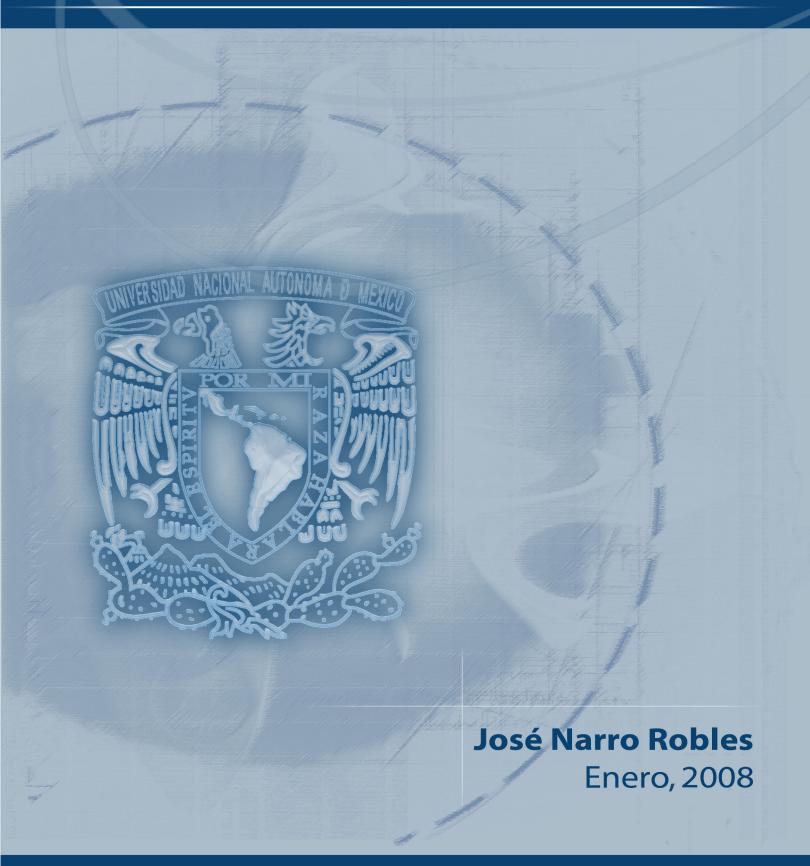
Lineamientos para la elaboración de una propuesta académica para el periodo 2007 - 2011*



Índice

Introducción

- 1. Contexto mundial y nacional
- 2. La educación superior en México

Tendencias globales de la educación superior Un diagnóstico sintético

- 3. La Universidad Nacional Autónoma de México
- 3.1 Los principios básicos de la Universidad

La autonomía

La libertad de cátedra y de investigación

La pluralidad y la tolerancia

Calidad, humanismo, compromiso social y competencia científica y tecnológica

Cambio permanente

Valor superior de la academia, el conocimiento y la experiencia

3.2 Una aproximación diagnóstica de la Universidad

De orden académico

De su organización y formas de gobierno

De tipo normativo

De orden administrativo

En cuanto a sus relaciones externas

De orden financiero

- 4. Programa de trabajo
- 4.1 Premisas, valores y principios
- 4.2 Retos de la UNAM
- 4.3 Líneas rectoras para el cambio institucional
 - 1. Mejorar la calidad y pertinencia de la formación de los alumnos y aumentar la equidad en el acceso a los elementos que favorezcan su desempeño
 - 2. Fortalecer el bachillerato y su articulación con los otros niveles de estudio
 - 3. Impulsar la reforma de la licenciatura
 - 4. Incrementar la cobertura y mejorar las capacidades del posgrado
 - 5. Ampliar y diversificar la oferta educativa de la Universidad mediante la educación continua y las modalidades en línea y a distancia

