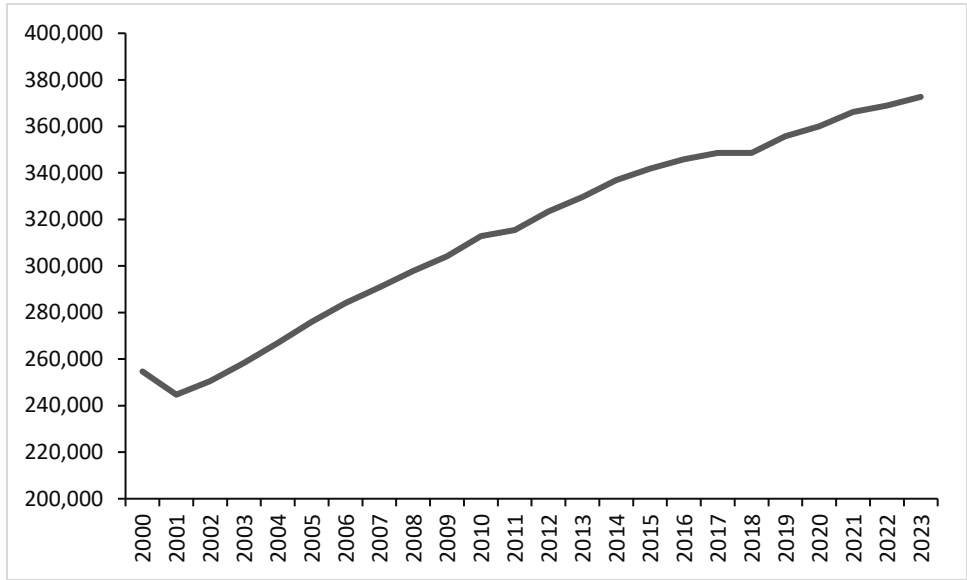
## **PROBLEMÁTICA ACTUAL Y NECESIDADES ESPECÍFICAS**

### **EVOLUCIÓN RECIENTE DE LA UNAM**

Los últimos años se han caracterizado por ser un período de estabilidad relativa y crecimiento para la Universidad. En lo que va del siglo, la UNAM ha recibido una gran cantidad de reconocimientos, entre los que destacan la inclusión del Campus Central de Ciudad Universitaria en la Lista del Patrimonio Cultural de la Humanidad de la UNESCO en julio de 2007 y el Premio Príncipe de Asturias de Comunicación y Humanidades 2009, el cual le fue conferido “por su permanente labor de impulsar corrientes de pensamiento humanístico, liberal y democrático en América Latina”. En los últimos ocho años ha mejorado su posición en la mayor parte de los rankings internacionales y el *QS World University Rankings 2024* la ubica entre las cien mejores universidades del mundo.

En los últimos veintidós años la matrícula de la UNAM se ha incrementado 52.3%, al pasar de 244,710 alumnos en el año 2001 a 372,677 en el ciclo escolar 2023. El mayor crecimiento se ha registrado en los estudios de licenciatura en las modalidades abierta y a distancia, donde la matrícula casi se multiplicó por ocho, de 5,458 a 42,909 alumnos; en el posgrado, la matrícula creció 88.5%, al aumentar de 17,270 a 32,550 alumnos. El esfuerzo en las licenciaturas del sistema escolarizado también ha sido importante, ya que implicó un crecimiento de 52.5% en la matrícula en el mismo período, tanto en las Facultades y Escuelas previamente existentes como en las que se crearon en esos años. El bachillerato por su parte registró un aumento de 12% en su matrícula en el mismo período.

Gráfica 1. UNAM: Población escolar total 2000-2023

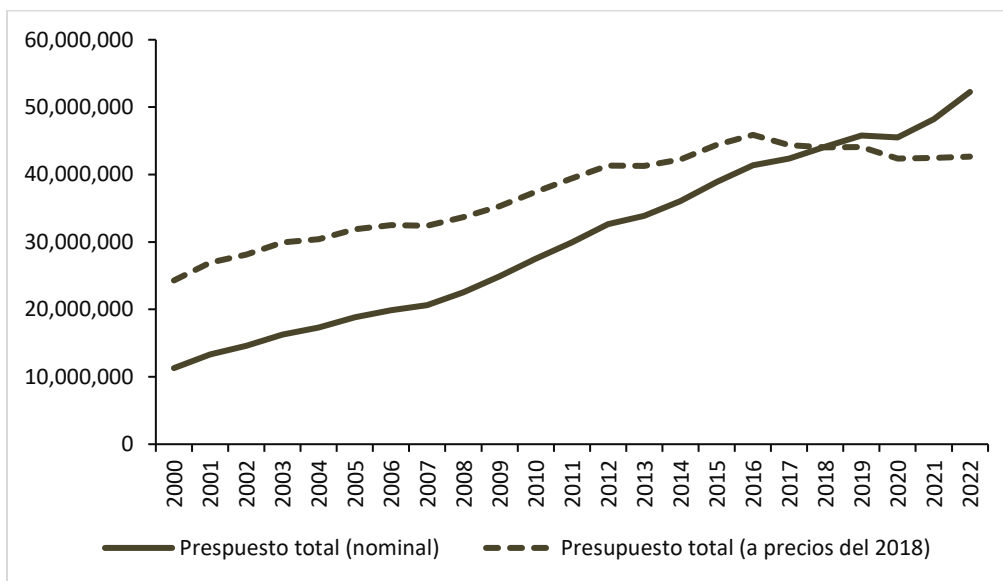


Fuente: Coordinación General de Planeación, UNAM.

A partir de 2011 la Universidad Nacional ha construido cuatro nuevas unidades multidisciplinarias, las primeras fuera de la zona metropolitana de la Ciudad de México (las Escuelas Nacionales de Estudios Superiores (ENES), unidades León, Morelia, Mérida y Juriquilla). También se crearon otras cuatro escuelas nacionales, de las cuales dos tenían antecedentes en centros de extensión (la ENALLT en el CELE y la ENAC en el CUEC) y las otras dos en carreras de reciente creación (la Escuela Nacional de Ciencias Forenses y la Escuela Nacional de Ciencias de la Tierra).

Este crecimiento de la población estudiantil se ha dado en un período de altibajos presupuestales. En el período 2001-2016 hubo un incremento presupuestal real de 70.3%, que coincide con un importante incremento de la matrícula, que en esos años aumentó 41.3%. En contraste, en el período 2016-2023 el presupuesto se redujo 4.7% en términos reales; a pesar de esta disminución, en ese mismo período la matrícula creció 7.8%. En el ciclo escolar 2023-2024 se estima que contaremos con una matrícula total de aproximadamente 382 mil estudiantes.

Gráfica 2. UNAM: Presupuesto total (2000-2022), nominal y a precios del 2018

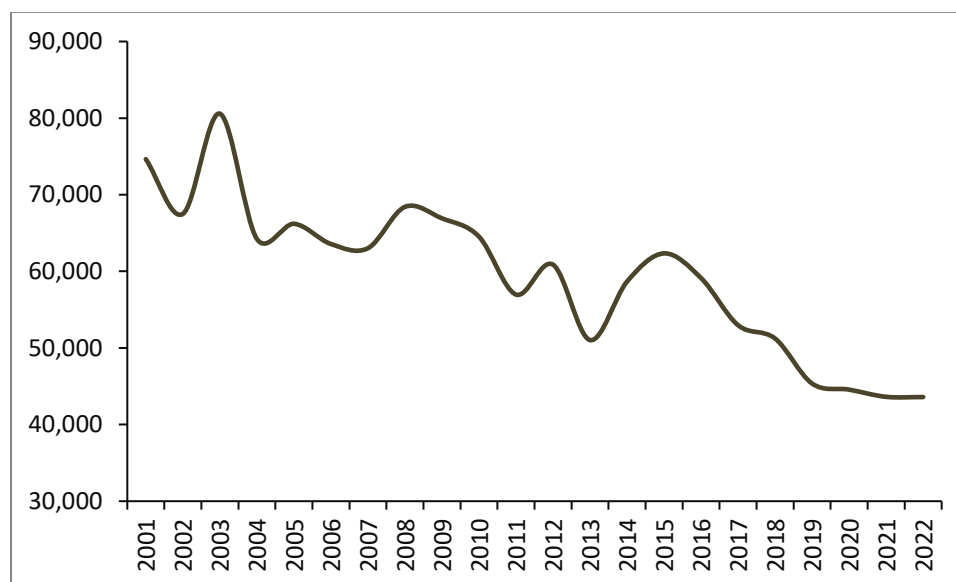


Fuente: UNAM, 2023.

En el período 2001-2016 el subsidio del gobierno federal se incrementó 69.7%, en tanto que en el período 2016-2022 se redujo 3.8% en términos reales. Los ingresos propios se incrementaron 73.9% entre 2001 y 2016 y registraron una caída de 28% entre 2016 y 2023. En la actualidad, 89.5% de los ingresos de la Universidad Nacional corresponden al subsidio federal y el resto a ingresos propios, que incluyen el pago por servicios, convenios de colaboración con el sector público y privado y proyectos de investigación financiados con recursos del gobierno federal, de los gobiernos estatales y de fideicomisos. La disminución del gasto federal en ciencia y tecnología desde 2016 ha afectado el desarrollo de diversos proyectos de investigación en áreas prioritarias para el país.



Gráfica 3. México: Gasto federal en ciencia y tecnología (2001-2022), a precios del 2018



Fuente: Cuenta pública, diversos años, 2023.

La disminución del gasto federal en ciencia y tecnología impacta de muchas maneras a las instituciones de educación superior en general y a la UNAM en particular. Implica, por un lado, reducción en los recursos para proyectos de investigación y para laboratorios nacionales, pero también coarta el crecimiento de los estudios de posgrado por las limitaciones para financiar nuevas becas e incluso para mantener los niveles actuales de becarios, con las consecuencias que esto tiene para el desarrollo científico, tecnológico y humanístico del país. En ese sentido, la Universidad ha tenido que realizar un esfuerzo significativo para apoyar con recursos propios tanto las labores de investigación como las becas para realizar estudios de posgrado.

En esta tercera década del siglo XXI la UNAM enfrenta viejos y nuevos retos, que ponen una vez más a prueba nuestra capacidad de respuesta. La pandemia, los cambios políticos y sociales ocurridos en nuestro país, el inicio de una nueva etapa de la globalización y las consecuencias de la pandemia del covid-19 condicionan un escenario muy distinto al que enfrentábamos hace ocho años, al inicio de la actual gestión. El escenario político nacional ha cambiado y el nuevo régimen ha modificado significativamente la mayor parte de las políticas y programas gubernamentales; el

escenario económico ofrece un nuevo marco con oportunidades renovadas en diversos sentidos. En cuanto a las condiciones sociales, es posible señalar que no obstante la multiplicación de disposiciones y apoyos en materia de política social, el escenario nacional sigue mostrando enormes retos y demandas, entre los que destacan los que se presentan en el ámbito de la salud y la educación.

Al mismo tiempo que se modificó significativamente el contexto nacional, el avance del conocimiento y la radical modificación de sus formas de construcción han ejercido un fuerte influjo en todos los ámbitos sociales y de manera particular, en las instituciones dedicadas a la generación, preservación y difusión del propio conocimiento. En ese marco, la Universidad Nacional enfrenta nuevos y poderosos retos que hacen necesario el planteamiento de cursos de acción pertinentes y acordes con la atención a los problemas del presente y, sobre todo, con la construcción de la sociedad del futuro.

## **EJES Y LÍNEAS PROGRAMÁTICAS**

Para organizar las tareas del próximo rectorado, propongo siete ejes rectores a partir de los cuales se articulan las acciones a emprender en el ámbito de nuestras tres funciones sustantivas, de las tareas de vinculación, de la administración y la gestión institucional de la Universidad, de su infraestructura y de su planeación:

**I. Universidad incluyente y al servicio de la nación**

**II. Impulso a la carrera académica**

**III. Fortalecimiento y renovación de la docencia**

**IV. Consolidación y apoyo a la investigación**

**V. Ampliación de la difusión cultural y la extensión académica**

**VI. Vinculación nacional e internacional.**

**VII. Administración y gestión institucional**

Cada uno de estos ejes rectores incluye líneas programáticas que se describen a continuación y que serían la base de los programas a partir de los cuales se organizarían las actividades de la administración central de la UNAM durante el período 2023-2027 en caso de ser designado Rector por la H. Junta de Gobierno. Además, propongo dos ejes transversales: igualdad de género y sustentabilidad, cuyas interacciones con estos ejes se detallarán más adelante.

## **I. Universidad incluyente y al servicio de la nación**

La próxima gestión al frente de la Rectoría deberá atender los retos propios del avance del conocimiento y responder a las demandas de una sociedad asimétrica y desigual. Esa es una de las tareas históricas de la Universidad Nacional: contribuir a la identificación y atención de las necesidades de nuestra sociedad. Esto nos obliga periódicamente a revisar nuestro quehacer institucional, para estar mejor preparados para atender dichas necesidades y proponer soluciones viables.

### **1. Democracia y gobernanza académica**

Una idea que subyace en este proyecto es la de mantener un compromiso con la democracia universitaria. ¿Qué se entiende por ella? Básicamente dos dimensiones, la primera: la extensión de las oportunidades de acceso a la institución a todos los sectores sociales y, de manera particular a aquellos sectores más vulnerables social y económicamente. En ese sentido, en este proyecto se asume un compromiso para que la UNAM pueda participar, junto con el Estado y de manera institucional, en el fortalecimiento del sistema nacional de educación superior. Esta participación puede ocurrir al apoyar la creación de nuevas instituciones y el fortalecimiento de las ya existentes, a través de cursos de formación docente, actualización disciplinar y de nuestro posgrado. La UNAM puede sumarse a la atención de sectores claramente identificados en los deciles de menores ingresos de nuestra población. Asimismo, se puede valorar una propuesta de intervención directa de la Universidad Nacional (previo estudio y respaldo financiero) para atender a un número determinado de estudiantes de

dichos sectores sociales en ciertas entidades y eventualmente, incrementar su oferta educativa en la zona metropolitana de la Ciudad de México.

La segunda dimensión de la democracia universitaria tiene que ver con el fortalecimiento de la participación de los universitarios en las decisiones que les competen. La presencia de los distintos sectores universitarios en las decisiones estará caracterizada por el principio de pertinencia académica de dicha participación. Estoy convencido que la colegialidad constituye la base de las decisiones universitarias, por lo que propongo fortalecer sus estructuras con la revisión de los criterios de representatividad y legitimidad. Hay órganos colegiados que deben ser ampliados y fortalecidos en términos de sus atribuciones y competencias. Asimismo, pueden ser creados nuevos órganos colegiados que garanticen la preeminencia de lo académico sobre lo administrativo.

La Universidad Nacional tiene un compromiso hacia el futuro también en términos de su gobierno. Se pueden revisar las estructuras actuales abriendo nuevos canales de participación. Esta es una Universidad que sabe escuchar y el ejercicio que ha abierto en este proceso la H. Junta de Gobierno muestra que la UNAM está buscando adaptarse y responder a los nuevos retos. Sin embargo, no hay que detenerse aquí. Hay que abrir un proceso reflexivo más amplio que permita identificar modalidades actuales y pertinentes para la construcción de las decisiones. En esta línea se inscribe el fortalecimiento de la colegialidad, la planeación participativa y la necesidad de introducir mecanismos de rendición de cuentas en dichos órganos. Deben establecerse medidas para valorar la efectividad de las decisiones universitarias. Por supuesto, en el caso de las figuras unipersonales deben ser establecidos mecanismos que valoren su desempeño de manera clara y transparente.

Estoy convencido de que la Universidad puede mejorar sus procesos académicos y administrativos y propiciar una mayor participación de la comunidad en la solución de sus problemas, en el marco de nuestra actual Ley Orgánica. En ese sentido, suscribo las palabras del ex rector Pablo González Casanova, pronunciadas en marzo de 1990, en la inauguración de las conferencias temáticas previas al Consejo Universitario:

Por otra parte, y en lo que se refiere al gobierno universitario, es indispensable reconocer, de manera que no dé lugar a dudas, que en los últimos años la participación democrática en la Universidad ha aumentado en los consejos técnicos, en los consejos internos, en la legislación e interpretación de la legislación universitaria. Darse cuenta al respecto, y sostener con firmeza que la Ley Orgánica vigente puede ser aplicada en formas democráticas, no sólo en el estatuto y reglamentos, sino en la práctica, y que hoy la democratización de la Universidad se puede realizar dentro de sus marcos, si lo que se quiere es democratizar las decisiones y mejorar los objetivos científicos y humanísticos de la Universidad. Al respecto, pensar que profesores y estudiantes tienen la responsabilidad de democratizar sus propias organizaciones, o de crearlas cuando no existan, con estructuras democráticas e institucionales, conscientes de que su tarea, no es sólo de política universitaria, sino de educación por y para la democracia, con una disciplina crítica que sea también ordenada, fuerte por lo respetuosa en el diálogo y en la práctica de las reglas establecidas por la comunidad.<sup>2</sup>

Para avanzar en este propósito, propongo fortalecer a los consejos académicos de área, del bachillerato y del posgrado, así como crear nuevos cuerpos colegiados para la toma de decisiones en áreas estratégicas de nuestro desarrollo institucional.

