



UNIVERSIDAD NACIONAL
AUTÓNOMA DE
MÉXICO

LUIS AGUSTÍN ÁLVAREZ ICAZA LONGORIA

RESUMEN DEL PLAN DE TRABAJO

COMO ASPIRANTE A LA RECTORÍA 2023-2027

El plan de trabajo con el que participo en el proceso de designación de la Rectoría de la UNAM para el periodo 2023-2027 está estructurado alrededor de un postulado muy simple: estudiantes al centro.

Dividí el plan en 10 ejes temáticos. En este documento presento un resumen de cada uno, que incluye las propuestas más importantes:

1. ORGANIZACIÓN ESCOLAR FLEXIBLE

Recomendaciones para la elaboración de los planes de estudio¹:

- 1) Aumentar su flexibilidad para proporcionar al estudiantado alternativas reales para diseñar un currículo personalizado y más cercano a una formación interdisciplinaria;
- 2) Acercar su estructura a estándares internacionales;
- 3) Permitir el aprovechamiento de las distintas modalidades de impartición;
- 4) Fomentar la consolidación de licenciaturas en áreas afines que se diferencien en las opciones terminales;
- 5) Distribuir la matrícula de mejor manera entre la oferta de licenciaturas;
- 6) Aumentar la interacción con los sectores empleadores.

Características deseables en los planes de estudio:

- 1) Duración de 4 años.
- 2) Currículo que incluya la realización durante este periodo de las actividades necesarias para que quienes egresan puedan contar con el título de licenciatura sin realizar actividades extracurriculares como lo son ahora: tesis, tesina, informe de práctica profesional, diplomado o cualquiera otra modalidad de titulación².
- 3) Un porcentaje mínimo de créditos para la libre elección del alumnado que favorezca la formación interdisciplinaria.
- 4) Opciones terminales o áreas de concentración especificadas a partir de porcentajes de créditos que permitan verdaderos grados de holgura.
- 5) Realización de prácticas o estancias profesionales.
- 6) Posibilidad de elegir la modalidad ancla de impartición, de tomar cursos en otras modalidades y cursos indispensables en modalidad presencial.
- 7) Incluir actividades académicas para fomentar habilidades suaves.

La apertura de nuevas licenciaturas debe realizarse de manera coordinada, según los planes institucionales de ampliación de la matrícula. Además, su pertinencia debiese estar a priori determinada por los Consejos Académicos de Área.

En necesario revisar la situación de licenciaturas con baja inscripción y determinar si es posible reestructurarlas, assimilarlas a otras licenciaturas afines, etc.

Es conveniente que la UNAM adopte los sistemas de ciclos de estudio según estándares internacionales, esto implica que el ciclo de especialidad se integre como parte inicial del ciclo de maestría.

Dada la incompatibilidad de la duración de los estudios de medicina con los de otras áreas de estudio, reestructurarlos para otorgar simultáneamente el título de licenciatura y el grado

¹ Las propuestas se centran en los planes de licenciatura, pero los criterios son extrapolables a otros ciclos.

² En algunas universidades, se permiten actividades de mayor dificultad o adicionales para poder optar por alguna distinción.

de maestría a los alumnos de medicina que concluyen el internado médico de pregrado y el servicio social³, y otorgar el doctorado en medicina a quienes concluyen la especialidad médica.

Todo plan de estudio debe incorporar las tres modalidades de impartición: presencial, en línea y abierto y permitir, en la medida de lo necesario o posible, que el estudiantado mezcle las tres. Cada aspirante a la licenciatura deberá escoger una modalidad de impartición “ancla”.

Para facilitar la flexibilidad se debe:

- 1) Tener un sistema unificado de inscripción para todas las licenciaturas.
- 2) Contar con un catálogo unificado en línea de cursos universitarios.
- 3) Hacer que todas las inscripciones y trámites escolares se realicen en línea.

Respecto a la Administración Escolar:

- 1) Es necesario dejar de pedir documentos que ya están en poder de la Administración Escolar o que son producidos por esta.
- 2) Simplificar los procesos de titulación/graduación.
- 3) Implantar el viejo proyecto de contar con un expediente electrónico para todo estudiante.

Respecto a la educación continua, es necesaria la articulación de los contenidos de las actividades de educación continua con las de los planes de estudios del nivel correspondiente.

2. RESTAURACIÓN DEL TEJIDO SOCIAL EN LA UNIVERSIDAD Y FOMENTO DEL BIENESTAR PSICOSOCIAL

Conflicto sociales y violencia en la comunidad universitaria

Factores que influyen en situaciones críticas:

- 1) Las comunidades estudiantiles se encuentran desarticuladas.
- 2) El funcionariado de las Facultades y Escuelas, en general, no tienen todos los recursos para manejar estas crisis.
- 3) Se ha recurrido poco a herramientas útiles para la restauración del tejido social, en particular a las de la educación para la paz, la mediación y el comportamiento organizacional.
- 4) A pesar de que los asuntos de seguridad del estudiantado deberían ser responsabilidad del estado, entre parte de la comunidad universitaria se tiene la idea generalizada de que la pertenencia a esta debiese proporcionar una garantía de seguridad muy por arriba de la existente en sus comunidades de origen, o en la sociedad en general.

Estrategias para disminuir la violencia a corto y mediano plazo

- a) Diseño de una estrategia común, adaptada a cada Facultad o Escuela, que permita el fomento de la organización estudiantil y que cree vínculos de comunicación para poder percibir el verdadero sentir del estudiantado más allá de las posiciones de los grupos activistas. Este fomento no debe confundirse con la creación de organizaciones afines

³ Actualmente el examen profesional se hace en general al terminar el internado médico de pregrado y título se otorga hasta terminar el servicio social. Esta propuesta implicaría modificar la contabilidad de los créditos de la licenciatura actual para asignar todos antes del internado y considerar que los estudios del internado, por su intensidad corresponden con los de maestría.

a las direcciones de los planteles, debe ser un verdadero intento para crear canales efectivos de comunicación. Los motivos que tiene el estudiantado para agruparse con variados: políticos, culturales, deportivos, de esparcimiento, etc.

- b) Desarrollo, a nivel de la SPASU, de programas que capaciten a funcionarios y profesores en el manejo de estrategias para la educación para la paz, la mediación y el comportamiento organizacional. Todo ello en el marco de la situación específica de cada plantel.
- c) Desarrollo, a nivel institucional (SG, SADM, SPASU, SDI) de recursos para que los funcionarios de alto nivel mejoren su manejo de crisis institucionales, que les permitan una respuesta rápida y apropiada cuando estas se presenten. Los cursos de inducción actuales resultan insuficientes.
- d) Diseño de acciones para favorecer el involucramiento de la comunidad de los planteles en la respuesta a situaciones de violencia: talleres, brigadas de voluntarios, etc.
- e) Realización de acciones de intenso cabildeo con las autoridades de municipios y alcaldías para propiciar ambientes más seguros en la cercanía de los planteles. El caso de Ciudad Universitaria merece mención aparte, pues su dimensión no hace fácil el manejo.

Violencia de género

Problemas en la atención de asuntos de violencia de género que involucran estudiantes:

- 1) En ocasiones, la intervención de titulares es lenta.
- 2) El abanico de sanciones que dispone el Estatuto General brinda pocas opciones y genera la percepción de que las sanciones impuestas son insuficientes.
- 3) Finalmente, las resoluciones del Tribunal Universitario siguen siendo tardadas.

Propuesta para mejorar la atención de asuntos de violencia de género que involucran estudiantes:

- 1) Capacitar a titulares de entidades y dependencias para que comprendan la importancia de la reacción rápida.
- 2) Vigilar el funcionamiento del Tribunal Universitario para conseguir que el procesamiento de los casos que atiende sea más expedito.
- 3) Diseñar un sistema taxativo apropiado, que sea justo por un lado y que no genere la percepción de insuficiencia de las sanciones.

Problemas en la atención de casos de violencia de género que involucran a trabajadores:

- 1) Siempre se tratan a través del Procedimiento de Investigación Administrativa (PIA) que provee un abanico muy limitado de sanciones según los Contratos Colectivos de Trabajo (CCT).
- 2) Postura de los sindicatos titulares de los CCT (STUNAM y AAPAUNAM) contraria a la imposición de sanciones.
- 3) Empantanamiento de casos en la Comisiones Mixtas Bilaterales del CCT.

Estrategias para mejorar la atención de casos de violencia de género que involucran a trabajadores:

- 1) Impulsar modificaciones a las sanciones consideradas en los CCT (lo que puede ser difícil).
- 2) Propiciar campañas universitarias que ayuden a cambiar el comportamiento corporativo de los sindicatos.
- 3) Para desbloquear el trabajo de las Comisiones Mixtas Bilaterales se puede usar la legislación laboral federal que ya incluye protección para las víctimas de violencia de

género y dejar que la solución de estos casos pueda ocurrir en los tribunales laborales con el conocimiento de terceras partes interesadas.