- 6. Consolidar la planta académica mediante procesos de superación, evaluación y decisiones colegiadas
- 7. Impulsar la movilidad nacional e internacional de académicos y alumnos
- 8. Incrementar la vinculación de la investigación con los problemas prioritarios para el desarrollo nacional
- 9. Consolidar la posición de vanguardia de la investigación universitaria, elevar su calidad y productividad y propiciar una mayor internacionalización
- 10. Fortalecer la difusión de la cultura y la formación cultural de los universitarios
- 11. Promover la proyección nacional e internacional de la UNAM
- 12. Modernizar y simplificar el quehacer universitario
- 13. Elevar las condiciones de trabajo y el bienestar de la comunidad
- 14. Poner la administración al servicio de la academia, hacerla más transparente y eficiente y garantizar la rendición de cuentas
- 15. Reforzar la estructura de gobierno de la UNAM mediante modificaciones al Estatuto General y a la normatividad secundaria

Comentario final

Introducción

Este documento tiene como propósito presentar un programa de trabajo para desarrollarse en la UNAM en los próximos cuatro años y está estructurado en cuatro grandes apartados:

Contexto mundial y nacional en el que se inserta el trabajo de la Universidad. Se presenta una visión panorámica y sintética en la que se destacan los elementos que deben ser considerados para estar en mejores posibilidades de reforzar los logros alcanzados por la Universidad y mejorar así su calidad académica y compromiso con la sociedad mexicana.

La educación superior en México, que incluye las tendencias globales de la educación y un diagnóstico sintético de la educación superior en el país.

La Universidad Nacional Autónoma de México, que incluye consideraciones sobre los principios básicos en los que fundamenta su trabajo, así como una aproximación diagnóstica de la UNAM, en términos de algunos de sus problemas más relevantes.

Programa de trabajo, en el que se plantean los principales retos de la UNAM y se proponen quince líneas rectoras del cambio institucional, con las cuales se establecen las prioridades para el periodo 2007-2011. Con miras a la puesta en práctica de cada línea rectora se definen algunas acciones específicas.

Este documento contiene básicamente planteamientos preliminares que requieren de desarrollos ulteriores y, de ser el caso, de emprender procesos de socialización en la búsqueda de consensos. Un programa como el que se plantea enseguida sólo podrá llevarse a efecto si se construye y pone en ejecución con la participación de los cuerpos colegiados pertinentes, de los sectores de la comunidad y del cuerpo directivo.

1. Contexto mundial y nacional

El mundo actual se caracteriza por la rapidez de los avances en el conocimiento y la tecnología, por la facilidad de obtener y transmitir información hacia y desde cualquier parte del mundo, y por la eliminación de barreras jurídicas, arancelarias, políticas y administrativas, lo que permite el libre flujo de bienes materiales, servicios y capital a través de las fronteras nacionales.

El mundo globalizado es un mundo sorprendente y paradójico. Los niveles de educación y de acceso a la información, el grado de desarrollo económico y el nivel alcanzado por la producción industrial y el comercio internacional, el avance de la democracia en el mundo; la preocupación por los derechos humanos; la erradicación o el control de enfermedades que décadas atrás diezmaban a la población, y el aumento de la esperanza de vida son algunos de los extraordinarios logros de la humanidad.

No obstante, a la par de estos éxitos se han agudizado viejos problemas y se han generado nuevas tensiones y rezagos: la dimensión global de la economía favorece la concentración de la riqueza y acrecienta las desigualdades y la marginación social; la modernización tecnológica del proceso productivo genera desempleo e impulsa el subempleo y el empleo informal; millones de personas, principalmente niños, mueren a causa de padecimientos de los que se conoce todo y para los cuales se dispone de las herramientas preventivas y terapéuticas más efectivas; se mantienen altas tasas de crecimiento poblacional en los países en desarrollo, y el deterioro ambiental alcanza niveles tan graves que ponen en riesgo no sólo la sustentabilidad del desarrollo sino la vida en el planeta.