## **2. Fortalecimiento de los cuerpos colegiados**

En los últimos años hemos dado importantes pasos para fortalecer a nuestros cuerpos colegiados, mediante la ampliación del Consejo Universitario y la incorporación de los técnicos académicos a éste, a los consejos académicos y a los consejos técnicos. Considero que es importante fortalecer también a los Consejos Académicos de Área y del Bachillerato, en particular en las funciones de planeación y evaluación, así como crear nuevos cuerpos colegiados en materia de internacionalización y de integración entre docencia e investigación.

Los Consejos Académicos de Área y del Bachillerato tienen asignadas funciones de planeación y evaluación que, en mi opinión, deben ser cabalmente ejercidas, fortalecidas y sistematizadas. En el caso de los Consejos Académicos de Área es importante que ejerzan en particular sus atribuciones para formular y proponer las

---

<sup>2</sup> Pablo González Casanova, "Pensar en la Universidad", en Utopías, Revista de la Facultad de Filosofía y Letras de la UNAM, Núm. 6, marzo-abril de 1990, p. 34.

políticas académicas generales del área respectiva y coordinar las acciones conducentes a la elaboración de los programas generales de docencia, extensión y difusión; evaluar los programas de trabajo de las entidades, desarrollar actividades académicas a través de los comités de carrera y proponer medidas para su coordinación y fortalecimiento. En el caso del Consejo Académico del Bachillerato, puede contribuir de manera relevante a dar seguimiento a la planeación y evaluación de este nivel educativo y convocar a las entidades académicas de la Universidad y al sistema incorporado a la discusión y revisión de los contenidos mínimos por materia.

### **3. Planeación participativa e incluyente**

El desarrollo de la UNAM requiere de una planeación de mediano y largo plazo, que involucre a nuestros cuerpos colegiados y contemple mecanismos para que la comunidad universitaria participe en la definición de metas y acciones para alcanzarlas. Además de las consultas que ya se han hecho para la definición de las prioridades y líneas de acción del Plan de Desarrollo Institucional, es importante promover la discusión sobre temas relevantes para el futuro de nuestra Universidad, así como dar mayores atribuciones a los Consejos Técnicos y Académicos en materia de planeación.

### **4. Integridad académica**

Las actividades académicas en general, y la docencia, la investigación científica (en su más amplia acepción) y la extensión y difusión de la cultura en particular, requieren que su realización se lleve a cabo con los más altos estándares éticos y de integridad, a fin de que sus hallazgos, resultados y aportaciones puedan contribuir firmemente al aprendizaje, generación y difusión del conocimiento en todas sus manifestaciones.

Se debe impulsar una campaña amplia para promover los valores de la ética universitaria y científica en toda la comunidad (investigadores, profesores, técnicos académicos, estudiantes, funcionarios y trabajadores administrativos) a fin de fortalecer una cultura comprometida con la integridad académica.

Asimismo, se debe fortalecer al Comité Universitario de Ética y a las comisiones de ética correspondientes y apoyarlos con la infraestructura adecuada para analizar,

dictaminar y, en su caso, sancionar a quienes no se desempeñen bajo estos valores. También, será necesario impulsar los cambios normativos necesarios para contar con un Reglamento de Procedimientos en Caso de Faltas a la Integridad Científica, tanto a nivel institucional como al de cada entidad académica.

### **5. Compromiso institucional con la promoción de la igualdad de género**

La Universidad ha desarrollado en los últimos ocho años diversas políticas institucionales para promover la igualdad de género, prevenir y erradicar la discriminación y visualizar, eliminar y en su caso sancionar las conductas tendientes a la violencia por razones de género, entre otras actividades relacionadas. Sin embargo, aún se debe trabajar más, tanto en la administración central como en cada entidad académica y dependencia administrativa para alcanzar las metas que se han propuesto.

Es necesario consolidar a la Coordinación para la Igualdad de Género (CIGU) y fortalecer las Comisiones Internas para la Igualdad de Género (CInIG), incorporar cursos sobre igualdad y erradicación de la violencia de género en todos los programas y planes de estudio, desde el bachillerato hasta el posgrado, así como capacitar y sensibilizar a la planta académica, al personal administrativo y a los funcionarios en estos temas y en la promoción y protección de los derechos humanos.

La Defensoría de los Derechos Universitarios, Igualdad y Atención de la Violencia de Género es una instancia especializada en la atención de este tipo de violencia que aplica los principios de debida diligencia y perspectiva de género, a la que hay apoyar para lograr visibilizar el fenómeno de la violencia de género y para fortalecer la cultura de la denuncia, que es el paso más efectivo para su erradicación junto con la prevención.

### **6. Compromiso institucional con la sustentabilidad**

Nuestra Universidad ha asumido de tiempo atrás un compromiso con la sustentabilidad que es necesario renovar y profundizar. Además de contribuir a documentar y estudiar los efectos negativos del cambio climático y de la pérdida de la biodiversidad, es necesario incidir en la modificación de los patrones de desarrollo que han puesto en

peligro la viabilidad de la vida en el planeta, por lo menos para varias especies, incluida la nuestra.

Es necesario institucionalizar la agenda de sustentabilidad en el próximo Plan de Desarrollo Institucional para hacer de la UNAM un espacio modelo para la implementación, estudio y generación de información sobre estrategias de sustentabilidad. En consonancia con este objetivo, se debe consolidar el Distintivo Ambiental UNAM como un instrumento de evaluación del desempeño ambiental para edificaciones a nivel nacional, así como evaluar y actualizar los planes y programas de estudio relacionados directa o indirectamente con el desarrollo sustentable en todos los niveles y proponer una materia transversal sobre desarrollo sustentable para todas las licenciaturas.

La Universidad puede avanzar en sus propias instalaciones en promover una nueva cultura de la movilidad, al aplicar como programa piloto el confinamiento de carriles completos para que bicicletas, pumabuses y automóviles transiten cada uno en uno propio y ampliar las banquetas para que los peatones cuenten con mayor seguridad. Esta es una propuesta de diversos académicos que vale la pena probar para perfeccionarla y aplicarla gradualmente.

## **7. Prevención y atención de las violencias**

La difusión de información sobre las distintas violencias en las que pueden incurrir o que pueden padecer los miembros de nuestra comunidad es un buen inicio para su prevención y erradicación. En todos los espacios universitarios se debe consolidar la cultura de respeto entre los distintos miembros de la comunidad, en cualquier tipo de actividad universitaria.

La atención de la violencia escolar (*bullying*) es un tema prioritario. Se requiere una mayor difusión y la capacitación del personal que lo debe atender, especialmente en iniciación universitaria y bachillerato. Después de la pandemia hay que ser especialmente vigilante, debido a la falta de desarrollo de habilidades sociales por parte de alumnos que pasaron mucho tiempo aislados, por tomar clases en línea.



La violencia académica es otro de los fenómenos que es necesario erradicar. Se deben promover entre el personal académico las buenas prácticas docentes y darlas a conocer de forma permanente y amigable. Debemos garantizar la libertad de cátedra y socializar en términos prácticos en qué consiste para evitar abusos derivados de la tergiversación del concepto.

También deben quedar claras las directrices con las que el alumnado debe interactuar con el resto de la comunidad universitaria. A través de la formación y ejercicio de los valores y de la difusión del Código de Ética de la Universidad podemos propiciar que la interacción entre todos los miembros de la comunidad sea respetuosa y de esta forma, fomentar la confianza y el respeto entre todos los universitarios.

La capacitación de los funcionarios y autoridades universitarias en el manejo y trato a los estudiantes y demás miembros de la comunidad es un elemento primordial para la erradicación de las violencias. Recordemos que el funcionariado de la universidad debe ser personal que tenga vocación y capacitación para el servicio y que esté consciente de que esa labor requiere de altos estándares éticos. Ser funcionario universitario debe entenderse siempre como un conjunto de obligaciones a las que nos comprometemos con nuestra comunidad.

## **8. Programas de apoyo económico y nutricional a la población estudiantil**

El carácter público de la Universidad Nacional se expresa también mediante apoyos complementarios para su comunidad. Nuestra institución realiza un esfuerzo permanente para encontrar nuevas fuentes de financiamiento para que se amplíe la disponibilidad de becas para los estudiantes de todos los niveles académicos. En los últimos ocho años, se alcanzaron importantes avances en la atención a los estudiantes. Actualmente más de 270,000 estudiantes cuentan con algún tipo de beca, lo cual facilita que los estudiantes puedan disponer de mayores recursos para su educación.

No obstante, es innegable que tenemos un alto porcentaje de alumnos que enfrentan condiciones socioeconómicas adversas, que se ven agravadas por problemas de inseguridad, movilidad y conectividad inadecuada. La prioridad en este tema en los próximos años será coordinarnos con todas las instancias gubernamentales y privadas

que puedan aportar becas e implementar políticas administrativas y de difusión que faciliten y amplíen el acceso a los recursos.

En este rubro, los programas de becas alimenticias adquieren una gran importancia para un sector de la población estudiantil que necesita realizar una o más comidas dentro de las instalaciones universitarias y que no cuenta con ingresos suficientes para mantener un consumo calórico adecuado a sus necesidades de desarrollo. Es importante fortalecer y ampliar este tipo de apoyos, de la mano de un continuo monitoreo de la calidad de los alimentos que ofrecen las barras y las cafeterías y comedores concesionados dentro de las instalaciones universitarias.

### **9. Salud integral de la comunidad universitaria**

La salud de la comunidad universitaria es una prioridad institucional. Difundir de manera clara y puntual la existencia del seguro del estudiante (conocido anteriormente como facultativo) permitirá a la comunidad incrementar su acceso real al sistema de salud, especialmente en el caso de necesitar atenciones mayores, derivadas de accidentes o enfermedades cuyos tratamientos sean largos y en ocasiones costosos.

Es importante estar preparados para responder a la necesidad creciente de atención a la salud mental. Dentro del conjunto de las consecuencias de la pandemia de covid, el aislamiento, el hacinamiento, la precarización económica, la pérdida de seres queridos y el cambio abrupto en las condiciones generales de vida y estudio que causó, se encuentran las secuelas de afectación psicológica y sus efectos en la salud y desarrollo de los estudiantes.

Desde iniciación universitaria hasta posgrado se ha detectado la necesidad de implementar una política coordinada y de cobertura creciente para la atención psicológica del estudiantado. Es necesario conjuntar todos los esfuerzos que actualmente se hacen para mejorar la calidad de los servicios de atención psicológica y gradualmente incrementar la oferta.

El principal reto es pasar de un esfuerzo fragmentado a una estrategia universitaria que impacte favorablemente en la calidad de vida de los estudiantes. No menos importante es la atención a aquellas personas que atienden a la comunidad, por

ejemplo, las abogadas y psicólogas que atienden las quejas de violencia de género, quienes también requieren de atención derivada de la complejidad de su labor. Es necesario cuidar a quienes nos cuidan.

En materia de prevención se puede hacer mucho en términos de manejo de emociones y relaciones afectivas. La mayoría de los estudiantes que necesitan atención psicológica tienen como trasfondo una capacidad poco desarrollada para identificar y controlar emociones, situación que eventualmente termina por materializarse en fenómenos que inhiben su desempeño académico y que reducen su calidad de vida.

Debido a la edad de la mayoría de nuestra comunidad estudiantil, otro factor importante que debe abordarse desde la prevención es el tema de las relaciones afectivas, ya que parte relevante de los conflictos emocionales que enfrentan se derivan de las relaciones de amistad y de pareja que construyen durante su paso por la universidad y es en éstas donde muchas veces ocurren conflictos o violencia invisible que, a la postre, se convierten en problemas de salud mental que afectan a nuestra comunidad y que merman el desarrollo de nuestros jóvenes, en una etapa de su vida que debería ser plena, en medio de la construcción de su plan de vida y de su formación académica y profesional.

La universidad cuenta con un instrumento que tiene un potencial muy importante para delinear las políticas de prevención en materia de salud de la comunidad estudiantil: el Examen Médico Automatizado (EMA), el cual debe revisarse para adecuarlo a las necesidades de información y periodicidad y aprovechar los datos y la capacidad técnica de la universidad para generar no sólo un diagnóstico del estado de salud de nuestra comunidad, sino también delinear políticas preventivas que impacten positivamente en la salud integral de nuestros jóvenes.

El deporte es un componente fundamental de la salud de la comunidad y de la formación integral de nuestros estudiantes. Hay que revisar el estado de todas las instalaciones deportivas de nuestra Universidad y dar mantenimiento a las que así lo requieran, así como difundir mejor entre la comunidad la amplia oferta deportiva que ofrece nuestra institución y fomentar su aprovechamiento.

## **10. La UNAM como espacio seguro**

Los espacios físicos donde se llevan a cabo las actividades sustantivas de la universidad deben mantenerse como lugares seguros, donde la comunidad universitaria tenga la certeza de realizar sus tareas en un entorno de respeto, tranquilidad y paz.

El ambiente de inseguridad en el país es una realidad que afecta los entornos de los diferentes campus universitarios y por consecuencia a nuestra comunidad. Para mantener todos los espacios seguros es fundamental el fortalecimiento de la coordinación entre las autoridades locales y la administración central para establecer medidas preventivas y acciones eficaces que permitan que las instalaciones universitarias permanezcan seguras.

Hacia el exterior de los campus el trabajo, en coordinación permanente con los diferentes órdenes de gobierno, tendrá el objetivo de mejorar las condiciones de seguridad en el entorno, especialmente en los trayectos que los estudiantes realizan para desplazarse diariamente en las inmediaciones de sus planteles. La mejora en la infraestructura y el aprovechamiento de los avances tecnológicos en la materia permitirá desarrollar políticas de prevención cada vez más eficaces, que impacten positivamente en la seguridad de la comunidad y en el resguardo del patrimonio universitario.

## **11. Accesibilidad: la UNAM en un click**

La universidad cuenta con una gran oferta de servicios, actividades y recursos para los miembros de su comunidad, a través de sus entidades académicas y de las coordinaciones y direcciones generales de la administración central, tanto de manera presencial como a distancia. Cuenta con repositorios universitarios, software gratuito para la comunidad, aulas virtuales, entre otros servicios. Esta oferta masiva en la mayoría de los casos pasa desapercibida por los estudiantes, quienes están saturados por la cantidad de información, sus diversas fuentes y su variedad.

Contamos con diferentes aplicaciones, pero es pertinente diseñar una aplicación que las concentre y que gradualmente sistematice todos los recursos que tiene la universidad para el uso de su comunidad y los vuelva más accesibles. Al hacerlo,

permitirá optimizar el uso de recursos y mejorar la oferta de servicios de la universidad a su comunidad.

La convergencia de las Tecnologías del Aprendizaje y Conocimiento (TAC) y la accesibilidad y la mejora en la experiencia de trámites digitales, es algo a lo que debemos aspirar como una Universidad moderna, que aprovecha la tecnología como una forma de potencializar sus recursos. Es importante mencionar que esta es una tarea de gran envergadura, que requerirá de gradualidad, que deberá realizarse en diferentes etapas, con niveles de complejidad cada vez mayores y representará un cambio paulatino pero constante hacia una nueva forma de experimentar el acceso a los recursos de la universidad, de acuerdo con las tendencias digitales de nuestro tiempo.

## **12. La Universidad al servicio de la nación**

La Universidad Nacional tiene un compromiso indeclinable con la nación. Así ha sido desde su fundación y lo ha renovado en diferentes momentos de la vida nacional. Es importante recordar que la Universidad alberga varios servicios nacionales, que son la expresión más clara y permanente del compromiso de la UNAM con la nación, que incluyen desde la Biblioteca y la Hemeroteca Nacionales hasta el Servicio Sismológico Nacional. Pero este compromiso se renueva también mediante la contribución de la Universidad a la solución de los grandes problemas nacionales, visibilizándolos y proponiendo alternativas.

La Universidad Nacional debe convocar periódicamente a la reflexión y a la generación de propuestas para la atención de los principales problemas del país, tanto los estructurales como los coyunturales. Además de las aportaciones que cotidianamente realizan sus académicos al análisis y la generación de alternativas para estos problemas, la Universidad puede y debe desplegar un esfuerzo institucional y convocar a otras instituciones, públicas y privadas, a sumar esfuerzos para contribuir a su solución. La labor de la Universidad como conciencia crítica del país y como generadora de conocimiento útil para la solución de sus problemas debe ser difundida de manera permanente para que la sociedad mexicana no dude en ningún momento que la UNAM está al servicio de la nación.

## **II. Impulso a la carrera académica**

El personal académico constituye la principal fortaleza de la Universidad Nacional. Su alto nivel académico es la base de nuestro prestigio y la mejor garantía de la calidad de las labores de docencia, investigación y difusión que realizamos. Por ello, la principal prioridad de nuestra política académica debe ser el fortalecimiento de nuestra planta a través de programas enfocados a mejorar sus condiciones de trabajo, a continuar su renovación gradual y a apoyar las acciones de superación y actualización de dicho personal. No resulta exagerado afirmar que del éxito de estos programas depende en gran medida el futuro de nuestra Universidad.

Las distintas figuras del personal académico requieren de programas claramente diferenciados para promover su superación, actualización y estabilidad, con el propósito tanto de ofrecerles opciones de desarrollo académico y profesional como de contribuir a mejorar su desempeño en las labores de docencia, investigación y difusión que les están encomendadas.