Igualdad de género

Para reducir la tendencia del tiempo para cerrar la brecha de género en el personal académico se requiere:

- 1) Mejorar las acciones afirmativas para que en igualdad de condiciones se favorezca la contratación de mujeres en las disciplinas donde están subrepresentadas.
- 2) Promover en disciplinas donde las mujeres están subrepresentadas la formación de más mujeres, para que en un futuro existan más candidatas a ocupar plazas disponibles en disciplinas donde están subrepresentadas.

En el caso de las autoridades universitarias, se observa un cambio sensible en las designaciones recientes, pues el porcentaje de mujeres directoras tiene niveles mayores que nunca en la historia de la UNAM. La Junta de Gobierno tiene por primera vez mayoría de mujeres.

Inclusión

Propuestas para mejorar la inclusión:

- 1) Establecer con el Comité de Análisis una estrategia para subsanar de manera gradual la falta de accesibilidad en las instalaciones de la UNAM. Entre tanto, las entidades deben tener cuidado en la asignación de espacios educativos para grupos con estudiantes que requieran movilidad especial.
- 2) Prestar mayores facilidades a estudiantes con otros impedimentos distintos a los de movilidad. Las iniciativas al respecto deben estar coordinadas por la Dirección General de Atención y Orientación Educativa (DGOAE).

Fomento del bienestar psicosocial y atención a la salud mental de la comunidad universitaria

La pandemia de COVID-19 produjo un aumento de los estresores psicosociales con efectos negativos sobre el bienestar emocional del estudiantado. Se presenta hoy día una mayor incidencia de depresión y ansiedad.

Durante la pasada gestión se creó el Comité Técnico para la Atención de la Salud Mental de la Comunidad de la UNAM, dependiente de la SPASU. Este comité está a cargo de definir e impulsar políticas institucionales de prevención y atención a la comunidad universitaria en aspectos de la salud mental y la promoción del bienestar emocional y se propone dar continuidad a sus acciones en dos ejes.

Fomento del bienestar psicosocial a través de actividades deportivas, culturales y la creación de espacios comunitarios:

- 1) Extender las buenas prácticas del uso del deporte a todas las entidades con programas educativos e implantarlas en paralelo en el marco de un programa para mejorar la infraestructura deportiva.

- 2) Ampliar el programa de Quioscos Universitarios, generando las condiciones para que las propias entidades y dependencias se involucren de manera activa en su desarrollo e implementación, haciendo que el modelo se adapte a las necesidades de la comunidad y sea sostenible.
- 3) A través de los Quioscos Univeritarios seguir acercando a la comunidad la oferta de actividades culturales y la construcción de espacios de convivencia y reconstrucción del tejido social.

Atención a la salud mental de los miembros de la comunidad universitaria:

- 1) Mejorar la detección de casos críticos, a través del empleo de tamizajes, y de servicios de atención de urgencia, como los conmutadores y los servicios de atención en crisis.
- 2) Impulsar en los distintos servicios de las dependencias la adopción de modelos preventivos, basados en la evidencia, de aplicación grupal, a fin de dar salida al incremento en la demanda.
- 3) Profesionalizar la prestación de servicios de salud mental, a través de la evaluación de los programas y servicios existentes, a fin de determinar su efectividad y proponer entonces los ajustes pertinentes.

3. VINCULACIÓN CON NECESIDADES SOCIALES

El contacto de la UNAM con la sociedad ya no se restringe a los gobiernos federal y locales, la participación de las organizaciones de la sociedad civil es cada vez más relevante para atender tanto los problemas nacionales como las urgencias sociales, siempre en el marco de respeto a la autonomía universitaria.

La vinculación con las necesidades sociales debe entenderse como una función complementaria de la UNAM y debe ser impulsada con toda la energía necesaria pues proporciona mayor utilidad al quehacer universitario y aumenta su impacto social.

Características deseables de la vinculación:

- 1) Las actividades de la UNAM deben evitar la militancia política institucional y los cuerpos directivos deben siempre guardar distancia con los avatares políticos.
- 2) La participación de la UNAM en la vida pública debe siempre basarse en elementos técnicos, producto de la práctica o la investigación, que coadyuven a una mejor toma de decisiones.
- 3) La participación en los proyectos vinculados a la solución de estos problemas nacionales debe cuidar el equilibrio entre la realización de estos y la función básica de formar profesionistas y técnicos útiles a la sociedad con la de realizar investigación rigurosa y de vanguardia.
- 4) La Universidad debe realizar actividades que por su naturaleza no puedan ser emprendidas por otro tipo de institución.

Efectos positivos de la vinculación:

- 1) Genera ingresos extraordinarios, que tienen impactos positivos en la operación de las entidades.
- 2) Generar vínculos de confianza e intensifica la colaboración.

- 3) Mejora la efectividad de la labor académica pues la acerca a los problemas de la sociedad.

Salvo casos como el de las disciplinas de la salud, es necesario vincular más la formación del estudiantado con los espacios de práctica profesional, por ello se debe:

- 1) Implantar un sistema de prácticas profesionales con la adecuada supervisión de parte de las coordinaciones de carrera o de los comités académicos.
- 2) Enfocarse en el alumnado que ha cubierto entre el 60 y 70% de los créditos de sus planes de estudio.
- 3) Proponer actividades prácticas que duren entre 3 y 6 meses.
- 4) Dar a estas actividades valor en créditos e integrarla en las mallas curriculares.

La promoción de la vinculación, más allá de las prácticas profesionales, es atendida de muy diversas formas en la UNAM. Hay entidades que cuentan con una larga tradición de exitosa vinculación. Lo cierto es que no existe un único modelo de vinculación, pues este depende en gran medida de los sectores con los que las escuelas y facultades deben articularse naturalmente. Por ello es necesario:

- 1) Diversificar las fuentes de ingresos extraordinarios y explorar alternativas hasta ahora poco exploradas, como lo son las fundaciones filantrópicas dentro y fuera del país.
- 2) La Coordinación de Vinculación y Transferencia Tecnológica debe ser el facilitador de la creación de vínculos exitosos, proponiendo modelos de vinculación ad hoc y articularse con las unidades de vinculación que ya existen en muchas entidades.
- 3) Facilitar la firma de los convenios de vinculación.
- 4) Tener una visión a mediano y largo plazo en los instrumentos para transferencia de tecnología.

4. PLANEACIÓN CON CONTEXTO Y EVALUACIÓN COMO HERRAMIENTAS PARA EL DESARROLLO INSTITUCIONAL

Planeación con contexto se refiere a los ejercicios que consideran los aspectos cruciales del entorno como parte medular al desarrollar planes y programas.

En la UNAM es muy frecuente la aprobación de nuevas iniciativas, pero es muy rara su cancelación. Es necesario incorporar instrumentos de evaluación certeros que permitan decidir cuándo es viable continuar con iniciativas, proyectos, etc., y cuándo estos debiesen ser cancelados.

MATRÍCULA Y OFERTA EDUCATIVA

La UNAM tiene ahora más de 370 mil estudiantes⁴ distribuidos entre Bachillerato (107 mil), licenciatura (233 mil), posgrado (33 mil). Existen 2 planes de estudio para el bachillerato, casi 140 licenciatura, 30 de especialización, más de 50 de maestría y más de 30 de doctorado.

La matrícula ha crecido, sobre todo en licenciatura pues pasó en los últimos 10 años de 190 mil a 233 mil estudiantes, la de posgrado ha aumentado de 27 mil a 33 mil, mientras que la de bachillerato ha tenido una leve disminución de 112 mil a 107 mil. La mayor parte de los nuevos lugares de la matrícula de licenciatura se ofrecen en el concurso de selección, lo que ha disminuido la presión de aspirantes rechazados. La pandemia de COVID-19 ha

⁴ Datos del ciclo 2022-2023.

tenido impacto en la matrícula pues aumentó el ingreso proveniente del pase reglamentado en las últimas dos cohortes generacionales.

La matrícula total entre las ENES y la Escuelas Nacionales nuevas (Ciencias de la Tierra, Ciencias Forenses y Artes Cinematográficas) cubre menos del 1% de la matrícula universitaria.

En el área metropolitana del Valle de México la capacidad de crecimiento de las instalaciones universitarias es limitada. Solamente en algunas de las FES, Aragón y Cuatitlán, existe todavía reserva territorial significativa para permitir crecimiento. Fuera del área metropolitana, las ENES tienen reservas territoriales importantes que permitirían que en ellas hubiese crecimiento de instalaciones.

La decisión de incrementar la matrícula para estudios presenciales debe estudiarse con cuidado. Durante los últimos años, el crecimiento del presupuesto ha estado por debajo del crecimiento de la matrícula, lo que ha significado una disminución en el presupuesto por estudiante.

El presupuesto operativo ha pasado del 27% del total hace 7 años a solamente el 20% en el último año (disminuyó casi 30% en términos relativos). Los recursos humanos implicados en el crecimiento de la matrícula presencial implicarían mantener esta tendencia de disminución del presupuesto operativo.