El mundo está habitado por 6,500 millones de seres humanos y más de cinco mil millones viven en los países en vías de desarrollo. De estos últimos, uno de cada cinco no tiene acceso a sistemas de agua potable y la mitad no dispone de sistemas de saneamiento básico; más de 850 millones, principalmente mujeres, no saben leer ni escribir; cerca de mil millones viven con menos de un dólar al día y 2,500 millones apenas logran subsistir con menos de dos.

En el mundo de hoy, en la sociedad del saber, se tiene que dominar el conocimiento. Para participar de las ventajas de la globalidad de la ciencia, la tecnología y la cultura, se requiere educación. Para tener mayor productividad y ser más competitivos, se necesita educación. La educación es condición indispensable para que individuos o colectividades aspiren a alcanzar un futuro mejor, es fuente de superación y un igualador social insustituible. Los niveles de educación contribuyen a explicar la razón por la cual algunas naciones han conseguido grados más uniformes de desarrollo de sus habitantes y porqué en otros campea la desigualdad.

Sin niveles adecuados de educación se dificulta el ejercicio de la libertad, se acentúa la dependencia y se disminuyen las posibilidades de vivir en democracia. Es clara y está demostrada la relación directa entre los niveles educativos y el nivel de desarrollo de las sociedades. De hecho, es probable que bajos niveles educativos profundicen las desigualdades sociales.

México es una gran nación por su geografía, recursos naturales, biodiversidad, el tamaño de su economía y la calidad de su gente, pero sobre todo por su historia y por su cultura, tan rica y diversa. Es el país de habla hispana más poblado del mundo, con más de cien millones de habitantes repartidos en dos millones de kilómetros cuadrados de una superficie geográfica con selvas, bosques y desiertos; costas, ríos y lagunas; montañas, valles y planicies.

Sin embargo, pese a sus grandes recursos, historia, potencialidades y virtudes, el país también tiene injusticias seculares, contradicciones, excesos y carencias indignas de una gran nación. En pleno siglo XXI la mitad de la población vive en pobreza y uno de cada cinco mexicanos, más de la mitad de quienes viven en el medio rural, no puede siquiera cubrir sus necesidades elementales de alimentación.

Respecto de la educación, 33 millones de mexicanos, casi la tercera parte de la población, se encuentran en situación de rezago educativo. De esos, según datos del INEA, seis millones son analfabetos, más de diez no concluyeron estudios primarios y 17 millones no terminaron estudios de secundaria. Los jóvenes en edad de cursar estudios superiores son cerca de diez millones, pero sólo una cuarta parte de ellos cursa estudios en alguna institución pública o privada.

El modelo político que adoptó México se agotó, el nuevo acaba de nacer y le está costando trabajo sobrevivir y adaptarse al entorno. La transición mexicana requiere de reglas que sean aceptadas por todos los contendientes y que permitan, junto a otras acciones, responder a la madurez alcanzada en las últimas tres décadas por la sociedad civil. La gobernabilidad no está garantizada y los equilibrios son frágiles.

En estos momentos es indispensable una política de Estado para la educación superior. Se debe otorgar, en el discurso y en el presupuesto, la más alta prioridad a la educación, la ciencia, la tecnología y la cultura. Además de considerarla como una inversión para el país, es indispensable entender a la educación como un bien social y alejarnos de la idea de que puede ser vista como una más de las mercancías que interesan en el mercado.

Por supuesto, se requiere mayor financiamiento. No obstante, no se trata sólo de hacer una mayor inversión. Se requiere, también, lograr un mejor uso del presupuesto disponible, así como poner en práctica numerosas acciones. Se precisan políticas claras en cuanto a las relaciones con el profesorado de todos los niveles, modernización de la infraestructura, uso correcto de las nuevas tecnologías, mejoras sustanciales a los sistemas de evaluación y actualización de los planes y programas de estudio en todos los niveles. No sólo se debe informar, en especial se debe formar al estudiante, transmitirle valores y principios. Enseñarle a buscar información, a resolver problemas, dominar distintas habilidades. En pocas palabras, la educación tiene que contemplar el saber, el ser y el hacer, de otra forma estará incompleta.