### **13. Revisión y actualización del Estatuto del Personal Académico**

El Estatuto del Personal Académico (EPA) requiere una revisión integral y una reforma que permita llenar lagunas y modificar disposiciones que han sido rebasadas por la evolución de las funciones de la Universidad y la problemática de las distintas figuras del personal académico. La revisión y actualización del EPA se hace necesaria por varias razones: para llenar lagunas que han aflorado en las décadas que lleva vigente; para definir con mayor precisión las características y obligaciones de ciertas figuras del personal académico y para adecuar la normatividad a las transformaciones de la Universidad y del país en las últimas décadas, entre otros. Propongo formar una subcomisión de la Comisión de Trabajo Académico del Consejo Universitario, que revise la propuesta elaborada por el Claustro para la Reforma del EPA, las que derivaron del Congreso Universitario y los nuevos planteamientos que presenten los sectores de la comunidad, con el propósito de definir una ruta crítica y finalmente una propuesta para la reforma del EPA.

#### **14. Redefinición de la figura de técnico académico y apoyo a su carrera académica**

La figura del personal académico de tiempo completo que más ha crecido en los últimos años es la de las y los técnicos académicos. Entre 1987 y 1997 registraron un crecimiento de 39.2% frente a 85.8% de los profesores de tiempo completo y 39.2% de los investigadores; en cambio, entre 1998 y 2023, los técnicos académicos crecieron 55.9% frente a 39% de los investigadores y 14.4% de los profesores de tiempo completo.

Sin embargo, la figura del técnico académico hasta hace poco tiempo se encontraba subrepresentada en los cuerpos colegiados y lo sigue estando en las comisiones dictaminadoras y comités evaluadores, situación que afecta con frecuencia su carrera académica, tanto en lo que respecta a su estabilidad y promoción como a su evaluación. Estos problemas se derivan de la indefinición de la figura como de la gran diversidad de perfiles a la que ha dado lugar.

De acuerdo con la legislación Universitaria, en los artículos 74 del Estatuto General y 9 del EPA:

Son técnicos académicos ordinarios quienes hayan demostrado tener la experiencia y las aptitudes suficientes en una determinada especialidad, materia o área, para realizar tareas específicas y sistemáticas de los programas académicos y/o de servicios técnicos de una dependencia de la UNAM.

Como puede apreciarse, la definición es extremadamente vaga y lo que se puede rescatar es que, en la legislación y en los lineamientos de estímulos, los técnicos académicos se entienden como personal con formación académica y/o profesional que realiza tareas de apoyo a las actividades de investigación y docencia en la Universidad. Se debe hacer un estudio profundo y preciso de las funciones y responsabilidades que tienen los técnicos académicos y en contraste con las evaluaciones que se les hacen, tanto en sus informes como en el PRIDE y en sus promociones.

A partir del estudio, analizar la posibilidad de que se establezcan perfiles diferenciados de técnicos y ver si algunas de las actividades administrativas —o de servicios que requieren las entidades— se pueden realizar con otras figuras como las académico-administrativas.

También a partir del análisis, identificar aquellos que realizan actividades similares a las de profesor o investigador y ampliar su participación en los programas de apoyo a la investigación y a la docencia.

Es importante que las necesidades administrativas y académico-administrativas que se han cubierto en el pasado con la figura de técnicos académicos sean atendidas mediante la creación de plazas administrativas y de confianza, para contribuir a reducir la heterogeneidad de perfiles actualmente existente dentro de la figura de las y los técnicos académicos.

#### **15. Estabilidad y carrera académica para el personal de asignatura**

Las profesoras y profesores de asignatura constituyen la mayor parte del personal académico de la UNAM. La idea original del profesor que tiene como actividad principal el ejercicio profesional e imparte algunas horas de clase a la semana ya no corresponde a la mayoría del personal académico de asignatura. Por el contrario, cada vez son más los profesores de asignatura que tienen como actividad principal la docencia y, en consecuencia, su ingreso depende del número de horas que imparten en la Universidad y en otras instituciones. Aunque en los últimos años se ha hecho un esfuerzo importante por parte de la institución para elevar la remuneración de este personal mediante estímulos y complementos, el salario base persiste bajo. A esta situación hay que añadir que la mayor parte del personal de asignatura no ha presentado concurso de oposición abierto para obtener la definitividad.

Es importante reconocer que hay un sector del personal académico de asignatura que se considera excluido de la posibilidad de acceder a una plaza de tiempo completo, en razón de los requisitos de edad que establece el Subprograma de Incorporación de Jóvenes Académicos. Además de insistir en que al término del período de contratación, por artículo 51, las plazas del subprograma han estado saliendo a concurso de oposición



abierto, es importante que todas las demás plazas de tiempo completo disponibles sean concursadas, para efectos de que aquellos profesores que tengan los méritos académicos necesarios puedan contar con una opción para poderse incorporar como miembros del personal académico de tiempo completo de nuestra Universidad.

Actualmente hay 25,523 personas con nombramientos de profesores de asignatura. De ellos 20,599 (80.7%) tienen nombramiento de interinos y 4,924 (19.3%) son definitivos. El promedio de antigüedad es de 13.73 años. Del total de horas de clase que se imparten en la Universidad, 78.29% las imparten profesores de asignatura. Es importante destacar que 6,289 profesores de asignatura tienen nombramientos de 20 horas o más, principalmente en el bachillerato o al sumar horas y grupos en varias entidades académicas.

Es importante insistir en el concurso de oposición como mecanismo para alcanzar la estabilidad y promoción del personal de asignatura. Más de 18,000 profesores de asignatura tienen tres o más años de antigüedad y son candidatos a concurso. El Programa de Apoyo a la Permanencia del Personal Académico (PAPPA) partió de un universo de 8,000 académicos de 9 años de antigüedad o más, del cual sólo se inscribieron 3,004 y a la fecha con las últimas convocatorias se han abierto 2,131 concursos. Es necesario pasar a una segunda etapa del programa, invitar a todos los académicos con tres años o más de antigüedad y diseñar mecanismos para procesar de manera más eficiente los concursos.

En el caso de los profesores con 20 horas o más, es importante dar continuidad al programa de plazas de medio tiempo en el bachillerato e instrumentarlo en el nivel de licenciatura, como un incentivo para la permanencia y la superación académica del personal académico de asignatura que dedica un número importante de horas a nuestra Universidad.

La estabilidad del personal académico es al mismo tiempo un derecho laboral y una garantía de que este ha sido evaluado para su ingreso conforme a lo establecido por el Estatuto del Personal Académico. Es importante que los concursos de oposición abiertos se programen atendiendo a las necesidades de las entidades académicas y en particular, que la obtención de la definitividad por parte de los profesores de asignatura

no se convierta en un obstáculo para la actualización de los planes y programas de estudio. Esta situación puede ser atendida mediante las equivalencias entre las asignaturas de cada nuevo plan y las asignaturas de los planes anteriores.

#### **16. Continuación del Programa de Renovación de la Planta Académica**

La renovación de la planta académica ha sido uno de los programas más acertados de los dos últimos rectorados y es importante darle continuidad y realizar un esfuerzo por asignarle más recursos. Al haber combinado el Subprograma de Retiro Voluntario con el de Incorporación de Jóvenes Académicos, se generó un conjunto de plazas que han permitido la contratación de personal que a una edad relativamente temprana cuenta ya con los estudios y los grados que le permiten iniciar una carrera académica de largo aliento en nuestra Universidad. Las y los académicos contratados en este programa deben presentar su concurso de oposición abierto en un período no mayor de tres años para obtener la plaza correspondiente.

En poco más de una década de funcionamiento, el efecto combinado de los programas de retiro voluntario y de incorporación de jóvenes académicos ha permitido revertir la tendencia al envejecimiento de la planta y, en consecuencia, reducir la edad promedio del personal académico. Sin embargo, para alcanzar las metas que se plantearon originalmente, el programa requiere seguir vigente, por lo que es de la mayor importancia para el futuro de la Universidad que la persona que ocupe la Rectoría se comprometa a darle continuidad por lo menos durante el tiempo que dure su gestión. En mi caso, asumo el compromiso de darle continuidad y avanzar en su institucionalización en caso de ser designado por la Junta de Gobierno.

#### **17. Superación académica y actualización docente**

Los programas de superación incluyen todos aquellos encaminados a elevar el nivel académico de la planta a través de la obtención de títulos y grados, la realización de estudios y estancias de investigación en otras instituciones académicas y a favorecer la creación de redes de investigación y docencia. Considero necesario por tanto reformar el Programa de Apoyo a la Superación del Personal Académico para incluir en él la

posibilidad de apoyar la creación de redes de investigación en temas prioritarios y de redes de docencia en las diversas disciplinas que se imparten en nuestra Universidad, con el propósito de que el intercambio académico se articule también en torno a la consolidación de grupos temáticos de trabajo permanente, multidisciplinarios e interinstitucionales. En el caso de las redes de investigación, se buscaría generar una relación de complementariedad con las redes temáticas que promueve el Conahcyt.

Es necesario revisar y fortalecer los programas de actualización del personal académico. Para esto, es importante que su oferta no sea determinada únicamente por cada entidad académica a partir de un banco de horas definido por la DGAPA, sino que sea resultado de una deliberación más amplia y de un intercambio de opiniones con otras entidades para poder identificar la mejor manera de interactuar entre sí para fortalecer y revitalizar estos cursos que deben jugar un papel muy importante en la formación de nuestros profesores. Por ello, propongo que los lineamientos generales del programa de actualización de la UNAM sean definidos por un Consejo de Integración Docencia-Investigación.

### **III. Fortalecimiento y renovación de la docencia**

Nuestra Universidad se ha caracterizado por impartir los estudios de bachillerato, licenciatura y posgrado desde su apertura en 1910. Este modelo, que ha sido replicado por otras instituciones de educación superior del país, implica realizar un esfuerzo permanente para mantener la calidad de la enseñanza atendiendo las características propias de cada nivel educativo, sin perder de vista al mismo tiempo la secuencia deseable entre estos para poder ofrecer una oferta académica coherente desde los estudios de iniciación universitaria, último vestigio del antiguo bachillerato de cinco años que actualmente equivale a la secundaria, hasta los estudios de doctorado y las estancias posdoctorales.

La docencia es la principal función entre todas las que realiza una universidad. La educación es el instrumento de superación individual y de transformación social por excelencia. De ahí la importancia de armonizar el interés individual con las necesidades nacionales a través de la educación pública. A su vez, la formación de recursos

humanos altamente calificados garantiza la transmisión y ampliación del conocimiento y forma a las y los profesionales de las que dependerá a su vez que las labores de investigación, docencia y extensión y difusión de la cultura sigan adelante.

Nuestra Universidad realiza la docencia en los niveles de educación media superior, superior y posgrado. Cada uno de ellos cuenta con fortalezas, debilidades y necesidades específicas que es necesario atender.

### **18. Fortalecimiento del bachillerato universitario**

Los tres subsistemas del bachillerato universitario enfrentan el reto de nivelar los conocimientos del alumnado que reciben, mejorar sus indicadores de eficiencia terminal y que la formación que recibe el alumnado le permita desempeñarse adecuadamente en los estudios profesionales. Propongo avanzar en las siguientes líneas generales:

#### **a. REORGANIZACIÓN INSTITUCIONAL**

Crear la Coordinación del Bachillerato para agrupar a la ENP, el CCH y el B@UNAM con el propósito de fortalecer las políticas académicas que favorezcan la vinculación entre subsistemas, el aprendizaje de los alumnos, la formación de profesores, el apoyo en infraestructura, la seguridad y la inclusión. Esta nueva estructura resultaría de fusionar el Consejo Académico del Bachillerato y la Secretaría Ejecutiva del Colegio de Directores del Bachillerato y su titular sería a la vez el coordinador del Consejo Académico del Bachillerato, como ocurre en el caso del Consejo Académico de Posgrado.

#### **b. FORTALECIMIENTO DEL APRENDIZAJE DEL ALUMNADO**

Además de concluir la revisión y actualización de los planes y programas de estudio del bachillerato, considero prioritario impulsar un programa de actualización del personal académico, que convoque a los especialistas de nuestras entidades académicas en la discusión de las mejores estrategias de aprendizaje y en la elaboración de los materiales más adecuados para la docencia; aprovechar las modernas tecnologías de la información, la comunicación, el aprendizaje y el conocimiento. En ese mismo sentido

se puede establecer un programa de vinculación permanente con facultades, escuelas, institutos y centros para promover las visitas guiadas, las estancias cortas de investigación, los cursos, las exposiciones, la asistencia a eventos de difusión de la ciencia, entre otras, como ocurre actualmente con el Instituto de Química.

Otras acciones que son importantes para fortalecer el aprendizaje son: mayor impulso el Programa Integral de Asesoría (PIA) y al Programa Integral de Tutoría (PIT), para dar un seguimiento puntual a la trayectoria escolar de los alumnos; diseñar cursos en línea para todas las asignaturas de los planes de estudio de la ENP y el CCH, con el propósito de que las y los alumnos estudien y puedan preparar sus exámenes extraordinarios. Se propone apoyar el Programa para el Fortalecimiento a la Calidad del Aprendizaje en Matemáticas, Física y Química de los alumnos del Bachillerato Universitario (PROFOCA), que ya se encuentra en desarrollo a iniciativa de las direcciones generales de la ENP y el CCH y con el apoyo de las Facultades de Ciencias, Química, Ingeniería y de Estudios Superiores Aragón.

Para mejorar el desempeño académico del alumnado es necesario mejorar también sus capacidades de expresión y comprensión tanto en español como en otras lenguas. Para alcanzar este objetivo, es necesario reforzar el aprendizaje de los idiomas mediante la mejora de los recursos de las mediatecas, la implementación de talleres y el intercambio académico con otras instituciones educativas, nacionales y extranjeras, para el desarrollo de las habilidades lingüísticas, especialmente de la comprensión lectora, así como instrumentar programas institucionales de lectura y escritura con el propósito de fortalecer la comprensión lectora, promover prácticas de escritura creativa y las habilidades de pensamiento crítico.

### c. FORMACIÓN INTEGRAL DEL ALUMNADO

Es necesario fortalecer la oferta cultural en el bachillerato. Con ese objetivo en mente se propone crear un Programa Integral para la Formación Artística del Alumnado (PROFAA) que vincule las actividades culturales de los planteles, las direcciones generales, la Coordinación de Difusión Cultural y las facultades y escuelas que realizan actividades de extensión académica, cultural y recreativa.

También se propone la Creación de un Centro de Atención Psicológica para el Alumnado, que incluya un área de apoyo psicopedagógico y de consejería psicológica escolar para brindar atención oportuna en los planteles de bachillerato, con el objetivo de establecer vías de contención, seguimiento y canalización para el apoyo en la salud mental y emocional de los y las jóvenes.

#### d. IGUALDAD DE GÉNERO

Es necesario implementar un Programa de Formación Permanente en materia de Género para sensibilizar y visibilizar a todos los integrantes de la comunidad del bachillerato (personal académico y administrativo y estudiantes) sobre las diferentes formas de violencia, con especial énfasis en las que aparecen en la adolescencia, con la finalidad de promover cambios de actitud y construir interacciones libres de violencia. En tanto se lleva a cabo la reforma de los planes de estudio, se propone implementar la asignatura de género en la ENP y en el CCH en las modalidades presencial y en línea y establecerla como requisito de egreso.

#### e. ESTABILIDAD Y SUPERACIÓN DE LA PLANTA DOCENTE

Continuar con el Programa para el Fortalecimiento de la Planta Docente del Bachillerato con el propósito de asegurar la estabilización del profesorado, mediante la apertura de concursos de oposición para profesores de carrera de tiempo completo, medio tiempo, de asignatura y técnicos académicos. También es necesario revisar el Programa de Estímulos al Desempeño de Personal Académico de Carrera de Medio Tiempo para el Fortalecimiento de la Docencia (PEDPACMeT), para que siga respondiendo a las necesidades de esa figura del personal académico.

Es necesario articular un Programa Integral de Formación Docente para académicos del bachillerato universitario en los ámbitos disciplinario, didáctico y pedagógico, que incluya la oferta de cursos que ofrece la DGAPA, las escuelas, facultades e institutos de la UNAM, las estancias cortas dentro y fuera de la UNAM y los cursos del Centro de Formación Docente de la CUAIEED, con el propósito de tener una oferta integral de formación docente y actualización académica.

Es importante revisar y fortalecer la Maestría en Docencia para la Educación Media Superior (MADEMS). Para ello se propone reestructurar aquellos campos de conocimiento con mejor demanda o que no se están impartiendo, ampliar su número y las entidades académicas participantes y fortalecer el área de docencia disciplinar. También es pertinente incorporar en los programas de formación de personal académico aquellas especializaciones que están orientadas tanto a la docencia como a la profundización en las disciplinas y las temáticas que están consideradas dentro de los planes de estudio vigentes, así como aquellas que se estén considerando incorporar en las revisiones correspondientes de los planes de estudio del bachillerato.

#### f. SEGURIDAD Y CONDICIONES DE TRABAJO

Se propone la creación de un Programa Integral de Seguridad para el Bachillerato (PISBA) que se haga cargo de las especificidades de este nivel educativo, vinculado con la Secretaría de Prevención, Atención y Seguridad Universitaria, la Comisión Especial de Seguridad del Consejo Universitario y las direcciones generales de la ENP y el CCH.

Es necesario actualizar los protocolos de seguridad considerando las especificidades y el contexto de cada plantel y de la comunidad estudiantil del bachillerato universitario, el cual se compone mayoritariamente de estudiantes menores de edad, bajo la tutela de padre, madre o tutor.

Debe ser una tarea prioritaria de la administración central, las direcciones generales y las direcciones de los planteles fortalecer los lazos con las alcaldías y el Gobierno de la CDMX para el mejoramiento urbano del entorno de los planteles de bachillerato y propiciar un ambiente digno, en el marco del programa de Sendero Seguro.