Estrategias para conseguir crecimiento de la matrícula:

- 1) Establecer un marco institucional para el crecimiento de la oferta educativa y de la matrícula universitaria que cubra los aspectos académicos, de impacto social y pertinencia.
- 2) Convertir a los Consejos Académicos de Área, del Bachillerato y el Posgrado en los rectores de la aprobación y revisión de los planes de estudio según este marco institucional.
- 3) Optar por promover modalidades que impliquen crecimiento mínimo de la planta física;
- 4) Buscar formas de hacer más eficiente el uso de recursos en la impartición de los planes de estudios, por ejemplo, a través de troncos comunes;
- 5) Evitar licenciaturas de muy baja matrícula, donde el costo por estudiante resulta muy elevado.
- 6) Revisar la efectividad, en términos de cobertura e impacto, de la oferta educativa.
- 7) incorporar las licenciaturas de baja matrícula en otras existentes a través de opciones terminales o áreas de concentración.

La creación de nuevos planes de estudios debe autorizarse sólo si se cumplen los siguientes criterios:

- 1) El proyecto de plan de estudios presentado está considerado dentro de las áreas prioritarias del marco institucional mencionado arriba.
- 2) La entidad o entidades que presentan el proyecto de plan de estudios cuentan con la capacidad física y presupuestal⁵ para recibir a la nueva matrícula. En caso de que alguna de estas no existiese en el momento de presentar el proyecto, se deberá contar

⁵ Por capacidad presupuestal se refiere a los recursos para soportar plazas de profesores de tiempo completo y de asignatura, las plazas administrativas asociadas y los recursos para operar el plan de estudios de manera satisfactoria (reactivos, viajes de campo, etc.).

- con una autorización de suficiencia emitida conjuntamente por las Secretarías Administrativa y de Desarrollo Institucional que garantice la viabilidad del proyecto.
- 3) El proyecto discute la conveniencia de crear una nueva licenciatura a través de su comparación con las licenciaturas existentes y justifica por qué es necesario crearla en lugar de usar opciones terminales o áreas de concentración.
 - 4) La proyección de crecimiento de la matrícula de la nueva licenciatura tiene valores comparables con otras licenciaturas y tiene un efecto positivo en la matrícula general de la UNAM.

COORDINACIÓN ACADÉMICA

Existe un desarrollo académico desbalanceado de las líneas de investigación y no existe un registro global de las líneas de investigación de todas las entidades, con el que se revise la pertinencia de nuevas líneas en el contexto de toda la UNAM.

No existe una visión coordinada de cuáles líneas de investigación debiesen cultivarse en una entidad. Hay muchos casos donde líneas de investigación se cultivan en varias entidades. También es común encontrar entidades que cultivan líneas de investigación que parecen no estar relacionadas con su misión original.

La tendencia actual de creación de plazas será difícilmente sostenible, dado el aumento de la proporción del presupuesto dedicada a los salarios.

Recomendaciones para abrir nuevas líneas de investigación:

- 1) Revisar su pertinencia en el contexto de toda la institución según un esquema de planeación general en la UNAM.
- 2) Revisar la política para ocupar las plazas liberadas por jubilaciones, renuncias, etc., para no necesariamente ocuparlas en las líneas en que estaban abiertas.
- 3) Procurar que no exista endogamia excesiva en las nuevas contrataciones.

INFRAESTRUCTURA

La UNAM cuenta con una infraestructura física muy amplia, el total de metros cuadrados construidos es de alrededor de 3 millones. Cada año se invierten alrededor de 700 millones en obra nueva y adecuaciones. El proceso de planeación de estas es, sin embargo, todavía perfectible y puede mejorarse si se usan algunas herramientas básicas de planeación.

La UNAM debe contar con un plan maestro a mediano y largo plazo para el desarrollo de infraestructura que considere:

- 1) Perspectiva a mediano y largo plazo.
- 2) Equidad de infraestructura, según matrícula, área de estudios y tipo de entidad.
- 3) Aprobación de un programa anual de obras según disponibilidad presupuestal con la participación de las cabezas de sector (Secretaría General y Coordinaciones).
- 4) Aprobación de las obras por parte del Comité de Análisis⁶.
- 5) Revisar la estrategia para incluir proyectos en la cartera de inversión de la Secretaría de Hacienda y Crédito Público.

MODELO DE ADMINISTRACIÓN

⁶ Comité de Análisis para las Intervenciones Urbanas, Arquitectónicas y de las Ingenierías en el Campus Ciudad Universitaria y en los campi de la UNAM.

El modelo operativo de la UNAM en términos de administración es rígido pues las entidades o dependencias tienen estructuras administrativas similares, que no siempre guardan relación con el tamaño de las comunidades que atienden o sus responsabilidades administrativas.

La existencia de un catálogo de puestos y funciones para los trabajadores administrativos sindicalizados dificulta el diseño de una estructura flexible.

Estrategias para determinar el aparato de administración de entidades y dependencias:

- 1) Diseñar un sistema de indicadores para determinar las plazas necesarias por categoría de trabajador administrativo, y por tamaño y complejidad de las entidades o dependencias.
- 2) Revisar los organigramas administrativos de entidades y dependencias para adecuarlos a las condiciones actuales.

EVALUACIÓN

La Universidad tiene instrumentos de evaluación que establecen métricas para evaluar a su personal en lo individual y a las entidades y dependencias en lo general, aunque existen algunos nichos para realizar actividades sistemáticas de evaluación con base en métricas apropiadas.

El Programa de Primas para el Desempeño del Personal Académico de Tiempo Completo (PRIDE) ha sido exitoso (es discutido en el apartado de Carrera Académica).

Los trabajadores administrativos de base tienen el Programa de Complemento al Salario por Calidad que dejó de medir la calidad y eficiencia en el trabajo pues entre el 90-95% de los trabajadores tienen asignada la máxima calificación (E). Esta sobreevaluación se da porque los evaluadores, es decir los jefes directos, en general no evalúan a los trabajadores administrativos con base en el marco de evaluación, por temor a la reacción de los trabajadores si no se les asigna la máxima calificación, situación que se agudiza si el jefe directo es otro trabajador de base. Es necesario un programa dirigido a los evaluadores académicos de trabajadores administrativos para que apliquen el marco de evaluación de este programa de complemento al salario.

En el caso de los trabajadores de confianza y funcionarios, no existe un sistema para su evaluación continua, por lo que los estímulos se asignan siempre, sin ninguna relación con su desempeño.

Recomendaciones para mejorar la evaluación de los trabajadores administrativos de confianza:

- 1) Establecer un sistema de evaluación continua de funcionarios y trabajadores de confianza.
- 2) Utilizar este sistema para detectar oportunidades de capacitación.
- 3) Determinar los estímulos salariales con base en la evaluación.

Los sistemas de evaluación académica están dirigidos al trabajo individual, por ello es necesario:

- 1) Desarrollar indicadores de desempeño grupal
- 2) Incorporar estos indicadores a los instrumentos actuales de evaluación.

- 3) Revisar la pertinencia de las actividades grupales para mantener iniciativas existentes o aprobar nuevas (por ejemplo, programas y seminarios).

En el caso del estudiantado es conveniente:

- 1) Medir no sólo el desempeño escolar sino otras variables importantes: adquisición de capacidades y habilidades, dominio de habilidades suaves, problemáticas en el aprendizaje, etc.
- 2) Extender los instrumentos que utiliza La Coordinación de Universidad Abierta, Innovación Educativa y Educación a Distancia (CUAIEED) para incorporar estas variables.
- 3) Utilizar los resultados de estos instrumentos para la evaluación del funcionamiento de las carreras ofertadas.

DESARROLLO INSTITUCIONAL

Las Escuelas Nacionales de Estudios Superiores responden a la necesidad de aumentar la presencia de la UNAM en todo el territorio nacional, mientras que las otras iniciativas permiten la regularización de licenciaturas que eran ofrecidas por dependencias de la Coordinación de Difusión Cultural o de la Secretaría General que no cumplían con los requisitos marcados en el Reglamento General de Estudios Universitarios.

Estas iniciativas deben continuar y seguir el proceso de maduración académica y administrativo normal en la creación de nuevas entidades, más allá de la necesidad de revisar sus licenciaturas y su correspondiente matrícula para intentar que tengan mayor influencia en el manejo de la matrícula estudiantil.

Los acuerdos de creación de los campi deben incorporar reglas para que la incorporación de nuevas entidades deba contar con la aprobación previa de las Secretarías de Desarrollo Institucional y Administrativa, que permita evaluar previamente su pertinencia, planear su desarrollo y garantizar que se cuenta con los recursos presupuestales necesarios.

5. CARRERA ACADÉMICA

PERSONAL ACADÉMICO POR HORAS

Profesorado de asignatura

La UNAM tiene poco más de 40,000 trabajadores académicos, de los cuales 28,000 son profesores o ayudantes de profesor de asignatura y el resto personal de tiempo completo. El personal académico por horas es la columna vertebral de la impartición de la docencia pues imparten cerca del 70% del total de los cursos ofrecidos. En el Estatuto del Personal Académico (EPA) sólo hay dos niveles para los profesores de asignatura: A y B, por lo que no existe en realidad posibilidad de una carrera académica con muchos niveles claramente distinguibles.

La mayoría del personal por horas está en el nivel A y en condición de interinato, lo que implica que sus contratos se renuevan cada periodo lectivo, bajo aprobación de los respectivos Consejos Técnicos. Se trata de personal de alta movilidad, pero existe una fracción de este que ha impartido asignaturas a lo largo de muchos años y no todos ellos tienen nombramientos definitivos.