Las universidades públicas, mediante el cumplimiento de sus funciones sustantivas, contribuyen a la solución de algunos de los problemas más relevantes tanto en el ámbito local como regional y nacional. En primer término, mediante la formación de profesionales competentes en sus respectivas disciplinas. En segundo lugar, a través de las actividades de investigación básica y aplicada que desarrollan sus académicos y estudiantes. Finalmente, por intermedio de las actividades de extensión y de difusión cultural. En todas estas actividades es indudable que se pueden introducir innovaciones y mejoras, particularmente en el ámbito de la investigación, que en muchos casos es una actividad incipiente.

En la medida en que las universidades asuman el compromiso de llevar a cabo sus funciones con pertinencia social, es decir, con especial atención a las necesidades y los problemas del entorno inmediato y global, y que se ponga énfasis en que su responsabilidad radica en contribuir al desarrollo nacional, el país podrá, más fácilmente, alcanzar niveles de desarrollo consecuentes con sus recursos y potencialidades.

2. La educación superior en México

Tendencias globales de la educación superior

La educación, y sobre todo la de nivel universitario, ha cobrado una nueva importancia con la globalización y la llamada sociedad del conocimiento, en la que éste se convierte en el factor decisivo para la productividad y la competitividad. Temas como el desarrollo de la investigación científica y el desarrollo tecnológico han adquirido mayor relevancia en las universidades.

La modernización de los sistemas educativos ha evolucionado en paralelo con el establecimiento de principios homogéneos en el ámbito internacional: el desarrollo de la personalidad; la formación de ciudadanos responsables y participativos; la igualdad de oportunidades sin discriminación de ningún tipo, y la contribución de la educación al desarrollo económico y al orden político garantizados por el Estado Nación.

Actualmente se manifiestan en el mundo varias tendencias en la educación superior. Por una parte la apertura de este nivel de estudios hasta lograr su universalización. Por otro lado, la flexibilización de los estudios y la promoción de una mayor movilidad de alumnos y de académicos. De la misma forma, pueden referirse la articulación de los estudios de licenciatura con los de posgrado, el énfasis en mecanismos de cooperación e intercambio entre instituciones, la intensificación de procesos de evaluación y de medidas de aseguramiento de la calidad y la expansión de los servicios educativos a través del uso de las tecnologías más avanzadas. Por último, no puede escapar a este comentario la provisión de servicios educativos de otros países y la liberalización del "comercio de la educación superior", que pretende vincular peligrosamente la actividad educativa con los criterios propios del mercado.

Un diagnóstico sintético

La educación superior en México se caracteriza por su diversificación, su heterogeneidad y segmentación. Es indudable que existen adelantos y logros importantes en cuanto al desarrollo de un sistema de educación superior, tanto en términos de cobertura de la demanda, como en los niveles de calidad de las tareas que se desarrollan, aunque todavía de manera insuficiente, además de que persisten problemas y retos.

La población escolar en la educación superior es de alrededor de dos millones 500 mil estudiantes. En los últimos años han sido creadas numerosas instituciones. Además del notable incremento de las privadas, se han establecido instituciones públicas principalmente en la modalidad tecnológica, que atienden por ahora una porción todavía reducida de la matrícula nacional. El sistema público en licenciatura y posgrado atiende al 67 por ciento de la matrícula total y consta de 699 instituciones de educación superior, en tanto el sistema privado está integrado por más de mil 400 instituciones. Existe una gran diversidad entre las instituciones en cuanto a dimensiones, campos de conocimiento y capacidad de atención, como también hay diferencias y brechas notables entre ellas en cuanto a niveles de consolidación y calidad de las actividades que desarrollan.