#### g. GESTIÓN ADMINISTRATIVA

Es necesario elaborar un diagnóstico de la infraestructura de los 14 planteles del bachillerato universitario para valorar las posibilidades de apoyo en mantenimiento y construcción de un edificio por cada plantel que agrupe los laboratorios curriculares.

También se requiere reforzar la capacitación permanente del personal académico-administrativo, con el propósito de avanzar más en su profesionalización.

En congruencia con el eje transversal de sustentabilidad, es prioritario revisar los trámites y servicios para modernizarlos, simplificarlos y fomentar que se puedan prestar en línea para contribuir al ahorro de papel, para reducir el impacto ecológico y los costos en beneficio de la Institución.

#### h. BACHILLERATO A DISTANCIA

La creación de nuestro tercer subsistema de bachillerato y el primero que se ofrece en línea por nuestra Universidad fue aprobado por el Consejo Universitario en marzo de 2007. El Bachillerato a Distancia está dirigido a hispanoparlantes en el extranjero y se imparte en el territorio nacional en diferentes instituciones, distintas a la UNAM, a través de convenios específicos. Su principal desafío es la ampliación gradual de la matrícula.

#### **19. Fortalecimiento de los estudios de licenciatura**

El crecimiento de la matrícula de licenciatura y del número de carreras que se imparten en este nivel educativo debe ser analizado tomando en consideración tanto el contexto económico y social del país, como la evolución del conocimiento en todas sus áreas y las necesidades del mercado de trabajo. En principio, la matrícula de la Universidad presenta un amplio potencial de crecimiento en las modalidades abierta y a distancia. En particular en esta última, además de incrementar la matrícula en las carreras que ya se ofrecen, es posible y sobre todo deseable incorporar a dicha modalidad aquellas licenciaturas que ofrecen mayores facilidades de incorporación por sus características.

El importante crecimiento en la matrícula del sistema escolarizado en los últimos años y la creación de nuevas carreras en esta modalidad han permitido ampliar y diversificar significativamente nuestra oferta de estudios profesionales, pero también han provocado que la mayor parte de nuestras entidades académicas que imparten docencia se encuentren saturadas o próximas a alcanzar su punto de saturación.



#### a. AUMENTO DE LA OFERTA ACADÉMICA

Las decisiones que se tomen en este punto deben considerar, entre otros aspectos:

1. La evolución esperada de la demanda de estudios de licenciatura a nivel nacional.
2. Los efectos potenciales del nearshoring en la evolución de la demanda de las licenciaturas directa e indirectamente relacionadas con la reubicación de las actividades industriales que implica.
3. Las áreas geográficas donde se concentrará dicha demanda.
4. Los campos de conocimiento emergentes y las necesidades de formación a nivel profesional que habrán de requerir.
5. La viabilidad de crear otras Escuelas Nacionales de Estudios Superiores en entidades de la República diferentes a aquellas en las que ya tenemos presencia.

Considero inevitable que la institución siga aumentando su matrícula en el nivel de licenciatura. Si bien creo que la mayor parte de dicho esfuerzo debe de realizarse en la modalidad a distancia, estoy consciente que, dada la demanda actual de educación y el rezago existente en el país en la cobertura de este nivel educativo, es necesario considerar también una expansión gradual de la matrícula en la modalidad escolarizada.

Para que dicho esfuerzo se lleve a cabo sin sacrificar la calidad, el aumento debe ser planeado en una perspectiva de mediano y largo plazo, para que descansa principalmente en las escuelas de reciente creación y para que la apertura de nuevas Facultades o Escuelas Nacionales de Estudios Superiores se lleve a cabo atendiendo tanto a las necesidades del entorno como a los períodos de maduración de las nuevas entidades académicas. Se debe considerar la pertinencia de crear otras Escuelas Nacionales de Estudios Superiores en los próximos cuatro años. En principio, la experiencia reciente demuestra que es una meta factible, sobre todo en el caso de Oaxaca, pero dependerá también de las restricciones presupuestales a las que tendremos que enfrentarnos.

Sin embargo, estoy convencido de que la principal contribución que puede hacer la UNAM al incremento de la matrícula de licenciatura es mediante la creación de

nuevas instituciones de educación superior, o bien, la ampliación de las ya existentes que cuentan con un mayor potencial de crecimiento que nosotros. Así como en el pasado nuestros egresados desempeñaron un papel fundamental en la creación de las universidades públicas de los estados y de la Universidad Autónoma Metropolitana, la UNAM puede realizar un importante esfuerzo para la formación del personal académico de las instituciones públicas actuales, con miras a su ampliación y consolidación, así como de las nuevas universidades públicas que el país requiere.

#### b. PLANES DE ESTUDIO

Es prioritario garantizar que la revisión y actualización de los planes y programas de estudio se desarrollen en los plazos establecidos en la Legislación Universitaria, con el propósito de evaluar periódicamente la pertinencia de los contenidos, incorporar nuevos enfoques y conocimientos y actualizar las referencias bibliográficas. Las disposiciones relativas a la evaluación y modificación curricular en la UNAM se encuentran en el Marco Institucional de Docencia y en el Reglamento General para la Presentación y Aprobación de Planes y Programas de Estudio. El Marco Institucional de Docencia establece en su artículo 20, apartado III: “Es necesario que los consejos técnicos cada seis años realicen el diagnóstico de los planes de estudio. Por su parte el RGPAPPE contempla en su artículo 31 lo siguiente: “Los planes y programas de estudio deberán ser evaluados en un primer momento un año después del egreso de la primera generación, posteriormente deberán ser evaluados cada cinco años”.

En el siguiente cuadro se muestran el número de carreras ofertadas y el total de planes de estudio que se derivan de estas carreras, divididos en los cuatro Consejos Académicos de Área. Se puede observar que existe un retraso de uno a diez años en más del cincuenta por ciento de las carreras; y, en el caso de los planes de estudio, los que tienen más de diez años de rezago varían del 18% al 48%, según el Consejo correspondiente.

Cuadro 1. Número y porcentaje de Carreras y Programas de Estudios (PE) en presentar el diagnóstico de los planes ofertados con retraso de 1 a 10 años\* y de más de 10 años\*\*

CAAS	Núm. de Carreras	Porcentaje de atraso	Núm de. PE	Porcentaje de atraso*	Núm. de PE + 10 años	Porcentaje PE + 10 años**
CAACFMI	39	51%	57	38%	5	22%
CAABQYS	31	64%	56	41%	6	26%
CAACS	23	52%	63	42%	5	18%
CAAHA	39	65%	66	43%	14	48%

Esta situación debe ser vista como una oportunidad ya que como lo hemos visto en estos últimos años, existen cambios importantes en la sociedad que demandan a su vez la actualización de contenidos y bibliografías, la incorporación de nuevos temas y cambios en los métodos de enseñanza que hacen necesaria la revisión de los planes y programas de estudio, por lo que es necesario que los Consejos Académicos de Área notifiquen a los Consejos Técnicos cuáles son los planes de estudio que se encuentran fuera de los plazos establecidos por la legislación para ser evaluados. La evaluación no implica necesariamente una modificación, pero es deseable que se lleve a cabo al menos la actualización de estos.

Se debe promover una mayor transversalidad entre los diversos subsistemas universitarios para enriquecer la oferta docente en los programas de estudio, al estimular la incorporación de los investigadores a la docencia en los estudios de licenciatura.

Hoy más que nunca resulta necesario pasar de un enfoque meramente informativo de la docencia a otro activo, que estimule a nuestros estudiantes a aprender a aprender. Los planes y programas de estudio deben fomentar el desarrollo de habilidades para buscar acceso a la información de manera independiente y contribuir a la actualización de contenidos y capacidades a nivel personal, para responder mejor a las necesidades de la vida profesional.

Los procesos de revisión, actualización y modificación de planes y programas de estudio deben atender las necesidades actuales del país, a la dinámica del campo laboral

y a la evolución del conocimiento. Entre las directrices que se considera importante tomar en cuenta se encuentran:

- La flexibilidad
- La disminución de carga en créditos
- La fusión de asignaturas compatibles y complementarias entre sí
- La creación de asignaturas transversales
- La combinación de asignaturas presenciales y a distancia en un modelo mixto
- El aumento escalonado de optativas y temas selectos

### c. FORMACIÓN COMPLEMENTARIA

Urge reforzar las capacidades de nuestros estudiantes de licenciatura en cómputo, matemáticas e inglés como lenguajes indispensables para la comunicación en un mundo cada vez más globalizado, ya que constituyen herramientas necesarias para insertarse en el mercado laboral con mejores oportunidades. Es necesario ampliar la oferta de cursos de inglés a disposición de la comunidad universitaria de manera centralizada, considerando las limitaciones inherentes de recursos y espacios de las entidades académicas.

En diversos análisis recientes se ha puesto énfasis en fomentar la inclusión de habilidades blandas y habilidades digitales, entendidas como componentes estratégicos que permiten el desarrollo integral, ya que implican la mejora del desempeño laboral aunado al crecimiento profesional y personal; dichas destrezas ayudan a fomentar, mantener y procurar un mejor manejo de las relaciones sociales e inciden en la capacidad de comunicación y colaboración de las personas. Algunos ejemplos de habilidades blandas son la comunicación oral y escrita, la inteligencia emocional, el trabajo colaborativo e interdisciplinario, la capacidad de analizar, debatir, negociar, discutir y tomar decisiones; y de manera destacada, la resolución de problemas y el liderazgo. Es deseable fomentar estas actividades en todas las carreras que se imparten en la Universidad, con los énfasis correspondientes a cada área del conocimiento.

### d. ENSEÑANZA DE LENGUAS EXTRANJERAS

Los programas de enseñanza de idiomas son estratégicos para apoyar la formación académica y la estrategia de internacionalización de la Universidad. Es muy importante alcanzar la meta de que todos nuestros estudiantes puedan alcanzar el dominio de las cuatro habilidades del idioma inglés como mínimo, sin menoscabo de la enseñanza de otras lenguas modernas, clásicas e indígenas, que constituyen a su vez requisitos indispensables para poder avanzar en la realización de estancias de investigación en el extranjero o para poder profundizar en las temáticas de estudio que requieren del dominio de dichas lenguas.

#### e. IGUALDAD DE GÉNERO

Es prioritario avanzar en la incorporación de elementos que fortalezcan y promuevan la formación de las y los estudiantes en conceptos de igualdad de género y no discriminación en todos los planes y programas de estudio, mediante cursos curriculares y extracurriculares. La igualdad de género debe ser un eje transversal de todos los planes de estudio que ofrece la Universidad en los estudios de licenciatura.

#### f. SUSTENTABILIDAD

La sustentabilidad debe ser un eje transversal que concientice a los alumnos y futuros profesionistas sobre la necesidad de llevar a cabo acciones desde sus respectivas disciplinas y profesiones en esta dirección. Todas las actividades que realizamos están relacionadas, directa o indirectamente, con la sustentabilidad de la vida en el planeta, en particular la de nuestra propia especie. De ahí la importancia de impulsar desde la universidad un cambio de mentalidad y visibilizar las contribuciones que las distintas carreras pueden realizar, desde sus respectivos ámbitos profesionales, a favor de la sustentabilidad.

#### g. FOMENTO AL EMPRENDIMIENTO

Un aspecto importante en la formación de los estudiantes, en particular en aquellas licenciaturas con un perfil más profesionalizante (pero no exclusivamente), es la incorporación de elementos que permitan a los egresados optar por la opción de crear y

dirigir sus propias empresas. Por ello, se debe contemplar la inclusión en la estructura curricular del fomento al emprendimiento.

#### h. INFRAESTRUCTURA DE APOYO A LA DOCENCIA

Es necesario llevar a cabo un esfuerzo de inversión adicional para la modernización del equipamiento e infraestructura de los laboratorios y talleres de docencia. Tanto la infraestructura experimental en los laboratorios de investigación de Facultades y Escuelas como la relacionada con la enseñanza de las artes requiere de una renovación constante.

También resulta pertinente la inclusión de Facultades y Escuelas en el desarrollo conjunto de Laboratorios Nacionales y Laboratorios Universitarios, en todos los campus universitarios.

#### i. SISTEMA BIBLIOTECARIO Y REPOSITORIOS DIGITALES

Se requiere de un esfuerzo para mejorar las capacidades de las bibliotecas y áreas de cómputo, así como garantizar a la población estudiantil el acceso a las telecomunicaciones y la conectividad, ampliando el ancho de banda en todas las entidades académicas. La brecha digital no puede ser un factor adicional de exclusión o desventaja para los estudiantes que provienen de familias con menores ingresos.

#### j. EDUCACIÓN ABIERTA Y A DISTANCIA

La UNAM ha tenido un impresionante crecimiento en las modalidades abierta y a distancia en las últimas décadas. Sin embargo, sigue habiendo un importante potencial para incorporar nuevas carreras a estas modalidades, como quedó de manifiesto durante la pasada contingencia sanitaria. La realidad de la educación superior cambió drásticamente en el año 2020, cuando de manera acelerada debimos cambiar de la habitual presencialidad hacia la educación virtual. La transición no fue fácil, incluso para los estudiantes a quienes considerábamos nativos digitales, mucho menos para el profesorado que con más años debimos descubrir las tecnologías para dar clase a distancia.

La reconversión de las capacidades tecnológicas de la Universidad fue acelerada, se habilitaron aulas virtuales y las diferentes entidades acercaron recursos para dar clases en línea. Los alumnos con realidades heterogéneas aprendieron a trabajar desde casa, a veces compartiendo su computadora o celular con los hermanos. Se hizo evidente que la brecha digital puede ser un factor adicional de exclusión e inequidad en el acceso al conocimiento, por lo que la UNAM emprendió diversas acciones para apoyar al alumnado con problemas de conexión o equipamiento, o ambas.

Todo eso nos dejó un cúmulo de lecciones y una nueva realidad: la Universidad se había adaptado y sobrevivido a la pandemia. Ahora es momento de sistematizar el conocimiento y mejorar y profesionalizar las habilidades que los universitarios aprendieron durante ese período. Se requieren adoptar tecnologías del aprendizaje y el conocimiento que incrementen la flexibilidad de la universidad, que mejoren su capacidad de reacción ante eventos externos como la pandemia y además que la incorporen de lleno a la educación a distancia y en línea, muy acorde con lo que pasa en el resto de las universidades prestigiosas en el mundo.

Algunos programas fueron tan exitosos que, como en el caso de ciertos diplomados y especialidades, ya se quedaron en la modalidad a distancia y en línea. Si la universidad desea seguir creciendo y liderando la educación superior en México y América Latina es momento de avanzar en el uso de Tecnologías del Aprendizaje y Conocimiento (TAC) que den un impulso a lo presencial y permitan a la universidad expandirse en el mundo virtual.

La transición tecnológica implica todo un proceso de adopción, capacitación, adaptación y creación de estándares para los usuarios. La adopción de nuevas tecnologías y la capacitación y profesionalización en su uso para mejorar procesos, optimizar recursos y mejorar la eficacia de las actividades sustantivas de la universidad es un eje transversal fundamental para consolidar sus labores sustanciales.

Para la universidad la calidad, evaluación y reflexividad del conocimiento son elementos imprescindibles en sus actividades sustantivas, ya que permiten construir y alimentar una senda de desarrollo equitativo, incluyente, sustentable y sostenible, que impulse el bienestar colectivo, con inclusión social para atender las diversas

desigualdades de nuestra comunidad, lo que ulteriormente se transferirá a la sociedad en su conjunto. Es por ello que, desde la perspectiva conceptual de la sociedad del conocimiento, la ampliación de nuestra oferta académica en línea impulsará el impacto de los quehaceres universitarios en la población, al crear y difundir saberes que contribuyan al bienestar social.

La profundización en el uso de TAC en la universidad será un proceso que promoverá el fortalecimiento institucional y el cambio organizacional necesario ante el riesgo de obsolescencia derivado de la velocidad de los cambios tecnológicos. Es imperante identificar claramente la trayectoria que la pandemia nos ha trazado como condición aceleradora de la incorporación de nuevas tecnologías. Debemos hacer un inventario de los recursos que se han acumulado y los logros alcanzados para potenciar hacia el futuro mejores modelos y políticas de generación y transferencia del conocimiento, sin dejar de lado el desarrollo de las capacidades necesarias para su gestión.

La emergencia sanitaria también evidenció la existencia de una gran cantidad de materiales para la enseñanza que se pueden consultar en línea, así como de aplicaciones desarrolladas expresamente para apoyar la enseñanza. Se recomienda agrupar los repositorios de recursos didácticos en los portales académicos de la ENP, el CCH y la CUAIEED para facilitar la consulta del alumnado y los docentes.

#### k. MODALIDADES MIXTAS DE ENSEÑANZA

Se propone en el mediano plazo confluir en una modalidad mixta de enseñanza, caracterizada por combinar un proceso de aprendizaje presencial con un corpus de asignaturas completas o contenidos temáticos a distancia, con el propósito de incorporar de manera formal las Tecnologías del Aprendizaje y el Conocimiento (TAC). De esta forma, se logrará una trayectoria curricular combinada.

#### l. CAPACITACIÓN, ACTUALIZACIÓN Y EVALUACIÓN DE LA PLANTA DOCENTE



Como ya se señaló en el apartado relativo a la carrera académica, es necesario reforzar un programa permanente de capacitación docente y actualización del personal académico, tanto de carrera como de asignatura, en todas las licenciaturas. También es importante mejorar los esquemas de evaluación del desempeño del personal académico y del cuerpo directivo en cada plantel.