No existen procedimientos que garanticen que el profesorado posee los conocimientos sobre la materia y las capacidades didácticas para impartirla.

No en todas las Escuelas, Facultades o Programas de Posgrado existen mecanismos de evaluación del desempeño del profesorado de asignatura que permitan realimentar a los docentes y dar elementos a los Consejos Técnicos o Comités Académicos en procesos de evaluación.

Los nombramientos para el profesorado de asignatura están pensados para que una persona imparta como máximo tres asignaturas. Existen casos de contratos por un número mayor de horas, que generan una situación ambivalente entre la persona que los detenta, pues quienes los ocupan aspiran a una plaza de tiempo completo.

Recomendaciones relativas al profesorado de asignatura:

- 1) Establecer evaluaciones de diagnóstico previas a la contratación que funcionen como una certificación de competencias docentes y académicas y que puedan repetirse periódicamente⁷.
- 2) Implantar mecanismos de evaluación de la actividad docente en todas las entidades de la Universidad.
- 3) Establecer lineamientos generales para los Consejo Técnicos y Comités Académicos sobre el número máximo de horas para el contrato del profesorado de asignatura.

El número de concursos de oposición abiertos para profesores de asignatura es reducido y existe ambivalencia sobre la conveniencia de iniciarlos.

Recomendaciones para resolver el problema de los nombramientos definitivos:

- 1) Fomentar su apertura en el marco de los derechos y obligaciones contenidos en el EPA.
- 2) Utilizar el marco que prevé el EPA para terminar los contratos del personal académico por horas que no cumple con sus obligaciones.
- 3) Establecer políticas para conseguir un manejo flexible del número de horas asociadas a los nombramientos definitivos.

Ayudantes de profesor de asignatura

El EPA señala que los ayudantes de profesor por horas transitoria no pueden optar por definitividad y que su nombramiento debe tener una duración limitada. Existen casos con nombramientos de ayudante que tienen ya más de 20 años de duración o donde una persona tiene, simultáneamente nombramientos de profesor de asignatura y de ayudante de profesor. También existen casos donde los ayudantes no están asociados con asignaturas específicas y funcionan como auxiliares del profesorado de tiempo completo.

Recomendaciones para la contratación de ayudantes de profesor de asignatura:

- 1) Establecer una política institucional para homogeneizar las prácticas de contratación de ayudantes de profesor por horas en todas las entidades.
- 2) Publicar convocatorias semestrales para ocupar las posiciones de ayudantía en todas las asignaturas que las tengan.

⁷ No debe dejar de reconocerse, sin embargo, que es un procedimiento difícil de establecer y no que no siempre facilitaría la contratación en situaciones de urgencia.

- 3) No otorgar excepciones en la duración de los nombramientos de ayudante de profesor por encima de los límites señalados en el EPA.
- 4) Eliminar la práctica de considerar a los ayudantes como auxiliares de profesorado de tiempo completo.

PERSONAL ACADÉMICO DE TIEMPO COMPLETO

Las categorías y niveles del personal académico en la práctica se han reducido: 4 para profesores e investigadores de tiempo completo (Asociado C y Titulares A, B y C), 4 para los técnicos académicos (Asociado C y Titulares A, B y C).

Profesorado de tiempo completo

Este sector, localizado fundamentalmente en las escuelas y facultades, representa el ancla académica de estas entidades. En sus procesos de contratación, desde hace algunos años se privilegia el perfil académico y se espera que sus integrantes realicen intensivamente labores de docencia e investigación.

No existe una correlación clara entre el número de profesores de tiempo completo y la matrícula asociada a la entidad. Es recomendable tener indicadores por área de conocimiento para esta relación, que permitan corregir diferencias entre entidades a mediano y largo plazo.

En la carrera académica de este personal existen tres momentos clave: la contratación inicial por obra determinada, la contratación por concurso abierto y el concurso cerrado para obtener definitividad.

Recomendaciones para la contratación, interinato y definitividad del profesorado de tiempo completo:

- 1) Realizar una búsqueda amplia de candidatos para ocupar una plaza disponible a través de una contratación por Obra Determinada.
- 2) Al cumplirse 3 años de contratación por Obra Determinada la plaza asociada debe abrirse a concurso abierto.
- 3) En la selección deben tomarse en cuenta sus capacidades docentes y pedagógicas.
- 4) En la revisión de los casos de definitividad, se deben requerir obligatoriamente opiniones externas y sopesar la opinión de los colegas de la misma entidad como elementos primordiales para la valoración de las Comisiones Dictaminadoras y Consejos Técnicos.
- 5) En la revisión de los informes anuales se deben incluir observaciones sobre el desempeño que ayuden en la valoración de las recontrataciones y eventualmente en los concursos abiertos y cerrados para definitividad.
- 6) Es necesario que la DGAPA formule criterios generales mínimos a seguirse para todos los Consejos Técnicos deben para disminuir las diferencias de requisitos de ingreso, permanencia, promoción y definitividad entre entidades.

Investigadores de tiempo completo

La UNAM es una de las pocas instituciones de educación superior en nuestro país que distingue entre la figura de profesor e investigador. La carrera académica de los investigadores es muy similar a la de los profesores de tiempo completo. Las diferencias

están determinadas por criterios de contratación, promoción y permanencia emitidos por los Consejos Técnicos de la Investigación Científica y de Humanidades, que tienden a privilegiar la producción en investigación.

Recomendaciones para ingreso, permanencia, promoción, definitividad y evaluación de investigadores de tiempo completo:

- 1) Dar importancia a habilidades docentes y pedagógicas en los procesos de contratación de los investigadores.
- 2) La obligación de impartir cátedra de los investigadores sólo debe eximirse con aprobación explícita por parte de los Consejos Técnicos, que debe ser renovada semestralmente y sólo por causa justificada.
- 3) La participación de investigadores en cursos a nivel licenciatura debe aumentar a través de bases de colaboración entre institutos y facultades y escuelas.
- 4) Deben prevenirse los casos en que el número de cursos a impartir sea mucho menor que el del personal académico de tiempo completo que puede impartirlas.

Existe una brecha entre las Facultades y Escuelas y los institutos que es necesario cerrar a través de un mayor involucramiento de los investigadores en la docencia y una mayor participación de estudiantes de todos los niveles en los proyectos de investigación.

Técnicos académicos (TAs)

El trato que reciben en las entidades es también heterogéneo. Se escuchan en ocasiones quejas de los técnicos académicos acerca de la falta de reconocimiento a sus contribuciones a la labor académica o de la falta de apoyos para su desarrollo académico. A pesar de estas quejas, la labor de los técnicos académicos suele tener estándares de evaluación menos severos que la de los profesores e investigadores. La única excepción ocurre a nivel del PRIDE, donde la proporción de técnicos académicos con el mayor nivel (D) es menor que la de los profesores e investigadores de tiempo completo.

Recomendaciones para la evaluación de la actividad de TAs:

- 1) Los técnicos académicos que deseen realizar actividades de docencia lo deben hacer con nombramiento de profesores de asignatura, aprovechando las 8 horas que el EPA permite para actividades adicionales. Pueden ocurrir excepciones con aprobación explícita de los Consejos Técnicos o Internos, cuando así convenga a la entidad, en cuyo caso esta actividad docencia debe quedar incluida en el programa aprobado de actividades para poder formar parte de la evaluación anual.
- 2) Es deseable definir perfiles híbridos para las actividades de TAs distinguiendo las tres actividades genéricas: apoyo directo a la docencia o investigación, apoyo indirecto a estas actividades y labores de docencia e investigación. La proporción de pertenencia a cada perfil es realizada conjuntamente por el técnico académico y el académico responsable y avalada por el Consejo Técnico o Interno. Con base en este perfil híbrido se establecen y aprueban los programas de actividades y se realiza la evaluación de las actividades.

RENOVACIÓN DE LA PLANTA ACADÉMICA DE TIEMPO COMPLETO

Las recomendaciones del Programa de Retiro Voluntario (REVOL) son:

- 1) Continuar el programa con base en los recursos disponibles y sostener las reglas de la última convocatoria que privilegian la antigüedad académica y a la edad de quienes solicitan incorporación.

- 2) Analizar la conveniencia de convertir al REVOL en un sistema solidario, donde el costo de cada lugar en el REVOL pueda ser financiado en partes iguales por la UNAM y por contribuciones solidarias del personal académico interesado en participar. Los académicos deberían inscribirse en el programa solidario para poder participar en el futuro con aportaciones que serían proporcionales a la edad: a mayor edad, mayor contribución solidaria.

FORMACIÓN DOCENTE

Recomendaciones para la formación docente:

- 1) Alinear la formación docente con las modalidades de impartición de los programas de estudio para proporcionar las herramientas apropiadas para cada una.
- 2) Ligar la necesidad de participar en estos programas de capacitación con los resultados de la evaluación que practicarían los estudiantes a sus docentes al terminar los periodos lectivos.