El principal reto de la educación superior es incrementar la cobertura y hacerlo con equidad y niveles adecuados de calidad. La tasa de cobertura es del 25 por ciento de la población de 19 a 23 años y las diferencias entre entidades federativas van desde el 14 por ciento en Chiapas hasta el 46 por ciento en el Distrito Federal. La cobertura lograda en el país es absolutamente insuficiente, sobre todo de manera comparativa con la de otros países, tanto desarrollados como de desarrollo similar al nuestro. Las posibilidades de acceso son desiguales y la condición de pobreza de la mayoría de la población sigue siendo la principal limitante.

En las dos últimas décadas ha habido un cierto viraje de las políticas y programas de la educación superior, particularmente en las relativas a las universidades públicas. El cambio más importante ha sido, sin duda, el desplazamiento de la planeación por la evaluación, con una diversidad de mecanismos que se han implementado hacia los alumnos, los programas educativos, el desarrollo de las instituciones y el de los propios académicos. A esto se suma el énfasis puesto en la acreditación de los programas académicos y en el reconocimiento de la calidad de las instituciones mediante ese proceso.

Los nuevos mecanismos de evaluación han implicado compromisos de las universidades para lograr financiamiento adicional, que las obliga a dar repuestas más rápidas y precisas, con el predominio de criterios cuantitativos enmarcados en la productividad y la eficiencia, con la consecuente competencia por recursos siempre escasos.

Conviene concluir este apartado con un señalamiento en favor de la universidad pública mexicana que hoy en día debe ser:

- a) Un espacio privilegiado para la articulación entre tendencias globales e identidades nacionales, así como para la construcción de nuevos pactos e interacciones entre diversas culturas y percepciones del mundo a nivel local o nacional; entre distintos grupos étnicos, nacionalidades, géneros, clases sociales y otras diferenciaciones sociales.
- b) Una institución única en el ámbito público, para la comprensión reflexiva y la crítica fundada sobre la sociedad contemporánea y sus relaciones con el ambiente.
- c) La institución contemporánea capaz de establecer un puente entre el conocimiento especializado y la sociedad en su conjunto, en el contexto de la sociedad del conocimiento y de la economía de la información.
- d) La institución más valiosa en la recreación y la construcción de valores contemporáneos compartidos.
- e) Un establecimiento fundamental para la producción de conocimientos, atendiendo un rango muy amplio de preocupaciones sociales, demandas y problemas en diversos ámbitos, abarcando mucho más que los requerimientos de la producción y las demandas del mercado.

3. La Universidad Nacional Autónoma de México

3.1 Los principios básicos de la Universidad

a) La autonomía

Ha sido una dimensión fundamental en el desarrollo de la Universidad. Ha hecho a los universitarios más libres, pero también mejores y más responsables. Ha permitido a la institución mantenerse independiente tanto de los poderes públicos como de grupos, partidos políticos, credos y organizaciones. En esencia, es una prerrogativa que implica derechos y obligaciones, entre ellos: gobernarse a sí misma, realizar sus fines propios, administrar su patrimonio, determinar sus planes y programas, fijar los términos de su relación con su personal, fungir como un espacio de libertad intelectual en el que se estimule el libre examen y la discusión de las ideas, interesarse en los asuntos que preocupan a la sociedad mexicana, rendir cuenta pública del uso de los recursos que se le asignan y estar al servicio de todos los mexicanos.

Sin la autonomía, la Universidad estaría cercenada. Es parte de su fuerza vital. Motor de la creatividad y seguro contra el apetito de grupos y sectores políticos, religiosos y de orden económico. Es el principio que permite la crítica objetiva y la propuesta desinteresada, que le posibilita ser conciencia de la nación.

b) La libertad de cátedra y de investigación

Son valores fundamentales del trabajo académico la búsqueda de la verdad, la belleza, la libertad y la justicia. Por ello el trabajo de la comunidad académica se sustenta en la libertad de cátedra e investigación, en la libre expresión y confrontación de las ideas, en el libre ejercicio de la crítica y el rechazo a todo tipo de dogmatismos. Esas libertades derivan de su misión de descubrir, transmitir, conservar y superar el conocimiento, y garantizan el ejercicio libre y creativo de la razón y del espíritu.