## **20. Apoyo y fortalecimiento a las Facultades de Estudios Superiores**

Las Facultades de Estudios Superiores (FES) constituyen un componente muy importante de la Universidad. En conjunto atienden al mayor número de estudiantes de licenciatura y su organización como unidades multidisciplinarias favorece más el trabajo interdisciplinario. También padecen más desafíos que el resto de las facultades y escuelas, por los entornos urbanos que enfrentan y porque no se benefician de las sinergias positivas de aquellas entidades que se encuentran en el campus de Ciudad Universitaria en materia de seguridad y de mayor oferta académica y cultural. Por ello requieren de un mayor apoyo en términos académicos, de infraestructura y de negociación con las autoridades estatales y municipales para hacer frente a los problemas de seguridad y transporte que afectan a estudiantes, profesores y trabajadores. Tanto las FES como el resto de las Facultades y Escuelas de la zona metropolitana han llegado o están próximas a llegar al límite de sus posibilidades de crecimiento dados los recursos humanos y materiales con los que cuentan. Es necesario incrementar el personal académico de tiempo completo en las FES que cuentan con una menor proporción entre dicho personal y el número de estudiantes.

## **21. Consolidación de las ENES**

Las Escuelas Nacionales de Estudios Superiores (ENES), unidades León y Morelia, constituyen un importante esfuerzo de expansión de la UNAM fuera de su ámbito geográfico tradicional de influencia en la docencia, a la vez que son en sí mismas modelos educativos innovadores. En ambos casos constituyen también casos exitosos de sinergia con las instituciones públicas estatales de educación superior, con los gobiernos estatales y municipales respectivos, y con el entorno económico y social en el cual se han insertado. El principal desafío que enfrentan es lograr consolidar su oferta

académica y mantener un crecimiento equilibrado de su matrícula y de los programas académicos que ofrecen, con el propósito de que sigan siendo, como hasta ahora, experiencias exitosas de descentralización de la función docente de la Universidad en el nivel de la licenciatura, así como construir una sólida oferta de posgrado que atienda a las necesidades locales a la vez que las vincule con los programas de posgrado que ofrece la UNAM.

## **22. Consolidación de los estudios de posgrado**

Los estudios de posgrado constituyen el nivel educativo en el que la UNAM sigue teniendo su mayor potencial de expansión, a pesar del importante crecimiento que han experimentado en las últimas dos décadas y de las restricciones a las que nos hemos enfrentado en los últimos años, en particular para el crecimiento de las becas. Los cuarenta y dos programas de posgrado que actualmente ofrece nuestra casa de estudios constituyen la oferta nacional más amplia en este nivel educativo y le dan a nuestra Universidad un liderazgo que hay que conservar y acrecentar.

Los programas de posgrado deben estar atentos a la evolución de los requerimientos teóricos, analíticos y propositivos necesarios para encarar los desafíos que nuestra realidad plantea en todas las áreas del conocimiento. Es importante profundizar el seguimiento de los egresados de nuestros posgrados para evaluar el impacto e incidencia que estamos teniendo en la sociedad, para considerar estos aspectos al revisar y actualizar nuestros planes y programas de estudio y con el propósito de planear el crecimiento de este nivel educativo en los próximos años. Asimismo, el seguimiento y la organización de los egresados de nuestro posgrado pueden contribuir a la elaboración de una bolsa de trabajo para poder insertar mejor en el mercado laboral a los que recién egresan.

### **a. EVALUACIÓN**

Entre los principales desafíos que enfrentan nuestros programas de posgrado, considero que es necesario desarrollar un sistema interno de evaluación que nos aporte elementos para mejorar continuamente la calidad de nuestra oferta académica. La desaparición del

Padrón Nacional de Posgrados de Calidad (PNPC) no debe traducirse en menores niveles de exigencia. Por el contrario, debe permitirnos desarrollar nuestras propias metodologías de evaluación manteniendo el objetivo de elevar la calidad de la enseñanza, con base en indicadores que a su vez nos permitan rendir cuentas claras a la sociedad. Es indispensable realizar un proceso de evaluación continua sobre los resultados en cada una de las modalidades del posgrado, y generar los indicadores objetivos para ello.

#### b. ORIENTACIONES INTERDISCIPLINARIAS

Es necesario incentivar la creación de nuevas orientaciones interdisciplinarias de posgrado que permitan incidir en la formación de personal altamente capacitado en el diseño, instrumentación y evaluación de políticas públicas en distintos ámbitos del quehacer nacional. Debemos flexibilizar los procedimientos para la aprobación e instrumentación de las orientaciones interdisciplinarias, con el propósito de poder responder mejor a la formación de recursos especializados en temas de frontera.

#### c. INTERCAMBIO ACADÉMICO Y MOVILIDAD ESTUDIANTIL

La consolidación del posgrado requiere de un incremento importante en las actividades de intercambio académico de profesores y de alumnos. Considero un desafío muy importante, además de aprovechar mejor los muchos convenios ya existentes, la creación de programas conjuntos de posgrado e investigación con instituciones académicas nacionales y del extranjero.

En el caso de los programas con universidades extranjeras, considero que tanto el Consejo de Estudios de Posgrado como el Consejo de Internacionalización que se propone más adelante deberían elaborar una agenda a largo plazo en la materia, que evalúe las universidades, zonas geográficas y temas prioritarios para planear futuras colaboraciones.

#### d. DESARROLLO DE PROGRAMAS A DISTANCIA Y EN MODALIDAD MIXTA

Es importante tener presente que hay un segmento de estudios de posgrado que pueden y deben atender necesidades específicas de formación en sectores estratégicos y prioritarios para el diseño de políticas públicas y para el desarrollo nacional. A partir de los posgrados y los programas de especializaciones es posible elaborar proyectos con instituciones públicas y privadas para ofrecer maestrías y especializaciones para la obtención de recursos, en las modalidades presencial y a distancia. La Universidad Nacional puede llegar a públicos más amplio, del país y de extranjero, desarrollando programas de posgrado a distancia y en modalidades mixtas.

#### e. MECANISMOS DE SELECCIÓN Y DURACIÓN DE LOS ESTUDIOS

El adecuado desempeño en los estudios de posgrado depende, en buena medida, de un adecuado proceso de selección tanto de los estudiantes como de los tutores académicos acreditados en cada programa. El ingreso al posgrado debe ser el resultado de una clara vocación y no verse como una opción alternativa a la de conseguir un empleo por tener una beca. En consecuencia, es muy importante que los comités académicos definan los mecanismos de selección más adecuados para poder seleccionar a los candidatos que cuentan con la formación y la motivación necesarias para tener éxito en la realización de sus estudios de posgrado.

Es necesario revisar los tiempos establecidos en los diversos planes de estudio, tanto a nivel de maestría como de doctorado, procurando que sean adecuados a las exigencias y necesidades de los distintos programas, para lograr la formación equilibrada de los estudiantes, particularmente en las áreas experimentales. Ello es importante para contribuir a elevar los indicadores de eficiencia terminal y mantener las becas que ofrece el Sistema Nacional de Posgrado durante el tiempo necesario para la conclusión de la investigación, principalmente en los estudios de doctorado.

#### f. TRANSVERSALIDAD Y ARTICULACIÓN ENTRE ENTIDADES

Debe propiciarse una mayor transversalidad en los recursos humanos y materiales del posgrado, para aprovecharlos al máximo. Es recomendable que se creen bancos de

tutores por áreas del conocimiento, y no tanto por cada programa, de manera que estos puedan participar en la dirección de estudiantes de diversos posgrados.

La reorganización del posgrado a partir de 1996 sentó las bases para una mayor interacción entre las entidades académicas y se han logrado importantes avances en esa dirección. Sin embargo, es necesario proseguir con la descentralización y simplificación de trámites administrativos y escolares, tomando en cuenta que en muchos de los posgrados participan entidades académicas que se encuentran en el interior del país, así como las Facultades de Estudios Superiores, que están establecidas en los límites de la zona metropolitana de la Ciudad de México. Se requiere un esquema de mayor desconcentración académico-administrativa, del uso de sistemas en línea y de proveer esquemas de gestión local para mejorar las condiciones de alumnos y tutores. Se deben también agilizar y simplificar los trámites para la titulación.

Se requiere una mayor interacción, promovida institucionalmente, entre los comités académicos y las entidades dedicadas a la investigación, a fin de utilizar de mejor manera las capacidades experimentales y de equipamiento en la formación de los estudiantes del posgrado. Adicionalmente, se necesita dotar a las entidades de laboratorios de enseñanza, con equipos compartidos que les faciliten a todos los estudiantes el acceso a metodologías sofisticadas y de frontera. Es importante generar políticas al interior de las entidades académicas para facilitar el uso de los laboratorios por los estudiantes y darles acceso a los equipos con los que cuentan, con la condición de que se entrenen rigurosamente en su uso y se responsabilicen de su manejo.

Para lograr un mejor aprovechamiento de los recursos humanos y materiales de los que disponen nuestros posgrados y una mayor interrelación entre estos, es importante la realización de seminarios permanentes por áreas de conocimiento sobre temáticas de interés nacional, que contribuyan al mejor conocimiento y a la solución de los problemas que enfrenta el país en todos los ámbitos, como otra forma de vinculación de la UNAM con la sociedad para la atención y solución de sus problemas.

### **23. Programas de apoyo a la docencia**

Entre estos programas destaca el Programa de Apoyo a Proyectos para Innovar y Mejorar la Educación (PAPIME), que ha tenido importantes resultados en los últimos años en la producción de textos y materiales de apoyo a la docencia. Considero conveniente introducir algunos cambios en la operación del programa, que permitan a las entidades académicas y a los consejos de área —estos últimos en uso de las atribuciones que les confiere el artículo 104 del Estatuto General—, proponer temas prioritarios para la producción de textos y materiales de apoyo al proceso de enseñanza aprendizaje y emitir convocatorias abiertas para la elaboración de estos, o bien integrar grupos de trabajo con base en reglas de operación y criterios claramente establecidos, procurando la participación de personal académico de varias entidades.

El propósito sería apoyar el desarrollo de nuevos métodos de enseñanza en aquellos temas y asignaturas identificados como de alta reprobación y que puedan constituir, por tanto, un elemento negativo para el aprovechamiento y el avance escolar de los alumnos. La producción de materiales en línea debe ser considerada en este contexto una prioridad, en la medida en la que nos puede permitir ofrecer materiales interactivos para el autoaprendizaje a la comunidad escolar, que permita atender carencias de niveles formativos anteriores y complementar los conocimientos que reciben en el aula.

En el caso de la Iniciativa para Fortalecer la Carrera Académica en el Bachillerato (Infocab), se ha llevado a cabo un esfuerzo para diferenciarlo del PAPIME y apoyar proyectos encaminados a fortalecer la enseñanza de lenguas, fomentar el uso de nuevas tecnologías educativas, producir materiales didácticos y apoyar procesos de enseñanza curricular y de intercambio académico. Sin embargo, es importante difundir más sus características entre los profesores de tiempo completo y analizar la participación de otras figuras académicas.

### **24. Educación continua**

El vertiginoso avance del conocimiento se ha traducido en las últimas décadas en la necesidad de una actualización cada vez más intensa en todas las áreas del

conocimiento. La educación continua tiene el reto de responder de manera oportuna a las necesidades de la formación profesional y actualización del conocimiento de nuestros egresados y de otros profesionales, que recurren a nuestra Universidad para seguir estudiando y poder estar al día en el avance de sus áreas de conocimiento, o bien incursionar en temas relevantes para su desempeño en el mercado laboral. Es importante desarrollar una mayor oferta de educación continua en línea, así como explorar modalidades híbridas de enseñanza, con el propósito de llegar a públicos cada vez más amplios.

Las actividades de extensión académica de la UNAM tienen un amplio horizonte de expansión que es necesario explorar y aprovechar, mediante una mayor promoción de nuestra oferta de educación continua entre instituciones públicas y privadas y en los estados de la República. La recuperación de las asociaciones de ex alumnos de la UNAM en los estados puede ser una vía adecuada para la promoción de estos cursos, al igual que las universidades públicas de los estados y los colegios de profesionistas, de tal suerte que podamos consolidar una oferta nacional de educación a distancia en las distintas disciplinas que se imparten en nuestra Universidad.

#### **IV. Consolidación y apoyo a la investigación**

La investigación es una de las principales fortalezas de la Universidad Nacional. Somos la institución líder en la mayor parte de los ámbitos de la investigación científica y humanística. En nuestra Universidad se encuentra el mayor número de laboratorios nacionales y se prestan importantes servicios al país que contribuyen lo mismo a resguardar e investigar nuestra memoria bibliohemerográfica que a prevenir desastres. En nuestras aulas estudiaron los tres mexicanos que recibieron el Premio Nobel y en nuestra comunidad contamos con el mayor número de investigadores que han recibido los Premio Nacionales de Ciencias y de Artes que otorga el Gobierno de la República; así como quienes han recibido los reconocimientos internacionales más prestigiados a la investigación, las humanidades y las artes. Mantener y acrecentar ese liderazgo debe constituir otra prioridad del próximo rectorado.

La Universidad Nacional ha realizado desde hace más de un siglo grandes esfuerzos para crear y consolidar núcleos de investigadores que profundicen en el conocimiento teórico y aplicado, orientado tanto al avance de la ciencia universal como al análisis de temas específicos o relevantes para nuestro país. En nuestra Universidad se realiza ciencia básica, y también hay una parte importante de la investigación que se realiza en la UNAM que está orientada a elaboración de propuestas que contribuyan a la elaboración de políticas que promuevan el desarrollo nacional en todos los ámbitos.

Es una falsa disyuntiva optar por dar apoyo a la ciencia básica o la aplicada. La ciencia básica es la que crea las posibilidades de expansión de la ciencia aplicada. El propósito de la investigación aplicada es generar los saberes y conocimientos que permitan resolver problemas específicos de la sociedad y por esta vía, contribuir a mejorar el nivel de vida de la población.

Otra falsa disyuntiva es la que plantea una competencia entre las ciencias físico matemáticas, químico biológicas y de la salud y las ingenierías con las ciencias sociales, las humanidades y las artes. Debido a que las actividades de una sociedad no se reducen al mundo de la ciencia, el desarrollo de la técnica y la economía, hoy más que nunca se hace necesario revalorar la importancia de la política, las ciencias de la sociedad y de la conducta, de las humanidades y de las artes para el desarrollo integral de nuestro país. Por ello, nuestra Universidad apoya el desarrollo de todas las ciencias, de las humanidades y de las artes; de sus conocimientos de frontera y de sus aplicaciones, y está abierta a promover nuevos espacios para la creación del conocimiento que tengan como objetivo contribuir al bienestar social e individual, así como al fortalecimiento de la cohesión social y la identidad cultural de nuestro país.

Desde la reapertura de la Universidad Nacional, el impulso a la investigación ha estado vinculado con el servicio a la sociedad. Justo Sierra declaró en el discurso inaugural que al estudiante universitario “es preciso que la Universidad o lo lance a la lucha por la existencia en un campo social superior, o lo levante a las excelsitudes de la investigación científica; pero sin olvidar nunca que toda contemplación debe ser el preámbulo de la acción; que no es lícito al universitario pensar exclusivamente para sí mismo, y que, si se pueden olvidar en las puertas del laboratorio al espíritu y a la



materia, como Claudio Bernard decía, “no podremos moralmente olvidarnos nunca ni de la humanidad ni de la patria”.<sup>3</sup> Por tanto, el equilibrio entre investigación básica y aplicada ha sido un propósito fundacional de nuestra Universidad, que debe permanecer como uno de los principales ejes de nuestra política institucional en materia de investigación científica.

## **25. Fomento a la interacción entre entidades académicas en proyectos de investigación**

Es necesario fomentar una mayor interacción entre entidades académicas (institutos y centros entre sí y con facultades y escuelas), así como con programas y seminarios universitarios, para impulsar la discusión y análisis transversal de grandes problemas científicos y sociales, con el propósito de generar sinergias para el abordaje de proyectos de gran envergadura, tanto a nivel básico como aquellos que atienden problemas nacionales, con un enfoque inter, multi e incluso transdisciplinario. También es importante que se reconozcan estas actividades en los procesos de evaluación, para incentivarlas y aprovechar los canales institucionales para la interlocución con actores clave de la sociedad y generar nuevos donde estos no existan o sean insuficientes.

### **CENTRO DE CIENCIAS DE LA COMPLEJIDAD**

Una estrategia para avanzar en este objetivo es fortalecer el modelo establecido por el Centro de Ciencias de la Complejidad (C3). Para Fortalecer la investigación multi, inter y transdisciplinaria es necesario promover las interacciones entre entidades del Subsistema de la Investigación Científica, el Subsistema de Humanidades y de las facultades y escuelas, con mecanismos de evaluación y seguimiento para realizar reuniones conjuntas e impulsar el desarrollo de los proyectos.

Para estimular dicha interacción, se requiere trabajar en el diseño de un programa de apoyo financiero, estrictamente competitivo y con evaluación rigurosa, que impulse proyectos de gran relevancia científica y con impacto en la atención a problemas prioritarios para el país, o ambos, definidos con criterios fundamentalmente académicos y con modalidades que promuevan la colaboración entre grupos y entidades. Con este

---

<sup>3</sup> Justo Sierra, *Discurso inaugural de la Universidad Nacional*, op. cit., p. 23.

objetivo en mente puede revisarse la modalidad “e” *Proyectos de vinculación investigación-docencia en temas relevantes para México* del Programa de Apoyo a Proyectos de Investigación e Innovación Tecnológica, asimismo emitir convocatorias especiales sobre temas de gran relevancia, como la que se publicó durante la pandemia para apoyar proyectos directamente vinculados con la atención de la emergencia sanitaria ocasionada por el virus SARS-Cov-2.