PROGRAMAS DE APOYO A LA INVESTIGACIÓN, INNOVACIÓN Y DE MEJORA DE LA ENSEÑANZA

Los dos programas bandera de la Dirección General de Asuntos del Personal Académico (DGAPA) para apoyar al personal académico de carrera: el Programa de Apoyo a Proyectos de Investigación e Innovación Tecnológica (PAPIIT) y el Programa de Apoyo a Proyectos para Innovar y Mejorar la Educación (PAPIME) han sido exitosos. Sin embargo, algunos académicos opinan que se han “burocratizado”.

Recomendaciones para los programas de DGAPA:

- 1) Analizar la posibilidad de incluir una modalidad que alinee los apoyos con los resultados de la evaluación del PRIDE y otorgar apoyos a los académicos evaluados en los niveles C o D que así lo soliciten.

6. DIFUSIÓN Y DIVULGACIÓN

La extensión de la cultura es la tercera función básica de la UNAM. En la Universidad existen dos vertientes separadas para cumplir esta función. En primer término, las actividades culturales son responsabilidad de la Coordinación de Difusión Cultural a través de sus distintas direcciones generales y direcciones. En segundo término, la divulgación a la que se le ha considerado relacionada con dar a conocer el quehacer académico de la UNAM. Los esfuerzos de divulgación los encabezan las Direcciones Generales de Divulgación de la Ciencia y de Divulgación de las Humanidades. Existen también museos universitarios que son responsabilidad de entidades específicas.

Salvo por razones de historia, no hay razón específica para esta organización que atomiza la forma en que la UNAM cumple con su tercera función sustantiva. Una posibilidad sería transformar la Coordinación de Difusión Cultural en una de Difusión Cultural y Divulgación, que a través de dos grandes direcciones generales: Difusión Cultural y Divulgación coordinaría todas las actividades de esta naturaleza en la UNAM, de manera autónoma o en colaboración con algunas entidades. Esto incluye ordenar las actividades de divulgación realizadas en los distintos museos universitarios para dar mayor racionalidad a su desarrollo. Además, es conveniente continuar con los esfuerzos para que las licenciaturas que se ofrecían a través de la Coordinación de Difusión Cultural queden dentro del esquema con el que funcionan todas las Escuelas y Facultades.

Tenemos tres ferias para la promoción de libros: la Feria Internacional del Libro del Palacio de Minería, la Feria Internacional del Libro Universitario (FILUNI) y la Feria del Libro y de la Rosa. Si uno considera que el área metropolitana del Valle de México es el mayor mercado para los libros en nuestro país, parece conveniente buscar condiciones para organizar una gran Feria Internacional del Libro de la UNAM que conjunte estos tres esfuerzos, además de buscar que pudiera ocurrir también en algunas de las ENES al interior del país.

En el tema de impresión de libros se debe extender política a todas las entidades la política recién establecida en la Dirección General de Publicaciones y Fomento Editorial de impresión bajo demanda, que permite racionalizar el número de ejemplares producidos, disminuir el costo real por ejemplar y reducir la demanda de espacio para almacenamiento.

La UNAM está cerca de tener una concesión de televisión abierta en la banda de UHF. Este cambio generará mayor impacto de los programas que se transmiten a través de TVUNAM, por lo que será necesario revisar su programación.

7. GOBIERNO

AUTONOMÍA

La Autonomía es una de las libertades que más interesa a los Universitarios pues determina tres aspectos clave: forma de gobierno, administración de patrimonio y facultad para emitir títulos y grados. A lo largo de los años, ha demostrado ser vital para aislar a la Universidad de los vaivenes de la política nacional, con lo que se ha logrado la estabilidad indispensable para una vida académica continuamente productiva.

En años recientes han ocurridos tentativas, alguna de ellas exitosas, para cambiar la estructura de gobierno de universidades públicas estatales. Hubo también dos intentos para modificar la Ley Orgánica de la UNAM que no prosperaron. Por otro lado, la clara definición de la autonomía en la Constitución y en la Ley General de Educación implica la participación de los órganos de gobierno de las universidades autónomas en cualquier cambio a su forma de gobierno.

La defensa de la Autonomía es una labor prioritaria que debe involucrar a toda la comunidad universitaria, con el apoyo de la sociedad civil.

ÓRGANOS DE GOBIERNO

La Universidad tiene un sistema de gobierno a varios niveles, individual o colegiado, cuyos integrantes son electos o designados en procesos directos o indirectos. Esto permite una amplia participación de la comunidad universitaria en el gobierno universitario.

Como es de esperarse en una organización académica, la mayor parte de la gobernanza de la UNAM recae en el personal académico que participa en muchos de los cuerpos académicos asesores y de toma de decisión. El gobierno de la UNAM siempre debe estar dirigido a cuidar su carácter meritocrático que permite que en la Universidad se de preferencia en los cargos a las personas que más se han destacado por su trabajo académico y que poseen cualidades de liderazgo y capacidad de comunicación con sus comunidades.

Es también claro que es necesario concientizar a la comunidad universitaria para que los niveles de participación en los procesos de votación alcancen proporciones significativas del padrón de electores, lo que ayuda a legitimar a los representantes así elegidos.

En el centro de esta disputa por la “democratización” está la elección de autoridades unipersonales, es decir, de los titulares de la Rectoría y las Direcciones de las Entidades Académicas. Creo que el sistema actual de elección indirecta, donde el Consejo Universitario elige a los integrantes de la Junta de Gobierno y estos a su vez designan a estas autoridades funciona bien, por lo que no sugeriría cambiarlo, independientemente del complejo proceso político que esto podría implicar.

Lo anterior no significa que no sea posible introducir algunos cambios que, sin quitar la decisión final de la designación a la Junta de Gobierno, tomen en cuenta algunos aspectos de la evolución de la UNAM en los últimos 80 años, periodo aproximado de vigencia de la actual Ley Orgánica.

Una posibilidad sería asignar a cada integrante entidades (entre 4 y 5) a las que deben dar seguimiento durante varios años seguidos a través de visitas semestrales. Para lograr esto, los cuerpos académicos involucrados en cada entidad (Consejos Técnicos o Internos) podrían nombrar una comisión de enlace que coordinara las visitas.

Sin cerrar la discusión a una revisión de la estructura de gobierno de la UNAM, si es claro que esta es una tarea muy compleja y que debe realizarse con todo cuidado para poder garantizar que sea la comunidad universitaria quien tenga la voz principal.

FORMACIÓN DE LIDERAZGO

La forma de designar autoridades unipersonales universitarias, a través de ternas propuestas por el Rector, ha permitido sostener un gobierno basado en los méritos académicos. Estos no siempre, sin embargo, van acompañados de los también necesarios méritos en la administración y gestión.

Dominar todas las áreas de la gestión en la Universidad no es fácil, por lo que el proceso para preparar adecuadamente a personas que pudieran ser designadas para dirigir una entidad es largo y complejo. Por ello, es necesario hacer de la capacitación de mandos medios una labor continua, que vaya más allá de la transmisión de conocimientos y experiencias en los relevos, o del tradicional enfoque de aprender haciendo. Que llegue una persona a la dirección de una entidad sin experiencia académico-administrativa se puede evitar sólo si existen suficientes candidatos que las posean en la integración de las ternas.

Hay debilidad en general en la capacidad de los titulares de entidades para tratar con las demandas de su comunidad estudiantil y del aparato sindical. Para mejorar la gestión de estas crisis estudiantiles y sindicales es necesario primero construir una estrategia general para tratar con ellas y después acompañar a titulares en su seguimiento.

8. GESTIÓN DE LA OPERACIÓN DE LA UNIVERSIDAD

MANEJO DE EQUITATIVO DEL PRESUPUESTO

Presupuesto de Ingresos

El presupuesto de ingresos de la UNAM está dominado por la política que implanta el Gobierno Federal que, en términos generales, es asumida por la Cámara de Diputados. El aumento al presupuesto ha estado en general alineado con la inflación, salvo los dos últimos años donde por la Pandemia de COVID-19 estuvo por abajo. El presupuesto que aprueba el Consejo Universitario incluye también la previsión de ingresos extraordinarios. Estos son muy importantes para aumentar en promedio el gasto operativo, pero este efecto es únicamente positivo en las entidades que los generan. Su promoción es importante.

Presupuesto de Egresos

El manejo del presupuesto anual para las entidades de la UNAM sigue, en general, prácticas inerciales, los nuevos presupuestos se calculan usando como base el presupuesto del año anterior, que se ajusta al alza según el incremento porcentual aprobado para el presupuesto de ingresos y a la baja en algunas partidas para compensar la penetración de los salarios en el presupuesto global que, como se ha mencionado, en los últimos 8 años ha subido del 73 al 80%.

En términos salariales, cuando se hace un análisis diez años se encuentra que el salario de los trabajadores universitarios ha estado por encima de la inflación.

En términos generales, se puede observar que el costo por alumnos es más alto en las carreras de las ciencias químico-biológicas y de la salud, seguido por las humanidades, las ciencias fisicomatemáticas e ingenierías, y finalmente por las ciencias sociales.

También, para la misma área de conocimiento, las dependencias ubicadas en Ciudad Universitaria tienen, en general, mayor presupuesto per cápita que las otras, con excepción de las Escuelas Nacionales Superiores (ENES) que tienen el mayor costo por alumno en la UNAM. Destaco el caso de las escuelas de educación media superior que tienen el costo más bajo por estudiante, con el agravante de los salarios que absorben entre el 95 y 97% del presupuesto total.