c) La pluralidad y tolerancia

La Universidad se asume como un espacio académico, plural, idóneo para presentar y debatir todas las corrientes de pensamiento, escuelas filosóficas e ideologías sin que se identifique con ninguna de ellas, donde el diálogo y la tolerancia han podido conciliar la pluralidad y las diferencias. Sin ellas, sería impensable la coexistencia de múltiples ciencias, saberes, teorías, métodos, disciplinas y profesiones.

d) Calidad, humanismo, compromiso social y competencia científica y tecnológica

La calidad académica, entendida como la actualidad, pertinencia y rigor de la actividad académica, es el criterio fundamental para guiar y evaluar el aprendizaje, la docencia, la investigación y la extensión y difusión del conocimiento. En ese sentido, la Universidad está obligada a mantener siempre vigentes niveles adecuados de competencia científica y tecnológica, a preservar y cultivar los valores del humanismo, así como a promover y desarrollar una cultura de los derechos humanos. De esa manera se expresa su compromiso y su contribución a la sociedad. Mediante el ejercicio de sus funciones sustantivas busca contribuir al enriquecimiento intelectual y ético de la sociedad, así como al desarrollo de un país con mayor equidad y justicia social.

e) Cambio permanente

Por todo lo anterior, la Universidad y los actores universitarios están comprometidos con un proceso de superación permanente. Como comunidad abocada al saber, nunca ha sido una entidad estática y cerrada. El cambio permanente ha sido y será parte esencial de la vida universitaria. Por vocación y decisión, la Universidad es fuente de conocimiento y de superación permanente.

f) Valor superior de la academia, el conocimiento y la experiencia

En la Universidad no hay más criterio de jerarquía que el valor académico, que se sustenta en el saber y la experiencia de los actores universitarios. En ese sentido, la prioridad institucional reside en el ámbito académico y es la academia la que da legitimidad a las decisiones universitarias.

3.2 Una aproximación diagnóstica de la Universidad

La UNAM es hoy una institución con prestigio y reconocimiento tanto en el ámbito nacional como internacional que destaca por su importancia en toda Iberoamérica. Después de la crisis que enfrentó en 1999 logró recuperarse y ha tenido avances notables. La estabilidad institucional conseguida durante los últimos años ha propiciado el desarrollo de sus actividades académicas. El contexto definido en los años recientes hace posible plantear un nuevo impulso al desarrollo de la institución.

Los procesos de evaluación de las licenciaturas han dado buenos resultados y una alta proporción de ellas ha logrado su acreditación. Las actividades de investigación, incluyendo las que se realizan en escuelas y facultades, se han fortalecido. Las unidades foráneas han crecido, se han consolidado y ahora algunas de ellas imparten carreras orientadas hacia la investigación con una organización flexible y novedosa. El ámbito de la extensión y la difusión de la cultura también ha tenido un proceso de fortalecimiento importante. Se está incursionando, con apoyo de las nuevas tecnologías de información y comunicación, en modalidades de educación a distancia en el bachillerato, la licenciatura y el posgrado.

Nuestra Casa de Estudios tiene hoy fortalezas indudables que la distinguen entre las universidades mexicanas, principalmente en los ámbitos de la investigación, el posgrado y la extensión y difusión de la cultura. Así, por ejemplo, durante los últimos años se produjo en la UNAM la mayor parte de los artículos científicos registrados por las instituciones nacionales. Cuenta, además, con casi un tercio del total de los académicos pertenecientes al Sistema Nacional de Investigadores y con la mayoría de los de más alto nivel. Representa la opción más importante del país en estudios de posgrado, por la diversidad de su oferta en campos de conocimiento y por su calidad reconocida. Una alta proporción de sus programas se encuentra acreditada en el Padrón Nacional de Posgrado.