## PROGRAMAS Y SEMINARIOS UNIVERSITARIOS

Es importante destacar que los Programas Universitarios y Seminarios Universitarios debieran ser un instrumento estratégico para articular la colaboración de distintas entidades universitarias en torno a temas relevantes que demandan la participación de diversas disciplinas. En consecuencia, es importante llevar a cabo la revisión crítica del desempeño de los diversos programas y seminarios que dependen de cada subsistema y en función de los resultados de la evaluación, definir su reforzamiento, transformación o fusión.

La interacción entre los subsistemas de investigación y las facultades y escuelas debe incluir no solamente proyectos conjuntos de investigación, sino cooperación para la revisión y mejora de planes y programas de estudio, la orientación vocacional y la divulgación de las ciencias y las humanidades. En consecuencia, es necesario promover una mayor interacción entre las entidades de los subsistemas de investigación con los programas de bachillerato y licenciatura a través de:

- Programas de conferencias de premios UNAM, RDUNJA y nacionales
- Fortalecer programas de experimentación científica en bachillerato
- Programas de puertas abiertas y estancias de investigación para estudiantes de bachillerato y licenciatura en institutos y centros
- Fortalecer los programas de verano de investigación en las entidades académicas de la UNAM y foráneas
- Promoción de los programas de posgrado en facultades, escuelas y en universidades estatales

- Fortalecer las interacciones de institutos y centros con las Facultades de Estudios Superiores y Escuelas Nacionales de Estudios Superiores
- Desarrollar un programa de libros de texto para iniciación universitaria y bachillerato, con el concurso de los subsistemas de investigación y de facultades y escuelas, que contribuya a elevar el nivel académico y que se constituya en un referente nacional y regional en la enseñanza de sus respectivas áreas del conocimiento y disciplinas

## **26. Criterios de evaluación de la investigación**

Se necesita actualizar y modernizar los criterios de evaluación integral de las actividades sustantivas del personal académico de carrera. En el caso de la investigación, los indicadores que se utilicen deben considerar tanto los aspectos cuantitativos como los cualitativos, privilegiando estos últimos para la determinación del impacto de la obra realizada. La evaluación debe reconocer de forma importante los esfuerzos para realizar investigación ambiciosa, de riesgo, colaborativa, de largo aliento y que considere la creación de nuevos paradigmas. Los criterios deben ser claros y rigurosos para cada etapa de la evaluación académica: la contratación inicial, la promoción en cada uno de los niveles y la definitividad.

Necesitamos reconocer y dar valor a la investigación orientada a generar soluciones a problemas de la sociedad y de la nación, así como a procesos de vinculación con los sectores público, social y privado que contribuyan de manera fehaciente al desarrollo del país. Ello requiere ampliar la gama de criterios de evaluación, más incluyentes, así como de la generación de indicadores objetivos que permitan calificar el impacto de la labor realizada (beneficios obtenidos, cambios en las condiciones del problema, modificaciones a la normatividad relacionada, generación de política pública, entre otros).

## **27. Programas de apoyo a la investigación**

Hasta ahora el Programa de Apoyo a Proyectos de Investigación e Innovación Tecnológica (PAPIIT) ha demostrado ser un instrumento eficaz de promoción de la

investigación. Los cambios que se han incorporado a las sucesivas convocatorias del programa han permitido a su vez atender la problemática de ciertos sectores de nuestro personal de carrera que enfrentan situaciones extremas, desde los jóvenes investigadores que requieren de facilidades para iniciar su carrera académica hasta el personal académico más experimentado que puede acometer proyectos más ambiciosos, que involucran a personal de varias entidades y que por lo mismo, requieren de más recursos. Es importante considerar la participación de otras figuras académicas en calidad de responsables o corresponsables, como es el caso de los técnicos académicos y del personal de asignatura.

### **28. Fortalecimiento de la infraestructura experimental**

Es importante continuar con el fortalecimiento de la infraestructura experimental de la Universidad. La estrategia de creación de Laboratorios Universitarios y Laboratorios Nacionales ha permitido optimizar recursos humanos, materiales y financieros, promover la modernización del equipamiento científico, hacer frente a su obsolescencia, impulsar la interacción entre académicos, entidades e instituciones, diversificar la capacidad de investigación, robustecer las capacidades de los diversos campus universitarios, propiciar una vinculación más activa con otros sectores, obtener ingresos extraordinarios para contribuir al mantenimiento de los equipos y su eventual substitución.

Para fortalecer las capacidades de vinculación de los laboratorios apoyados bajo este programa, se debe impulsar su certificación y la acreditación correspondiente, a través de esquemas de gestión de la calidad. Ello les permitirá ser más competitivos en la captación de ingresos extraordinarios, además de asegurar a sus diversos usuarios la calidad de los servicios que ofrezcan.

Es importante dar mayores apoyos al personal de reciente incorporación, en particular en aquellas áreas que requieren de una inversión más cuantiosa para desarrollar la infraestructura básica que es necesaria para el desarrollo de nuevas líneas de investigación. En ese sentido, es pertinente explorar la conveniencia de una nueva modalidad de proyectos PAPIIT o bien un nuevo programa, que permita que un grupo

de investigadores de reciente ingreso pueda solicitar recursos para desarrollar nuevos laboratorios para el desarrollo de líneas de investigación que interese impulsar o consolidar a la entidad académica.

## CONECTIVIDAD

En el mundo de hoy la conectividad es indispensable para el desarrollo adecuado de las actividades de investigación. Uno de los factores que mayor impacto tiene en la competitividad académica reside en contar con las mejores condiciones y capacidades de telecomunicación. Por tanto, debe hacerse un esfuerzo adicional para ampliar la capacidad de internet en todas las entidades universitarias e incrementar el ancho de banda que permita la transmisión masiva y voluminosa de datos, para que los campus e instalaciones foráneas cuenten con servicios equivalentes a los de sus colegas en Ciudad Universitaria.

De forma análoga, se requiere incrementar y prever el crecimiento de las capacidades de cómputo de alto rendimiento y supercómputo, necesarias para garantizar el servicio a los proyectos de investigación que van en aumento para utilizar esta importante herramienta. Se requiere también un ejercicio amplio de articulación entre los diversos sitios que ya existen en los campus foráneos y Ciudad Universitaria para aprovechar al máximo la capacidad instalada y potenciar oportunidades.

### **29. Apoyo a la investigación en facultades y escuelas**

Es importante destacar que la investigación en facultades y escuelas está subestimada, ya que no se lleva un registro actualizado, a diferencia de lo que ocurre en los subsistemas de humanidades y de la investigación científica. Para dar una idea de la subestimación de la investigación en las entidades académicas que tienen como función principal la docencia, cabe señalar que 40.8% del personal académico de la UNAM que pertenece al Sistema Nacional de Investigadores está adscrito a facultades o escuelas. Es importante apoyar a estas entidades académicas para que lleven a cabo el registro y sistematización de las actividades de investigación que realizan, así como apoyar el

desarrollo de infraestructura de investigación en las facultades y escuelas de la Universidad.

### **30. Apoyo a las publicaciones científicas arbitradas**

La obtención de resultados de investigación relevantes va de la mano de su difusión a la comunidad científica internacional a través de los medios más adecuados. El esfuerzo que ha realizado la UNAM en los últimos años para aumentar el número de sus publicaciones científicas en los índices internacionales más reconocidos debe mantenerse, tanto a través de las actividades institucionales que para este fin coordina la administración central como de aquellos trabajos que realizan las entidades académicas. Para contribuir a este objetivo, es necesario promover entre el personal académico cursos de redacción de textos científicos y la traducción al inglés u otras lenguas de textos científicos del personal académico que lo requiera.

### **31. Diversificación de las fuentes de financiamiento**

El comportamiento inestable del gasto federal en ciencia y tecnología y su descenso en los últimos años debe ser visto como un aliciente para diversificar nuestras fuentes de financiamiento. Es importante promover la participación del personal académico en las diversas convocatorias de apoyos a la investigación, tanto a nivel nacional como internacional, para competir por la obtención de fondos adicionales que apoyen sus proyectos de investigación. Se propone integrar un grupo estratégico (con participación de la Coordinación de la Investigación Científica, la Coordinación de Humanidades, la Coordinación de Relaciones y Asuntos Internacionales y el Colegio de Directores de Facultades y Escuelas y la Coordinación de Vinculación y Transferencia Tecnológica) que identifique, articule y apoye la búsqueda de convocatorias y fuentes alternas de financiamiento, con el apoyo de la Secretaría Administrativa, el Patronato y la Oficina de la Abogacía General para proporcionar condiciones para su trámite y seguimiento.

### **32. Descentralización de la investigación**

La Universidad debe dar continuidad a las actividades de descentralización de la investigación y contribuir a los programas de formación de recursos de alto nivel

académico en las sedes que se ubican fuera de la Zona Metropolitana de la Ciudad de México. Las actividades de investigación que se realizan en los diversos subsistemas universitarios contribuyen a fortalecer el carácter nacional de la UNAM, pues actualmente se desarrollan en prácticamente todas las entidades federativas del país.

La Universidad Nacional debe seguir contribuyendo al desarrollo regional y a fortalecer sus alianzas estratégicas con las universidades e instituciones públicas de educación superior de los estados, aprovechando las oportunidades que la descentralización le ofrece para desarrollar con la máxima amplitud en el territorio nacional sus capacidades académicas de docencia, investigación, formación de docentes y vinculación, atendiendo la vocación de cada una de las regiones de nuestro país.

Es posible que se pueda dar un crecimiento razonable y bien planeado en ciertas regiones, pues existe interés de parte de varios gobiernos estatales para que la UNAM tenga presencia en sus estados, pero es importante evaluar en cada caso la viabilidad y pertinencia de esa presencia. En este sentido, resulta indispensable dar prioridad a la consolidación de los polos de desarrollo ya existentes, promoviendo su fortalecimiento y vinculación con el resto de la Universidad.

### **33. Investigación y posgrado**

La relación entre la investigación y los estudios de posgrado es un círculo virtuoso que es necesario reforzar. En consecuencia, es importante continuar impulsando y reforzar el Programa de Becas Posdoctorales de la DGAPA, para apoyar a las entidades académicas, en tanto que es un puente natural entre el posgrado y la investigación. Hasta ahora ha sido un programa muy exitoso para dar continuidad a la formación de recursos humanos que se incorporan a la docencia y la investigación en nuestra Universidad y en otras instituciones académicas, que además puede ser complementado con recursos provenientes de fuentes de financiamiento externas. Es pertinente evaluar el incremento en el número y la duración de las estancias posdoctorales, en función del desempeño de los beneficiarios.

Es posible y deseable promover una participación más estrecha entre las entidades académicas y los programas de posgrado, revisando cuidadosamente el

desempeño y compromiso de los tutores, la dedicación de los estudiantes, la eficiencia terminal de egreso y graduación, la tasa de producción de doctores y los apoyos que las entidades ofrecen a los estudiantes de posgrado.

Estas actividades se pueden ver reforzadas por un programa de intercambio académico acordado entre las entidades académicas y los programas de posgrado, para traer a la UNAM investigadores de alto nivel de otras instituciones, tanto nacionales como extranjeras, para estancias cortas de investigación y promover sabáticos que favorezcan una mayor interacción con académicos y estudiantes en nuestras entidades, para lo cual se requiere programa que dicho programa considere los incentivos académicos y facilidades institucionales que se requieren para garantizar su viabilidad.

#### **34. Investigación con perspectiva de género**

La investigación que realiza la UNAM debe tener perspectiva de género en al menos tres vertientes; en la temática de género propiamente dicha, en incorporar en los procesos de investigación elementos con perspectiva de género que son relevantes para el tema a estudiar y en la eliminación de sesgos de género en la definición de los proyectos y los apoyos correspondientes. La agenda de género debe ser prioritaria para construir una Universidad más igualitaria, un piso parejo para el desarrollo académico y contribuir a la construcción de un país más igualitario.

#### **35. Divulgación de la ciencia y las humanidades**

Es importante incrementar los programas de difusión y divulgación del conocimiento, promoviendo el conocimiento del impacto de la investigación desarrollada por la UNAM en la sociedad, con varios propósitos:

- Contribuir a la identificación de vocaciones científicas y humanísticas en el bachillerato universitario
- Promover un programa de visitas informativas y demostrativas de funcionarios federales, estatales y municipales, tomadores de decisiones, legisladores, empresarios y líderes de opinión, entre otros, a diversas entidades académicas de la UNAM



- Incrementar la promoción, a través de los medios de comunicación, de lo que hace la UNAM en investigación y desarrollo, para que la sociedad mexicana valore la importancia de la investigación científica y humanística.

## **V. Ampliación de la difusión cultural y la extensión académica**

Es importante mantener, acrecentar y diversificar la oferta que la Coordinación de Difusión Cultural ofrece a través de sus diversas dependencias, con el fin de difundir las distintas manifestaciones de la cultura nacional y universal y del quehacer de los universitarios a la sociedad mexicana, e incluso más allá de nuestras fronteras. De la misma manera, resulta prioritario ampliar los esfuerzos de extensión académica que realizan nuestras entidades, con el propósito de incrementar la presencia de la UNAM en los diversos ámbitos de la divulgación y la educación continua.

La UNAM es la segunda institución con la mayor oferta cultural de nuestro país, sólo superada por el conjunto de las instituciones del gobierno federal. A su vez, la producción de libros y revistas de nuestra casa de estudios hace de ella la principal editorial en lengua española del mundo. Es importante enfrentar el reto que nos plantean tanto la diversificación de nuestra oferta cultural como la mayor penetración de los medios de comunicación masiva universitarios, incluidas las redes sociales, de tal manera que den cuenta de la calidad, la diversidad temática y la pluralidad de enfoques que caracteriza a nuestra producción académica y a la comunidad universitaria.

### **36. Difusión cultural en línea**

La pandemia permitió que la oferta cultural de la UNAM llegara a un público más amplio a través de la comunicación en línea. Es importante no perder esas audiencias, por el contrario, consolidarlas y ampliarlas a través de fomentar la consulta a nuestra oferta cultural de manera sincrónica y asincrónica.

El portal [www.descargacultura.unam.mx](http://www.descargacultura.unam.mx) constituye una de las experiencias más exitosas que se han emprendido hasta ahora para poner al alcance de la comunidad universitaria y de la sociedad en general un importante acervo de archivos para escuchar en línea o descargar en dispositivos móviles. Es necesario no solamente darle

continuidad, sino difundirlo más entre los estudiantes de nuevo ingreso y la población en general e incrementar su acervo de archivos, incorporando actividades que se realizan en diversas entidades académicas.

Por su parte, el programa Puntos culturaUNAM constituye a su vez otro ejemplo exitoso de utilización de los medios tecnológicos, en este caso para permitir el acceso de los estudiantes a eventos artísticos universitarios. Es necesario perseverar en este esfuerzo para difundir la oferta cultural de la Universidad entre nuestros estudiantes.

### **37. Mayor participación de la comunidad estudiantil en actividades culturales**

Resulta urgente impulsar la participación de los estudiantes en las actividades de difusión cultural, brindando oportunidades para que ellos mismos organicen eventos culturales, formen grupos, colectivas y colectivos artísticos para iniciarlos en proyectos de gestión cultural. En ese mismo sentido, es importante dar continuidad a las actividades emprendidas en facultades y escuelas para promover una mayor participación estudiantil en las actividades que organizan las distintas dependencias de la Coordinación de Difusión Cultural y desarrollar una mayor colaboración con las facultades y escuelas del área artística de nuestra Universidad.

### **38. Difusión del quehacer universitario**

La Universidad Nacional realiza una gran cantidad de contribuciones al desarrollo de la ciencia, de las humanidades y de las artes, muchas de las cuales son desconocidas por la sociedad, en parte porque no es fácil dar cuenta de la riqueza y diversidad del quehacer universitario, pero también porque hay que encontrar formatos adecuados para difundirlas entre ciertos sectores de la sociedad. Con esta preocupación en mente, se proponen, entre otras acciones:

- Desarrollar un programa de difusión de la obra de los académicos más destacados de las facultades, escuelas, institutos y centros al exterior de la UNAM, en escenarios de divulgación cultural del gobierno federal y los gobiernos estatales, para promover a nivel nacional las aportaciones de la UNAM

- Promover mayores y mejores espacios para coloquios, conferencias, conversatorios, ciclos constantes de eventos, conciertos, exposiciones, puestas en escena, entre muchos otros, en actividades de intercambio académico, ciencia humanidades y artes en convenios con otras universidades nacionales y extranjeras
- Realizar encuentros disciplinarios, interdisciplinarios y multidisciplinarios entre facultades, escuelas, institutos y centros en los espacios culturales de la UNAM, para la generación de nuevos conocimientos
- Promover exposiciones y muestras de alumnos que sean resultado de procesos de investigación, creación y producción de licenciatura y posgrado en los espacios culturales de UNAM a través de Difusión Cultural UNAM
- Realizar una feria anual de arte integral, que divulgue el quehacer artístico y cultural de la UNAM para la venta de productos y servicios, y genere recursos extraordinarios
- Realizar una feria anual de ciencia integral, que divulgue el quehacer científico y humanístico de la UNAM para la venta de productos y servicios, y genere recursos extraordinarios
- Impulsar la investigación en el campo de la cultura, la creación y producción artística y literaria de la comunidad universitaria
- Realizar el coloquio y congreso pluridisciplinario de divulgación PAPIIT, que dé cuenta de los avances y resultados de los proyectos de investigación

Es importante destacar que la historia de la UNAM también es cultura. Revalorizar a los grandes pensadores, creadores y profesores universitarios es importante para generar modelos a seguir y fuentes de inspiración, ya que durante su etapa formativa los jóvenes buscan –de manera consciente o no- modelos a seguir. Lamentablemente, las figuras mediáticas y comerciales tienen mayor visibilidad sobre las que representan valores culturales, éticos y morales. Mediante una estrategia que difunda la vida y obra de estas personalidades se podrá revalorizar a los grandes pensadores, creadores y profesores

universitarios, ofreciendo a las nuevas generaciones figuras históricas como modelos a seguir.