Corregir estos desbalances de manera justa no es sencillo. Es necesario implantar políticas que permitan a mediano plazo una distribución más equitativa de los recursos provenientes del subsidio federal.

PAPEL DE LOS INGRESOS EXTRAORDINARIOS

Los ingresos extraordinarios generados por la UNAM pueden jugar un papel clave en la corrección de desbalances presupuestales para las entidades que los producen. Existe la paradoja de las entidades ricas y pobres que, en ocasiones, produce que las primeras no sean consideradas para asignaciones extraordinarias y que las segundas no hagan suficientes esfuerzos para tener ingresos extraordinarios. Al margen de esta paradoja, resulta evidente que es importante disminuir la fuerte dependencia de la UNAM del subsidio federal, que actualmente representa cerca del 93% de los ingresos, y que sería conveniente lograr una distribución más uniforme en los ingresos extraordinarios.

Cuando una entidad cuenta con ingresos extraordinarios, puede complementar de manera muy importante su presupuesto operativo. El 20% de los ingresos extraordinarios con fines específicos es retenido por la UNAM. Sin embargo, solamente la cuarta parte de estos

queda disponible para la UNAM en la llamada participación institucional. Pudiera ser conveniente revisar esta distribución y que la UNAM se quedase con del 7.5% y dejase a las entidades generadoras del 12.5% pues estos recursos servirían para asignarse principalmente al bachillerato.

La participación de la sociedad civil es todavía limitada en actividades filantrópicas o de financiamiento para las universidades. La tendencia, sin embargo, es a una mayor participación de las entidades privadas en el financiamiento de proyectos, lo que representa una importante área de oportunidad para las entidades dedicadas a las humanidades y las ciencias sociales.

TRANSPARENCIA Y RENDICIÓN DE CUENTAS

Las obligaciones de transparencia son parte del deber que tiene la Universidad para rendir cuentas a la sociedad. La estrategia para manejar estas solicitudes debe, en mi opinión, apuntar a la construcción de repositorios con la información más relevante, que la sistematicen y faciliten responder a las consultas. Se ha avanzado mucho en los últimos años, pero queda aún un buen trecho por cubrir. Es también necesario educar en el uso de las solicitudes de transparencia para que no se conviertan en una “ventanilla alternativa de trámites”. El esfuerzo de transparencia debe también buscar formas eficientes para informar sobre el ejercicio del presupuesto. El reto es formidable pues la UNAM realiza más de siete millones de operaciones contables al año y los criterios de asociación pueden ser múltiples.

ADMINISTRACIÓN EFICIENTE

Administración eficiente es aquella que facilita realizar el trabajo académico, sin descuidar el marco normativo universitario. Si bien es cierto que los esfuerzos de transparencia y rendición de cuentas obligan a dar al uso de recursos públicos trazabilidad para que su ejercicio pueda ser revisado y auditado, también es cierto que en general esto termina en procesos de mayor complejidad para el ejercicio de estos recursos. Quizá es por esta razón que en muchos académicos existe la percepción de que la UNAM se está “burocratizando”.

Para conseguir una administración eficiente hace falta una reingeniería de cada proceso, sobre el que deben hacerse preguntas sobre la pertinencia de sus pasos y requisitos, con miras a eliminar la sobre-regulación. Esta reingeniería de procesos no solamente se refiere a procesos administrativos y debe aplicarse también en otros ámbitos.

ENTIDADES QUE REQUIEREN ATENCIÓN ESPECIAL

Hay dos grupos de entidades que merecen mención aparte por distintas razones, pues su rol en el funcionamiento de la UNAM es clave.

Bachillerato

En el concurso de selección para el ingreso a nuestro bachillerato se realiza a través del “Concurso de Asignación a la Educación Media Superior de la Zona Metropolitana de la Ciudad de México”. Dado el prestigio de la UNAM entre los aspirantes, esta recibe en su bachillerato a los mejores estudiantes del área metropolitana. Sin embargo, no queda claro que nuestro sistema de bachillerato esté entregando a los mejores aspirantes de la licenciatura.

Existen algunos puntos que generan preocupación, entre ellos están las crisis que ocurrieron en este sistema en los últimos 4 años. Antes de la pandemia de COVID-19, hubo paros en varios planteles motivados por reclamos relacionados con el manejo de incidentes de violencia de género. En casi todos los casos, estos paros estuvieron asociados con acciones de vandalismo que produjeron daño en las instalaciones de los planteles. Los eventos han continuado después de la reiniciación de actividades presenciales. El caso más reciente ocurrió en el CCH-Azcapotzalco. La iniciativa de paro y las subsecuentes acciones de vandalismo están relacionadas con grupos de activistas, que representan una fracción muy reducida del estudiantado.

Algunas de las pintas que se realizan en los planteles apuntan a un distanciamiento entre la población estudiantil y su identidad como universitarios, como se puede ver al observar consignas como “UNAM violadora”, “Aborta tu orgullo UNAM”, “UNAM asesina”.

Según expresiones de estudiantes egresados del bachillerato universitario, el número de días con actividades disruptivas a lo largo de los tres años de duración de este pudiera estimarse alrededor del 30% del total. Esta reducción en el tiempo efectivo de estudio tiene necesariamente implicaciones en una disminución del rendimiento académico y pudiera ser parte de la explicación sobre la opinión de la calidad académica de los estudiantes provenientes del bachillerato universitario.

El estado físico de los planteles de bachillerato es peor que el de los planteles donde se imparten licenciaturas. Una explicación razonable se encuentra al revisar el presupuesto operativo en los planteles del bachillerato, que es el 3.35% del total, proporción muy baja si se la compara otros sectores.

Los ingresos extraordinarios de todo el subsistema de bachillerato son de poco más de 11 millones de pesos, lo que representa aproximadamente el 0.7% del total de las reservas, a diferencia de las Facultades y Escuelas que tienen en reserva cerca de 1,300 millones de pesos, casi el 40% de dichas reservas. La falta de ingresos extraordinarios no permite complementar el gasto operativo y deja al subsistema de bachillerato sin posibilidades para invertir en el mantenimiento y equipamiento de sus instalaciones.

Los dos factores anteriores deben atenderse con programas especiales que pasan por la capacitación de autoridades y docentes en el manejo de estrategias de solución de conflictos, mediación y educación para la paz.

Para el presupuesto se propone recurrir a fondos especiales de las Secretarías Generales y Administrativa de la Administración Central. Es conveniente establecer un programa a mediano y largo plazo, que derive estos recursos y otros presupuestales a la recomposición física de las instalaciones con una visión integral. Mi estimación es que deben doblarse los 200 millones de pesos que actualmente son el presupuesto operativo del subsistema del bachillerato.

Facultades de Estudios Superiores

Las Facultades de Estudios Superiores, con sus 5 planteles en el área metropolitana de la Ciudad de México, representan ahora poco menos del 50% de la matrícula de licenciatura, lo que remarca su importancia relativa en el funcionamiento de la UNAM. Además, los recientes aumentos en la matrícula de licenciatura han sido absorbidos principalmente por ellas.

En la práctica, las FES integran lo que yo podría denominar una “confederación de entidades” pues tiene la misma estructura operativa y tienen problemáticas similares, lo que las ha conducido a mantener una postura conjunta frente a muchos eventos universitarios.

En general, los titulares de la FES solicitan mayores facilidades operativas para que “los dejen trabajar”. El reclamo parte de que algunas partidas de la UNAM son centralizadas y requieren necesariamente la intervención de la Administración Central. Por lo anterior, creo que es necesario diseñar un programa especial de descentralización administrativa enfocado a las FES. Creo que también sería conveniente que las entidades afiliadas a la Secretaría General fuesen agrupadas por sectores, en forma similar a como sucede en la Coordinación de la Investigación Científica. Esta partición daría posibilidad de dar mayor enfoque a la asignación de recursos a las FES que atienda sus problemáticas particulares.

Todas las FES son relativamente exitosas en la consecución de ingresos extraordinarios, y aunque no son de las mayores recaudadoras, sí tienen en reserva alrededor de 165 millones de pesos que representan casi el 5% de total disponible, lo que sí les permite complementar sus necesidades operativas.

En las FES también ocurren paros de actividades como en otras entidades de la UNAM, iniciados y continuados con dinámicas comunes. El diseño de la estrategia general de la Universidad para tratar con estas crisis debe incorporar la naturaleza multidisciplinaria de estas.

ADMINISTRACIÓN DE LOS CONTRATOS COLECTIVOS

La UNAM tiene casi 70,000 empleados, la mayoría, 41,000, son académicos y el resto administrativos. Las relaciones laborales son manejadas a través de dos contratos colectivos, uno con el personal académico de base, cuyo titular es el STUNAM y el otro con el personal académico, cuyo titular es la AAPAUNAM.