En esta línea de acción se pueden gestionar y programar exposiciones, ciclos de música, teatro y cine; publicación de artículos, ensayos y reportajes; conferencias y mesas de diálogo, todo ello para reconocer, recordar y revalorizar a los grandes creadores y pensadores universitarios. Estos esfuerzos se pueden complementar con cápsulas informativas en TV UNAM, Radio UNAM y redes sociales.

También se puede recurrir a la aplicación del Programa Trivia UNAM, programa de concurso para TV UNAM, así como rondas de participación en Radio UNAM y las redes sociales de Cultura UNAM, cuya finalidad sea fomentar el conocimiento sobre la historia de la UNAM, las disciplinas artísticas, los pensadores y creadores universitarios.

### **39. Radio y televisión universitarias**

A la larga tradición de la radio universitaria sumamos ahora el potencial de penetración que nos ofrece la televisión universitaria, con una acertada combinación de clásicos de la cinematografía, programas adquiridos a las cadenas de televisión cultural de otros países y producciones originales. Entre los principales retos que enfrentan Radio UNAM y TV UNAM identificamos los siguientes:

- Dar cuenta con veracidad del quehacer universitario, de tal forma que sean la principal fuente de información para los universitarios y la sociedad en general de lo que acontece en la UNAM
- Crear políticas de coordinación de las múltiples fuentes de información que tiene la Universidad, para que esa información llegue a los diferentes auditorios de forma coherente y específica, de tal forma que pueda ser asimilada correctamente
- Recibir retroalimentación de los auditorios para reforzar o modificar las políticas de comunicación
- Aprovechar las múltiples fuentes de información de la Universidad para solidificar los contenidos

- Determinar y valorar la atención a los diferentes públicos: segmentar, consolidar y ampliar la audiencia
- Identificar y divulgar con mayor cobertura y espacios, los proyectos de alcance social que realiza la Universidad, para lo cual se requiere una retroalimentación constante con las entidades académicas y las demás dependencias universitarias
- Modificar formatos de producción
- Aprovechar las nuevas tendencias de comunicación
- Abarcar otros géneros: a manera de ejemplo, incluir deportes y abordar su vinculación con la ciencia y la salud
- Usar el conocimiento como materia prima para producir programas y series
- En el caso de TV UNAM, buscar financiamientos externos como coproducciones con Netflix. Aprovechar el conocimiento científico como un acervo para crear nuevos productos de comunicación
- Consolidar una oferta propia caracterizada por la calidad y veracidad

#### **40. UNO A UNO: Programación con paridad de género**

Mediante la programación con paridad de género en todas las dependencias de Cultura UNAM, se garantizará la adecuada exposición del trabajo intelectual y el respeto a las artistas nacionales y extranjeras que participen en las carteleras de la Universidad.

Con esta sencilla determinación se erradicará el ejercicio de prácticas desleales que las artistas han sorteado durante décadas para obtener el espacio que les permita dar a conocer su obra y pensamiento.

Cultura UNAM posee en su organigrama las dependencias y elementos necesarios para lograr este objetivo, el cual debe considerarse prioritario para la vida cultural de nuestro país. La UNAM podría ser la institución pionera en la programación cultural con paridad de género a nivel nacional.

## **VI. Vinculación nacional e internacional**

La UNAM ha realizado un importante esfuerzo por ampliar la vinculación con los sectores público y privado y con la sociedad en su conjunto. Como resultado de este

esfuerzo, los ingresos extraordinarios provenientes de convenios de colaboración con entidades públicas han permitido financiar tanto la ampliación y mantenimiento de la infraestructura como diversos servicios que no podrían solventarse con los recursos presupuestales.

También es necesario reconocer que han aumentado las acciones de vinculación empresarial. Nuestra Universidad ha realizado a través de la Coordinación de Vinculación y Transferencia Tecnológica una amplia actividad por apoyar el emprendimiento, incentivar la tramitación de patentes y gestionar convenios de colaboración con empresas y con otras instituciones académicas públicas y privadas.

#### **41. Intercambio y colaboración académica con instituciones nacionales**

La Universidad Nacional es, sin lugar a duda, la institución líder en el ámbito de la educación superior y de la investigación científica y humanística. Lo es por el prestigio y la influencia de sus programas académicos y de sus profesores e investigadores; lo es también por el liderazgo que ejerce en el sector al momento de defender el apoyo gubernamental a la educación, la ciencia y la tecnología; y lo es en gran medida por sus invaluable aportaciones a la atención y solución de problemas que aquejan al país en todos los aspectos de la vida nacional.

Históricamente, la vinculación de nuestra Universidad con las demás instituciones de educación superior y de investigación del país se ha dado a través tanto de la formación de recursos humanos como de programas de investigación conjuntos. El desarrollo de los proyectos de descentralización de los institutos y centros de investigación y, más recientemente, la creación de las escuelas nacionales de estudios superiores, han tratado de mantener una relación de complementariedad y apoyo recíproco con las universidades públicas de los estados. El principal desafío es institucionalizar estas relaciones más allá de los convenios de colaboración ya existentes, con miras a constituir un auténtico sistema nacional de educación superior.

La Universidad Nacional ha mantenido a lo largo de su historia una relación de colaboración, apoyo y respeto con las universidades públicas de los estados, así como con las otras dos instituciones públicas federales de educación superior: el Instituto

Politécnico Nacional y la Universidad Autónoma Metropolitana. Tiene además una larga historia de colaboración con el Colegio de México y con los centros públicos de investigación y docencia, que se puede reforzar explorando otras posibilidades de colaboración en programas conjuntos de docencia, investigación, difusión de la cultura y extensión académica.

Al aprovechar las diversas instancias y mecanismos de coordinación contemplados en la nueva Ley de Educación Superior, es posible proponer, con pleno respeto a la autonomía de las universidades e instituciones de educación superior, un esquema de colaboración integral de largo plazo que permita, entre otros aspectos, formalizar programas de formación de recursos humanos para las universidades públicas de los estados, así como el establecimiento de programas conjuntos de docencia e investigación y la expansión gradual de las funciones de docencia de la UNAM en otros estados de la República.

#### **42. Vinculación con el sector productivo**

El esfuerzo emprendido a través de la Coordinación de Vinculación y Transferencia Tecnológica (CVTT), de las incubadoras de empresas y de las entidades académicas de nuestra Universidad ha permitido, en los últimos años, incrementar la vinculación de la Universidad con el sector productivo a pesar del entorno económico desfavorable propiciado por la pandemia.

Es necesario dar continuidad a estas acciones y explorar nuevas formas de vinculación, para aprovechar el amplio potencial de colaboración entre las universidades y el sector productivo, que sigue destinando un porcentaje muy bajo, incluso en comparación con otros países con niveles de desarrollo similares al nuestro, a las actividades de investigación y desarrollo. Lograr un aumento de la inversión pública y privada en proyectos de investigación aplicada puede permitir en el largo plazo que nuestra Universidad destine mayores recursos a la investigación básica y a aquellos proyectos de investigación aplicada —que no resultan atractivos o rentables para otras instituciones— pero que resultan de interés para el país, y para consolidar nuestras

propias líneas de investigación y nuestros programas de formación de recursos humanos.

## APOYO A LA INNOVACIÓN Y A LA TRAMITACIÓN DE PATENTES

Las actividades de vinculación requieren una respuesta más rápida y eficiente de las entidades académicas y para ello, es urgente agilizar los mecanismos para la firma de convenios en las áreas jurídicas e instancias de la administración central que participan en su elaboración. Se debe promover una simplificación de procedimientos que reduzca el tiempo de espera entre la negociación y la firma de un convenio.

También resulta pertinente revisar y modernizar la normatividad relativa a la protección de la propiedad intelectual, transferencia de tecnologías y conocimiento, patentes y promoción de la innovación, para promover la participación de universitarios en la creación de empresas de base tecnológica; en incubadoras de empresas y spin-offs. Adicionalmente, será necesario realizar una intensa campaña de capacitación en las diversas áreas jurídicas de la Universidad sobre estos temas, tanto a nivel central como en los campus foráneos.

Es importante fomentar la creación de áreas de vinculación en las entidades académicas, para estimular el desarrollo de proyectos que permitan la obtención de ingresos extraordinarios o la participación en aquellos con impacto en la solución de problemas de la sociedad y el país.

Una función estratégica de la Universidad para contribuir al desarrollo del país tiene que ver con la manera en que puede transferir el conocimiento que genera hacia la sociedad, de manera que contribuya crear capacidades emprendedoras, innovadoras y de calidad, que apoyen el desarrollo de nuevos productos y procesos que estimulen el crecimiento económico y el desarrollo social.

Se debe reforzar la interacción entre las diversas entidades académicas de todos los subsistemas universitarios con la CVTT, buscando no duplicar esquemas sino complementar capacidades. Para fortalecer las capacidades de vinculación de las entidades académicas, es importante apoyar la creación de áreas u oficinas especializadas en estos temas, que se articulen con la CVTT y puedan identificar áreas



de oportunidad, gestionar recursos e interactuar con los sectores interesados para estimular la transferencia del conocimiento. En su caso, considerar la posibilidad de tener una red de unidades de vinculación en las sedes foráneas para impulsar su capacidad de influencia a nivel regional.

Es importante también, dar a conocer más ampliamente la forma en la que la CVTT puede apoyar a las entidades a incursionar e incrementar sus actividades de vinculación.

Entre otras, se proponen las siguientes:

- Flexibilizar el marco normativo al interior de la UNAM y flexibilizar disposiciones que actualmente limitan la vinculación academia-empresa
- Fomentar la creación de redes de innovación y plataformas de comunicación para promover el intercambio de información entre la Universidad y los sectores que demandan aplicaciones tecnológicas (empresas, gobierno)
- Otorgar mayor importancia a los proyectos de vinculación que desarrolle la UNAM con diversos sectores, con base en un criterio de responsabilidad social, que brinde alternativas de solución a los distintos y complejos problemas que enfrenta la sociedad mexicana
- Ajustar los mecanismos y criterios de evaluación para reconocer de forma adecuada los esfuerzos que se hacen en el rubro de vinculación. Para ello, deberán también generarse los indicadores objetivos que permitan valorar las contribuciones que hagan los académicos en este rubro
- Fortalecer e impulsar una cultura que apoye la protección de la propiedad intelectual, tanto institucional como de los universitarios involucrados en el desarrollo de productos o procesos que deban ser cubiertos. Asimismo, establecer una interacción más ágil con las instancias correspondientes que facilite el registro y la protección de los derechos
- Incorporar tópicos de propiedad intelectual en programas de estudio
- Ofrecer programas de capacitación en temas de vinculación para el personal de carrera que pueda generar productos o procesos con potencial de patentamiento
- Continuar con los esfuerzos previos para integrar grupos de académicos de la UNAM en parques tecno-industriales y favorecer la interacción con el sector

industrial. En ese sentido, es importante impulsar el desarrollo de la Unidad de Investigación y Tecnología Aplicadas en Apodaca, Nuevo León

- Incluir en los planes de estudio un enfoque multidisciplinario que contenga aspectos científicos, humanísticos, financieros y legales, orientados a promover la creatividad, la pertinencia, la calidad, la capacidad de vincularse para innovar, para crear empresas y la formación de consorcios nacionales e internacionales
- Fomentar, extender y profundizar políticas de apropiación social de la ciencia, la tecnología y la innovación que promuevan una sociedad del conocimiento, la formación de una cultura científica y tecnológica en la población, la valoración y el reconocimiento social de la ciencia, para contribuir a mejorar la percepción pública y social sobre estas materias, mediante una activa campaña de divulgación de los logros de la Ciencia Tecnología e Innovación (CTI) en todos los grupos sociales a través de los medios: prensa, televisión, radio, cine, internet, redes sociales y exhibiciones, entre otros
- Proveer una partida dedicada a cubrir los gastos necesarios para los procesos de patentamiento y transferencia tecnológica
- Impulsar encuentros con pequeñas, medianas y grandes empresas para promover la innovación y el emprendimiento que favorezca la profesionalización del estudiantado, la creación de prácticas profesionales y bolsa de trabajo
- Crear la semana de la vinculación, gestión e inmersión en procesos industriales con las cámaras industriales nacionales, para impulsar el impacto de la UNAM en este ámbito nacional

#### **43. Vinculación social**

La UNAM despliega una importante labor de vinculación con la sociedad a través de diversas campañas e iniciativas que tienen un impacto directo en la sociedad. En colaboración con gobiernos estatales, ha apoyado exitosas campañas de alfabetización en algunas de las regiones más pobres del país, como lo son las comunidades de las sierras de Puebla, Guerrero y Chiapas. No obstante, debido al tamaño de la institución y

a la trascendencia de las labores que realiza, el potencial de colaboración sigue siendo muy amplio.

La creación del servicio social hace más de ocho décadas representó una oportunidad para acercar a la Universidad a la atención de las necesidades del país. En algunas profesiones, los programas de servicio social se han ido alejando de su propósito original y se han convertido más en un trámite burocrático. Una adaptación del servicio social a las circunstancias actuales del país, sin perder de vista su sentido original, puede permitir que cumpla también una función en la formación académica y la capacitación profesional de nuestros estudiantes.

Es necesario gestionar nuevos mecanismos de apoyo a la prestación de servicio social y diseñar nuevas formas de evaluación y seguimiento para garantizar que realmente cumpla con la función social para la que fue concebido y, al mismo tiempo, complemente la formación de nuestros estudiantes al darles la oportunidad de aplicar los conocimientos adquiridos a la atención y solución de problemas dentro del ámbito de sus disciplinas, propiciando también programas que incentiven el trabajo en equipo multi e interdisciplinario. La experiencia de las brigadas multidisciplinarias de servicio social ha sido muy exitosa, por lo que vale la pena darle más apoyo e involucrar a más carreras.

#### **44. La UNAM en el mundo**

La Universidad Nacional ha ampliado de manera decidida su presencia en el mundo. Actualmente contamos con sedes en Estados Unidos y Canadá; en Madrid, España; en Beijing, China; en París, Francia; en Londres, Reino Unido y en Berlín, Alemania. Además, diversas instituciones académicas del extranjero tienen representaciones en nuestra Universidad. El principal desafío es lograr que este importante esfuerzo de internacionalización se traduzca en una intensificación del intercambio académico, de la movilidad internacional de nuestros estudiantes y en proyectos conjuntos de docencia, investigación y difusión con las instituciones de educación superior y los centros de investigación y creación artística más prestigiados del mundo.

Considero indispensable definir y poner en marcha una estrategia institucional de internacionalización de largo plazo, que dé continuidad a los esfuerzos realizados, consolide los avances obtenidos y fije prioridades. Para definir dicha estrategia se propone la creación del Consejo de Internacionalización, órgano colegiado que será el encargado de definir políticas generales y estará integrado por representantes de las facultades y escuelas, de los Consejos Técnicos de las Humanidades y de la Investigación Científica, del Consejo de Difusión Cultural y por las personas titulares de la Coordinación de Relaciones y Asuntos Internacionales, de la Dirección General de Cooperación e Internacionalización y de la Secretaría de Desarrollo Institucional, quien lo presidirá en ausencia del rector.

Es importante recuperar nuestra presencia en América Latina, por ser nuestro espacio natural de influencia y en el que podemos desarrollar importantes líneas de colaboración. Considero que los esfuerzos futuros de internacionalización deben explorar opciones para fortalecer nuestro intercambio académico con los países de América del Sur, particularmente con Brasil. También considero necesario retomar la iniciativa para construir un espacio de intercambio para estudiantes de Economía y Ciencias Sociales, ampliándola para incluir a estudiantes de todas las áreas del conocimiento y a universidades de todos los países de la región, para constituirse en un espacio académico común latinoamericano. En todas estas iniciativas la participación de la Unión de Universidades de América Latina y el Caribe (UDUALC) resulta estratégica.

## MOVILIDAD INTERNACIONAL E INTERCAMBIO ACADÉMICO

La movilidad académica internacional se ha recuperado después de la pandemia y constituye una de las áreas en las que más podemos seguir creciendo. En el caso de los alumnos, es importante promover la movilidad en los países con una lengua distinta al español, para que a la experiencia internacional propiamente dicha se sume el beneficio de avanzar en la posesión de otro idioma. La principal limitación que encontramos es el alto porcentaje de estudiantes que no domina una segunda lengua, por lo que debe realizarse un esfuerzo adicional en esta dirección.

Las cifras de intercambio revelan que son más los académicos de la UNAM que realizan estancias de investigación fuera del país que los académicos de instituciones extranjeras que realizan estancias en la UNAM. En 2022 salieron a instituciones de educación superior y de investigación en el extranjero 2,349 académicos de la UNAM, en tanto que nosotros recibimos a 1,375 académicos de otras instituciones de educación superior del mundo. Es importante incentivar una mayor presencia de académicos de otros países en nuestra Universidad, fortaleciendo el programa de estancias cortas y generando otras iniciativas.

## **VII. Administración y gestión institucional**

Administrar una institución con más de 380 mil estudiantes y más de 42 mil académicos requiere de un importante esfuerzo de gestión institucional y del apoyo de un número considerable de trabajadores administrativos, sin los cuales sería imposible desarrollar nuestras funciones. Para poder contar con una administración eficiente, capaz de atender la enorme complejidad de la institución, que se deriva no sólo del tamaño, sino de su estructura y la naturaleza de sus funciones, la Universidad debe avanzar en la modernización de sus procesos administrativos.

La administración universitaria tiene la misión de apoyar las funciones sustantivas de la Institución: la docencia, la investigación y la difusión de la cultura. En las tareas de las que es responsable para alcanzar este objetivo existen importantes oportunidades de mejora. El avance en el desarrollo de sistemas automatizados, aunque significativo, todavía es insuficiente para satisfacer las necesidades de la Universidad en materia de administración de recursos humanos, servicios y contratación de personal en general, adquisiciones, construcción de obra nueva, y tareas de mantenimiento, entre las principales. Considero que hay dos procesos clave en materia administrativa en los que es necesario avanzar: la descentralización y la simplificación.

### **45. Descentralización**

El crecimiento de nuestra Universidad en las últimas décadas hace necesario avanzar en la descentralización y desconcentración de procesos administrativos. Para estas sedes y

campus universitarios la mayoría de los procesos administrativos no corresponden a una organización totalmente desconcentrada, por lo que se requiere, de manera urgente, su modernización normativa, así como su actualización, automatización y simplificación operativa.

En varios campus foráneos conviven estructuras académicas pertenecientes a diversos subsistemas (facultades, escuelas e institutos y centros de ambos subsistemas), que incluyen tanto entidades completas (institutos, centros y escuelas nacionales) como unidades y sub-dependencias cuya entidad original se encuentra en Ciudad Universitaria. La falta de un sistema desconcentrado complica su funcionamiento adecuado. Es necesario que se reconozcan y atiendan las necesidades de las entidades académicas ubicadas a lo largo del territorio nacional, a fin de que puedan cumplir de forma más eficaz y eficiente con sus tareas sustantivas. Entre otras cosas, se requiere:

- Modernizar, descentralizar, actualizar y simplificar la gestión administrativa
- Fortalecer el principio de que la administración debe enfocar sus esfuerzos al apoyo firme a la realización de las funciones sustantivas: docencia, investigación y difusión de la cultura
- Fortalecer los esquemas de atención inmediata a los campus desconcentrados en el interior de la República y representaciones de la UNAM en el extranjero, con procedimientos ágiles y sencillos
- Se requiere un programa amplio de capacitación del personal administrativo, tanto de base como de confianza, para desarrollar sus funciones de forma más eficaz y eficiente, que involucre un mejor manejo de los sistemas y TIC
- Tender a la automatización de todos los procesos con soluciones a distancia
- Hacer flexible la normatividad entendiendo la problemática de los campus, diferenciando conforme a las necesidades de las entidades y subdependencias académicas, desde Ensenada hasta Yucatán
- Revisar y actualizar, para fortalecerlo, el modelo de operación de las Coordinaciones de Servicios Administrativos en los campus foráneos

#### **46. Simplificación**

En los últimos años se ha avanzado de manera significativa en la simplificación de los trámites escolares y del personal académico y administrativa, aunque quedan aún algunos espacios de mejora en estos rubros. Pero sin duda, en donde es posible llevar a cabo una reforma significativa es en los procedimientos de contratación y adquisiciones.

#### **CONTRATACIÓN**

Es necesario llevar a cabo un esfuerzo adicional por simplificar la contratación, incorporando la firma electrónica en todos los trámites, en colaboración con las entidades académicas para que se inicien en tiempo oportuno los procesos de aprobación de la planta docente, contratación y recontractación del personal académico, en particular el de asignatura y los ayudantes de profesor.

#### **ADQUISICIONES**

Las actividades de investigación requieren, de forma constante y cotidiana, de la adquisición de insumos (materiales, reactivos, equipos, biológicos y animales de experimentación, entre otros), que muchas veces son importados. Los trámites y costos asociados con la importación son tortuosos, caros, lentos, situación que genera frustración en los académicos al afectar los plazos y en general el desarrollo de sus investigaciones. Resulta por tanto prioritario revisar los procedimientos de importación/exportación en nuestra Institución, buscando agilizar y simplificar los procedimientos actualmente existentes, a fin de propiciar una mayor pertinencia, competitividad y rendimiento a la investigación que se realiza y a los recursos que se obtienen para apoyarla.

Además, es imperativo continuar las negociaciones con las dependencias gubernamentales involucradas en el otorgamiento de permisos y creación de normas, ya que actualmente representan un obstáculo para el trabajo científico y tecnológico en las instituciones de educación superior y centros públicos de investigación, como se hizo evidente en la pasada emergencia sanitaria, cuando buena parte de los retrasos en los

proyectos de investigación emprendidos se debieron a los largos tiempos de espera de los permisos previos de importación.

Asimismo, se requiere una acción concertada con la Secretaría de Hacienda y Crédito Público para lograr una disminución (o exención) de impuestos a la importación o bien facilidades para contar con partidas presupuestales para cubrir los derechos y gastos de importación de insumos para la investigación.

Por lo que hace a la captación de ingresos extraordinarios, es importante proponer al Patronato Universitario el diseño de mecanismos ágiles, transparentes y fácilmente auditables que permitan captar fondos nacionales e internacionales para apoyar proyectos de investigación y de formación de recursos humanos, que por su propia normatividad no se pueden sujetar a algunas de las restricciones del Reglamento de Ingresos Extraordinarios de nuestra Universidad.

#### **47. Fortalecimiento del subsistema jurídico**

El subsistema jurídico de la Universidad cumple una función importante en diversos ámbitos: revisar y gestionar los diversos convenios que suscribe nuestra institución con instituciones académicas y de los sectores público y privado, así como representar a nuestra institución en todos aquellos litigios que enfrentamos, incluidos los laborales, los civiles y los penales.

La reciente reorganización de la Oficina de la Abogacía General y la creación del Colegio del Subsistema Jurídico son acciones encaminadas a fortalecer el subsistema jurídico. Es importante lograr un adecuado balance y coordinación entre las oficinas jurídicas de entidades y dependencias y las direcciones generales y coordinaciones de la Oficina de la Abogacía General.

Es importante reforzar la cultura de la prevención, con el propósito de reducir la incidencia de faltas administrativas y delitos dentro de nuestra institución, así como agilizar los mecanismos para la revisión y suscripción de convenios institucionales. Para ello, será necesario destinar mayores recursos humanos y materiales a estas funciones.



Estoy convencido que mediante un diálogo constructivo y la permanente colaboración con los sindicatos que son titulares de nuestros contratos colectivos de trabajo, AAPAUNAM y STUNAM, podremos agilizar los procesos de investigación administrativa y en particular los procedimientos que pasan por las comisiones mixtas, dando certeza a las partes involucradas y atendiendo las disposiciones de los contratos colectivos de trabajo respectivos.

#### **48. Sustentabilidad en obras, compras y ahorro de energía**

Es necesario emprender acciones en todas las entidades y dependencias universitarias que contribuyan a la sustentabilidad: compras verdes, uso racional del agua, ahorro de energía, manejo sustentable de residuos sólidos, eliminación gradual del uso de papel para trámites, incorporación de fuentes alternas de energía, aplicación estricta de las normas que promueven la sustentabilidad en las obras nuevas, entre otras. La instalación de paneles solares para producir una parte de la electricidad que consumimos es una alternativa que vale la pena evaluar.

#### **49. Requerimientos de infraestructura en el largo plazo**

La Universidad debe anticiparse a las necesidades futuras de crecimiento de su infraestructura física y de telecomunicaciones. En los últimos años, el acelerado crecimiento de la demanda de las tecnologías de información y comunicación ha implicado un crecimiento importante de la demanda tanto de la red de fibra óptica como de las antenas inalámbricas, que deben atender un número de usuarios que aumenta aceleradamente. También será necesario prever la reposición de los equipos de cómputo que permitan mantener a la UNAM a la vanguardia en el aprovechamiento de las tecnologías de la información y la comunicación.

Ciudad Universitaria requiere un programa de mantenimiento mayor, con énfasis en la red hidráulica del campus central, ya que existen múltiples fugas de agua. También es importante impulsar un programa de accesibilidad, tanto en CU como en los demás campus e instalaciones de la Universidad.

En el caso del bachillerato, considero indispensable retomar el proyecto de construir un edificio de laboratorios curriculares en cada plantel del CCH para mejorar la enseñanza de las ciencias experimentales. También se lograría una mejora significativa en materia de seguridad y protección civil, al concentrar los servicios de agua, luz y gas en un solo lugar. Además, se liberarían espacios para actividades deportivas y de extensión académica y cultural. En el caso de la Escuela Nacional Preparatoria, es urgente un programa de mantenimiento mayor en las instalaciones de los planteles con más de cincuenta años (seis de nueve), construir la biblioteca de la Preparatoria 8, el edificio C de Iniciación Universitaria e instalaciones deportivas para la Preparatoria 1.

En el caso de las FES, especial atención requiere el campus 2 de FES Zaragoza. El hundimiento del terreno hace necesario asumir el reto de reubicar estas instalaciones en el mediano plazo. Es una tarea que debe comenzar a planearse desde ahora, sobre todo, es necesario buscar un nuevo terreno, preferentemente cerca del actual campus 2 y del campus 1. En todas las FES es necesario avanzar en el mantenimiento y en la construcción de instalaciones necesarias para apoyar la realización de sus funciones académicas, como el edificio de educación a distancia de la FES Iztacala y nuevas aulas para la FES Cuautitlán, en donde también es necesario terminar la construcción de la barda perimetral del campus 4.

Las tres facultades que se encuentran fuera de Ciudad Universitaria también tienen requerimientos importantes de infraestructura. Es necesario terminar el Centro de Iniciación Musical de la Facultad de Música y construir nuevos edificios para docencia para la Facultad de Enfermería y Obstetricia y para la Facultad de Artes y Diseño.

En materia de conectividad se propone concluir la conexión inalámbrica de todas las áreas académicas y comunes de los planteles de educación media superior, para poder hacer uso de recursos digitales en aulas y laboratorios, a través del programa PC Puma. Asimismo, revisar y diagnosticar las condiciones de los equipos y salas de cómputo para rehabilitarlos y así poder brindar el servicio a estudiantes y docentes en actividades como aplicación de exámenes.

En el caso particular de los campus foráneos, será pertinente realizar una adecuación presupuestal que permita contender razonablemente con las necesidades de mantenimiento de las instalaciones físicas, del equipamiento científico para ampliar su vida útil o su renovación.

Por lo que se refiere a la construcción de obra nueva, remodelaciones y trabajos de mantenimiento preventivo y correctivo, aunque se han desarrollado importantes esfuerzos para mejorar su realización, todavía subsisten procesos lentos, en particular en el caso de las licitaciones, circunstancia que se complica porque los costos se incrementan de forma considerable.

## **REFLEXIÓN FINAL**

La Universidad Nacional Autónoma de México debe mantener y acrecentar a lo largo del presente siglo el liderazgo académico que ejerció durante el anterior. Más aún, debe ser un factor decisivo para que el siglo XXI sea el de la consolidación democrática y de la superación de los rezagos económicos y sociales que enfrenta nuestro país. La educación superior debe contribuir de manera activa a la construcción de una estrategia de desarrollo más incluyente y sustentable, que permita superar el problema de la desigualdad en todas sus manifestaciones, particularmente la económica y la de género, que tanto daño han hecho a la cohesión social; de igual manera preservar el patrimonio cultural y ambiental de nuestro país para las próximas generaciones de mexicanos.

Para alcanzar este objetivo, nuestra Universidad debe hacer frente de manera previsor y responsable a los distintos retos que se le plantean en los ámbitos de sus funciones fundamentales: la docencia, la investigación y la difusión de la cultura, así como los que se derivan del papel que ejerce en el sistema educativo nacional; de su importante liderazgo académico en el ámbito iberoamericano y de la necesaria adecuación de su conducción institucional y su administración a la consecución de las metas académicas de la institución.

Refrendar el liderazgo institucional requiere, en el ámbito de la docencia, llevar a cabo un esfuerzo permanente de revisión y actualización de planes y programas de

estudio para hacer frente a las necesidades del contexto nacional e internacional y al avance del conocimiento, incorporando las nuevas tecnologías de la información y la comunicación a la docencia y ampliando nuestra oferta académica para responder a las nuevas necesidades de formación en todos los niveles que demanda la sociedad.

En el ámbito de la investigación, la consolidación de equipos y líneas de investigación ya existentes debe combinarse con el desarrollo de nuevos campos de conocimiento, buscando un adecuado equilibrio entre investigación básica y aplicada, una mayor integración entre docencia e investigación; y políticas de apoyo y fomento a la investigación adaptadas a los diferentes momentos por los que transita la carrera académica de nuestros investigadores. La investigación científica y humanística debe seguir siendo una de las principales fortalezas de la UNAM y contribuir de manera decisiva a mantener su liderazgo nacional e internacional.

La difusión cultural ha incrementado su oferta no solamente en términos de las distintas manifestaciones culturales que ofrece, sino de los medios a través de las cuales las divulga. Poner la cultura al alcance toda la sociedad es el gran reto que enfrenta esta función de la Universidad, aprovechando todo el potencial que nos ofrecen las tecnologías que actualmente están disponibles para la mayor parte de la población.

México necesita hoy más que nunca a su Universidad Nacional para encauzar los reclamos de una sociedad más plural y participativa; para superar problemas económicos y sociales ancestrales y construir una sociedad más equitativa; para poner a la ciencia al servicio del bienestar social y de la preservación de los ecosistemas y recursos naturales que hacen de nuestro país uno de los más diversos en términos biológicos del planeta; para reducir las brechas en los niveles de desarrollo que prevalecen entre regiones, estados, ciudades y comunidades; para atender los problemas que nos plantean las transiciones demográfica y epidemiológica; para enfrentar, en una frase, los desafíos que se presentan en la tercera década del siglo XXI y de cuya adecuada atención depende que esta sea la centuria en la que nuestro país alcanzó el desarrollo o volvió a rezagarse respecto de los países más desarrollados.

Hoy, como pocas veces en la historia de la humanidad, la educación será un factor que hará la diferencia entre las distintas sendas posibles de desarrollo. De ahí el

valor estratégico de la UNAM como factor de transformación social y nacional. El compromiso de la universidad pública con el proyecto de nación es irrenunciable, porque a la sociedad mexicana debe su existencia. La Universidad Nacional encuentra en la formación de sus jóvenes, en la atención de sus problemas y los del país y en la preservación y ampliación de su patrimonio artístico y cultural sus principales razones de ser. En el caso de la UNAM, su carácter nacional se lo da no solamente la distribución por el territorio nacional de sus actividades, sino su identificación con la problemática del país y su compromiso con impulsar el pleno desarrollo de todas las comunidades que lo integran.

El propósito fundacional de construir un país guiado por la ciencia y hacer de la ciencia parte de la vida cotidiana sigue siendo válido, en la medida en la que constituye el medio más poderoso para avanzar hacia el progreso, el desarrollo tecnológico, la innovación, el crecimiento económico y el bienestar social. Refrendar nuestra vocación humanística es hoy de la mayor importancia, para poder hacer frente a los crecientes desafíos a la cohesión social y la dignidad de las personas. Renovar nuestro compromiso con los valores universales que dan sentido y sustento al avance de la ciencia, las humanidades y las artes, contribuyendo a este con las mejores causas de México, deben seguir siendo las coordenadas que guíen nuestra actuación.

Del éxito de las acciones que llevemos a cabo en los próximos años dependerá que nuestra Universidad siga desempeñando un papel decisivo en la construcción de un país mejor a lo largo de este siglo. Para que siga formando a los profesionistas y graduados que el país necesita en todas las áreas del conocimiento; para que siga contribuyendo a que la educación sea el más importante medio de movilidad social, dando la oportunidad de acceder a la educación superior a cientos de miles de mexicanos; para que la ciencia en México se consolide y avance a la velocidad que nuestro país requiere para alcanzar el desarrollo; para que las ciencias sociales contribuyan a la construcción de ciudadanía en el sentido más amplio de la expresión y a la solución de los problemas estructurales de la sociedad mexicana, agravados por el lento crecimiento de los últimos años; para que las humanidades sigan enriqueciendo nuestro patrimonio cultural y artístico y generando los valores que permitan hacer frente

al creciente individualismo de las sociedades actuales; y para que México siga contando con una Universidad Nacional respetada y reconocida en todo el mundo, es necesario que tomemos las decisiones adecuadas para garantizar que nuestra institución esté a la altura de los desafíos que habrá de enfrentar en los próximos años y pueda seguir contribuyendo al desarrollo de México.

A t e n t a m e n t e  
“Por mi raza hablará el espíritu”  
Ciudad Universitaria, 4 de septiembre de 2023

Dr. Leonardo Lomelí Vanegas