Trabajadores Administrativos

El Contrato Colectivo de Trabajo del Personal Administrativo de Base (CCTAd) tiene algunas condiciones que, juzgadas con estándares modernos, parecen anacrónicas hoy en día. Destaco entre ellas: a) El sistema escalafonario, cuyo impacto a largo plazo ha producido una enorme endogamia en la ocupación de las plazas de base; b) El ingreso de nuevos trabajadores administrativos a la UNAM no es suficientemente selectivo; c) La prima de antigüedad ha resultado excesiva en épocas donde la inflación es del 3.5-4% anual; d) Los viáticos que fueron tasados en días de salario mínimo y hoy son el doble de la tarifa de los académicos; e) La zona geográfica que hace muy costosa la apertura de plazas en sedes foráneas. Externamente, el aumento del mínimo más allá de la inflación lo ha acercado a los salarios de las categorías más bajas del tabulador administrativo, lo que implicaría necesariamente gestionar aumentos diferenciales mayores a estas categorías.

La administración del CCTAd ha sido deficiente tanto por parte de la Administración Central Universitaria como de las Entidades y Dependencias y a través de los años se han generado

vicios y prácticas que pudieran calificarse de abusivas, como es el caso del tiempo extraordinario o la cláusula 15, con fuertes impactos presupuestales.

La recuperación de prácticas justas en el ejercicio de las obligaciones contractuales será un proceso largo, que requiere de una estrategia general para toda la Universidad. Esta se complica, además, por la existencia de corrientes sindicales al interior del STUNAM que usan formas de presión fuera de los procedimientos contractuales para resolución de diferencias (tomas de entidades, cierres de vías de circulación, etc.). Romper estas prácticas requiere una estrategia muy clara y cierto nivel de resistencia ante los efectos de esta presión, pero es vital si se desea recuperar una relación sindical sana.

La mayoría de los trabajadores de base considera a la UNAM un patrón extraordinario., pues casi todos ellos cumplen en la UNAM la antigüedad necesaria para la jubilación y que no dudan en recomendar a sus hijos para las plazas vacantes.

Las plantillas administrativas de la UNAM enfrentan un doble problema. Por un lado, para atender las llamadas “agendas sindicales” se han autorizado reubicaciones o creaciones de medias plazas, donde los recursos para esto se han obtenido a través de acuerdos sindicales y usando los de plazas vacantes. Este tipo de movimientos repetidos a lo largo de los años ha hecho que las plantillas resultantes difícilmente resulten compatibles con las necesidades de las entidades y dependencias y las ha distorsionado y provocado faltantes en las categorías más bajas del tabulador. Las condiciones de operación de la UNAM también han cambiado a lo largo de los años, por ejemplo, en el número de vigilantes requeridos. Existen todavía en el catálogo de puestos muchos de ellos totalmente inoperantes: linotipistas, fogoneros o hamaqueros. Por lo anterior, existe la necesidad de definir un nuevo catálogo de puestos y funciones. También es necesario adecuar las plantillas de trabajadores para desaparecer plazas no necesarias y crear, con los recursos de estas, plazas que realmente sean necesarias.

No quiero que estas opiniones sobre aspectos negativos de la relación sindical impliquen que no reconozca, en primer término, la importancia primordial de los trabajadores administrativos de base en el funcionamiento de la UNAM y, en segundo que, a pesar de sus problemas, la relación con el STUNAM ha proporcionado estabilidad institucional en los últimos 25 años. Creo, sin embargo, que esta crítica es necesaria pues señala problemas a cuya solución no le hemos dado la atención necesaria en el pasado cercano.

Trabajadores Académicos

En el caso del Contrato Colectivo del Personal Académico (CCTAc), cuya titularidad es de la AAPAUNAM, su administración es más sencilla. Algunos de los problemas del CCTAc también ocurren con el CCTAc, como es el caso de las primas de antigüedad y las zonas geográficas.

El problema más importante con el personal académico por horas se refiere al proceso de renovación de nombramientos del personal por horas, que normalmente comienza a los pocos días de haber iniciado el semestre, por lo que es frecuente que exista desajuste en los pagos al personal por horas, cuando existe cambio de asignatura o del número de horas contratadas. Esto se volvió crítico en el marco de la pandemia de COVID-19 dando origen al movimiento “UNAM-no-paga”. Se revisó la forma como se compone el pago del personal por horas y se pactó con AAPAUNAM hacerlo de forma quincenal. Es conveniente, sin embargo, tomar medidas administrativas que tiendan a regularizar no solamente el pago de

las prestaciones, sino a evitar en la medida de lo posible, las interrupciones de pago. Para conseguir esto, los Consejos Técnicos deben tomar dos tipos de medidas: 1) Adelantar el procesamiento de los nombramientos para que estos se aprueben antes del inicio de los periodos lectivos (en general se requieren entre 2 y 3 quincenas de anticipación); 2) Aprobar nombramientos para más de un periodo lectivo, cuando esto sea posible. Debe quedar claro que no es posible del todo evitar nombramientos extemporáneos, que surgen cuando se presentan situaciones de último momento.

Para la mayoría de los académicos de tiempo completo es claro que son los procedimientos académicos: concursos abiertos, cerrados y PRIDE los que determinan el éxito de la carrera académica y los que más impacto tienen en sus percepciones.

Recientemente se inició el cambio el esquema para manejar la forma de litigar estos juicios con la creación de un grupo de abogados especializados en la materia, dependiente directamente de la Dirección General de Asuntos Jurídicos de la Oficina de la Abogacía General, auxiliado también por abogados de la Dirección de Relaciones Laborales de la Dirección General de Personal.

9. SOSTENIBILIDAD

El tema de sostenibilidad es insoslayable en el funcionamiento de una universidad moderna, y más aún en el caso de la UNAM, que siempre ha ejercido liderazgo para proponer acciones que modernicen su funcionamiento y la conecten con el sentir y las urgencias sociales.

Energía Eléctrica

La energía eléctrica en la UNAM es manejada de forma central a través de Dirección General de Obras y Conservación (DGOC). Parece evidente que la UNAM gire hacia las energías renovables para tratar de satisfacer sus necesidades. Sin embargo, los cambios recientes en las reglas de operación del Sistema Eléctrico Mexicano no facilitan esta transición. Por ahora la mejor opción es la de autoabastecimiento. Bajo este esquema, la UNAM debe instalar paneles solares al interior de sus instalaciones y utilizar la energía generada internamente. Un aspecto importante para implementar esta estrategia de autoabastecimiento es el financiamiento de los paneles solares, que debe gestionarse con la Secretaría de Hacienda y Crédito Público.

En paralelo a estas iniciativas, está en marcha un proyecto para conocer con más detalle los consumos a nivel de entidad. La intención es proporcionar información sobre el consumo real de energía y crear un sistema de incentivos al ahorro.

Agua Potable

En el caso del agua potable, el abasto tiene dos formas principales. Ciudad Universitaria y la FES Acatlán son abastecidas por pozos concesionados por la Comisión Nacional del Agua (CONAGUA). El resto de los campi e instalaciones universitarias tiene suministro que depende de las autoridades de los municipios o alcaldías en donde están ubicadas y se debe pagar por el servicio de suministro. En el caso de Ciudad Universitaria, está en curso un proyecto para sustituir la red primaria interna de agua potable en la zona sur del campus, que se extenderá a la zona norte el año entrante que tiene como propósito disminuir las fugas. A través del Programa Universitario del Agua (PUMAGUA) se tiene también previsto

instalar nuevos medidores de consumo para que sea posible determinarlo en todas las entidades. A este esfuerzo se deben sumar también todas las otras instalaciones universitarias para conseguir los mismos objetivos.

Tratamiento de aguas residuales

También es necesario que todas las instalaciones universitarias cuenten con plantas de tratamiento de aguas residuales, con el propósito en primer término de aprovecharla en sanitarios y, en segundo, para regresarla a los sistemas de drenaje en mejores condiciones, cuando su aprovechamiento no sea posible. Por lo anterior, en la ejecución de nuevas obras será necesario instalar tuberías para agua potable y para aguas grises que faciliten el aprovechamiento del agua tratada. Para las instalaciones existentes, se debe privilegiar el uso de plantas de tratamiento pequeñas para cada edificio en lugar de grandes plantas de tratamiento que no siempre funcionan adecuadamente y ni facilitan el reúso.

Gestión de residuos

La gestión de los residuos es un tema complejo, pues su manejo está necesariamente ligado al que se hace a nivel de municipio o alcaldía de ellos. Los esfuerzos de separación y reciclado se pueden enfrentar con que el posterior manejo de los residuos pueda hacer inútil su separación. A pesar de lo anterior, es muy necesario que la UNAM establezca iniciativas que sirvan para mostrar un apropiado manejo de los residuos de todo tipo. En especial, dado su tamaño y población, estos esfuerzos son importantes en el campus de Ciudad Universitaria, en las FES y en los planteles del bachillerato universitario.

Movilidad

La movilidad de la comunidad universitaria en general ocurre fuera de sus instalaciones. Salvo en el campus de Ciudad Universitaria, en el resto de las instalaciones la comunidad llega a ellas en transporte público y se mueve al interior en forma peatonal. Existen algunas entidades, por ejemplo, las FES Cuatitlán y Zaragoza que tienen sus instalaciones separadas en varios campi, donde existe transporte universitario que los conecta. En todos los demás, se han gestado iniciativas para obtener transporte dedicado que lleve al estudiantado desde los puntos de transporte público masivo (metro, Metrobús, etc.) hasta las instalaciones universitarias y viceversa. Se ha privilegiado por ello establecer senderos seguros sobre los corredores peatonales que usa la comunidad universitaria para dirigirse hacia el transporte público. A pesar de estos esfuerzos, siguen aún existiendo episodios que vulneran la seguridad de la comunidad universitaria. Es importante conseguir que la Secretaría de Protección Atención y Seguridad Universitaria (SPASU) haga un buen seguimiento de estos episodios en un intento por aumentar la seguridad y disminuir la impunidad. Veo muy difícil extender la cobertura del transporte universitario más allá de lo señalado. En el caso de Ciudad Universitaria es necesario rediseñar las rutas del Pumabús y diseñar un corredor peatonal desde la estación Copilco del Metro hacia el circuito escolar. Es importante diseñar un corredor ciclista que conecte las zonas norte y sur del campus, con derivaciones hacia la zona de ciencias biológicas mencionada, y que este incluya también un circuito peatonal.

Existen otros temas relacionados con la sostenibilidad, entre los que destaco el cambio de la política de impresión editorial y la necesidad de transitar a una administración digital, puntos que son abordados con mayor profundidad en otros apartados.

10. AGENDA DIGITAL

La relevancia de las tecnologías de la comunicación y la información en la gestión de las organizaciones modernas es incuestionable. Como siempre, hay dos vertientes en la implementación de las estrategias de digitalización: equipamiento y código.

Equipamiento

Existen tendencias en las direcciones que está tomando la tecnología y que la UNAM debe seguir, para mantener como hasta ahora una posición de liderazgo nacional. El uso de las nubes para almacenamiento de información es cada día más intenso y está marcado por el papel de las grandes corporaciones digitales: Microsoft, Google, Amazon Web Services (AWS), etc., donde el uso de estas nubes está cada vez más ligado con el uso de las plataformas de código asociadas a ellas, así las licencias de acceso a la nube y las plataformas de código se están gestionando de manera simultánea. Existen algunos proyectos en la Universidad que sí conviene desarrollar en nubes comerciales, sobre todo aquellos que requieren muchos recursos por una cantidad limitada de tiempo, por lo que no siempre debe descartarse el uso de este tipo de servicios.

La UNAM ha estado desarrollando centros de datos propios, el más grande (Nube UNAM) bajo la tutela la Dirección General de Tecnologías de la Información y la Comunicación (DGTIC) y otros organizados por grupos de entidades de la Investigación Científica y finalmente otros de menor magnitud localizados en entidades o campus específicos. En paralelo a los centros de datos, se cuenta con una constelación de servidores de muy distinta complejidad localizados prácticamente en todas las entidades o dependencias de la UNAM. En mi opinión, el desarrollo de estos centros de datos debe continuar y ser reforzado, además debe perseguirse tener esquemas redundantes necesarios cuando se maneja información universitaria crítica, académica y administrativa, pues está demostrado que esta opción de desarrollo de centros de datos-servidores virtuales puede ofrecer ventajas importantes a nivel de costo y desempeño. Por lo anterior, es necesario continuar las actuales inversiones en esta dirección. La ubicación de estos centros, desde el punto de vista de seguridad, también es importante.

El funcionamiento adecuado de esta estrategia implica tener conectividad digital de muy alta velocidad. Hasta ahora, la Universidad se ha encargado de mantenerla al interior de las instalaciones universitarias y ha recurrido a proveedores externos para el servicio entre los campi, de los cuales tendremos que seguir dependiendo. La estrategia debe ser contar con servicios redundantes, ofrecidos por compañías distintas, para garantizar disponibilidad de los servicios críticos (por ejemplo, el de la nómina universitaria).

En la modernización de las instalaciones de redes de comunicación al interior de las dependencias deberá hacerse la transición hacia la fibra óptica en todos los trayectos, que permitan la total integración de los servicios de telefonía y datos, con ventajas en la relación costo beneficio, sobre todo cuando se requiere añadir nuevos servicios⁸.

También es necesario atender el desarrollo de las instalaciones de cómputo de alto desempeño (super-computadoras). Recientemente se solicitó financiamiento al gobierno

⁸ Además de disminuir el riesgo de vandalismo de los cables de cobre.

federal que no se obtuvo, por lo que habrá que adoptar estrategias de financiamiento con recursos propios, adecuadamente articuladas con el desarrollo de los centros de datos.

En el caso de las computadoras de uso administrativo, la tendencia es utilizar computadoras con capacidades limitadas que puedan conectarse a servidores, con un bajo valor de reemplazo para lidiar mejor con la obsolescencia de los equipos. En el caso de computadoras de uso académico, cada vez es mayor la tendencia a uso de equipos portátiles, que se sostendrá en los próximos años. No debe descartarse adoptar esquemas de arrendamiento de equipo de cómputo.

Código

En el código de uso en la UNAM se pueden distinguir dos grandes grupos. Por un lado, está el código de uso general, al que denominaré comercial y por el otro código especializado desarrollado en entidades y dependencias para atender necesidades específicas, al que denominaré código institucional.

Los códigos comerciales (software en lenguaje coloquial) son parte cotidiana en la producción de documentos de muchas clases, tanto en las actividades académicas, como en las administrativas. Existen estándares de facto, que son manejados por los principales proveedores de software. Entre ellos, el más conocido es el de la Suite Office de Microsoft, proveedor con el que la UNAM ha mantenido una buena relación a lo largo de los últimos 15 años.

Existe, por otro lado, una fuerte tendencia en muchas universidades para intentar usar y desarrollar el denominado “software libre”, entendida esta libertad como la falta de obligación para pagar licencias de uso, misma que es sustituida por contribuciones voluntarias hacia los grupos de desarrolladores. Algunos de estos esfuerzos de código libre han sido realmente exitosos, como es el caso de Open Office o el del manejador de bases de datos Postgress. Soy de la opinión que el uso de código libre debe incentivarse a todos los niveles, sin tener que renunciar por completo a código comercial.

En el caso del código institucional, este varía mucho tanto en tipo, número de usuarios e importancia estratégica. Los más importantes son el sistema para el pago de la nómina institucional (del que se desarrolla ahora una nueva versión), el de control personal (SIP), el institucional de compras (SIC), que manejan la Direcciones Generales de Personal y Proveeduría, los sistemas para control escolar (SIAE de licenciatura y SAEP de posgrado) que maneja la Dirección General de la Administración Escolar. Está en curso un importante proyecto para el desarrollo nuevos sistemas universitarios para la información financiera (SIIF) y el manejo de inventarios y aseguramiento (SIDIA).

Todos estos códigos, estratégicos en el funcionamiento de la UNAM, han sido desarrollados a partir de iniciativas de las Direcciones Generales que los controlan y cumplen, con mayor o menor eficacia, la función para la que fueron desarrollados. No ha existido, sin embargo, una visión integradora en el desarrollo de los sistemas que los lleve a interactuar de manera fácil y a evitar duplicidad en las fuentes de información o bases de datos asociadas. Algunos de ellos, se basan en plataformas tecnológicas obsoletas, están pobremente documentados y tienen alta dependencia para su operación de una o unas pocas personas.

Fábricas de Código

La tendencia actual en el desarrollo de código especializado es establecer “fábricas de código” que son unidades especializadas que dan servicio a “clientes internos” que les encomiendan proyectos para desarrollar aplicaciones de propósito específico. Estas fábricas utilizan técnicas modernas para el desarrollo de código, entregan productos terminados ya en fase de producción y colaboran con el mantenimiento o actualización de ellos. Seguir esta metodología hace que los costos de desarrollo se reduzcan, y que los códigos desarrollados tengan mucho mejor documentación, lo que redundará en disminuir la dependencia de una persona o grupo de personas en su operación y mantenimiento (como sucede actualmente, por ejemplo, con el sistema actual de nómina o con los sistemas de la Tesorería). La estrategia para desarrollar una fábrica de código universitaria debe ser gradual y que el diseño de su modelo operativo debe estudiarse cuidadosamente.

Algunos de los proyectos de digitalización emprendidos en la actual administración se deben continuar, como es el caso de la firma electrónica y la identidad digital universitaria.

En la mayor parte de los sistemas institucionales ya se evita el uso de papel, tanto para las formas, como para los soportes documentales. Se trata de una tendencia irreversible que proporciona, además de ahorros en papel, la posibilidad de una trazabilidad de los procesos mucho más rápida y eficiente.

No ha existido la visión para desarrollar código de uso general en las entidades o dependencias que pueda, por un lado, proporcionar información financiera al interior de estas y, por el otro, interactuar de manera natural con el código institucional. Hay algunos esfuerzos en esta dirección emprendidos por algunas entidades, donde destacan el Sistema Integral de Administración Financiera (SIAF). Está en curso un proyecto para establecer una serie de servicios Web para acceder al SIIF que permitirá resolver esta limitación en un futuro cercano. Faltaría, adicionalmente, tomar alguna de estas herramientas (por ejemplo, el SIAF de uso bastante amplio en la UNAM) para actualizar su plataforma tecnológica y ponerlo totalmente en fase con el acceso automatizado a los sistemas en desarrollo en la Tesorería y la Secretaría Administrativa.