En materia cultural la UNAM sigue siendo una de las principales instituciones nacionales. Ha incrementado y fortalecido notablemente sus actividades de extensión y difusión cultural, para lo cual se han establecido nuevas sedes en la zona metropolitana. Desde hace algunos años cuenta con un canal de televisión que tiene cobertura nacional. Este año su campus

central fue declarado por la UNESCO Patrimonio Cultural de la Humanidad.

Para que la UNAM avance durante los próximos años, tendrá que encontrar un equilibrio entre los campos que se decida reformar y la viabilidad de alcanzar los resultados esperados. Las transformaciones que se proponen no pasan por el incremento de las cuotas, la desafiliación del bachillerato o la imposición de medidas académicas restrictivas. En contraste, para conseguir la superación académica se deben promover cambios que aseguren la mejoría de nuestra institución, que generen mayor aceptación en la comunidad, que tengan viabilidad financiera y que mantengan la estabilidad, el clima de trabajo, el sentido de comunidad y el orgullo de pertenencia.

Sin desconocer en lo más mínimo los importantes logros alcanzados, es necesario, sin embargo, señalar algunos problemas relevantes de la Universidad, aclarando que éstos están interrelacionados y que si se separan es por razones de análisis:

a) De orden académico

Es necesario tomar medidas para reducir el abandono de los estudios y elevar la tasa de eficiencia terminal. Es cierto que algunos alumnos ingresan con deficiencias de formación, pero también existen factores institucionales que requieren mejorarse. Los procesos educativos deben centrarse más en los estudiantes y en el aprendizaje. El compromiso institucional con los alumnos, para su desarrollo intelectual y social, debe reflejarse en los servicios y apoyos que se le proporcionen.

Todavía existen niveles importantes de desempleo y subempleo de los egresados universitarios. Si bien este fenómeno se explica en buena medida por el bajo crecimiento de la economía y podría considerarse que no es un problema universitario, amerita un análisis de las características de la formación que se proporciona a los alumnos y requiere la adopción de una serie de medidas para que estén en mejores condiciones de enfrentarse a un mercado de trabajo en crisis. Muchos de los planes de estudio carecen de flexibilidad, y no hay una adecuada articulación entre el bachillerato, la licenciatura y el posgrado. La relación de nuestra Casa de Estudios con los generadores de empleo para profesionales es limitada.

Uno de los capítulos de la docencia en el que se tendrá que avanzar de forma importante es el que tiene que ver con la evaluación de todo el proceso. Especial atención demanda la evaluación del aprendizaje de los estudiantes, que en la gran mayoría de los casos y niveles se caracteriza por la heterogeneidad que prevalece. De igual forma se requieren sistemas de evaluación diagnóstica que orienten y ubiquen al estudiante en su aprendizaje.

Hace falta dar mayor atención al desarrollo y consolidación de la planta académica. Tanto en la administración central como en las entidades académicas se requiere de nuevos programas que impulsen el desarrollo del personal académico. Debe incrementarse la proporción de profesores con posgrado, sobre todo con doctorado, así como el número de profesores de tiempo completo. En algunos aspectos la carrera académica se ha desvirtuado. A ello ha contribuido la orientación de los programas de estímulos, que provoca efectos no deseados en la dinámica del trabajo académico, entre otros una

desvaloración de la docencia. Una proporción del personal académico se encuentra en una situación irregular con respecto a la normatividad universitaria.

A pesar de la mejoría de la planta física y de la dotación de equipo y mobiliario escolar, hay todavía deficiencias, especialmente en el bachillerato y en las escuelas situadas fuera de Ciudad Universitaria.

b) De su organización y formas de gobierno

A pesar de sus dimensiones y su gran complejidad institucional, la UNAM tiene una organización centralizada, tanto en lo que se refiere a ciertas decisiones de carácter académico como de tipo administrativo y presupuestal, por lo que se requiere de una organización que le permita tomar decisiones oportunas y hacer más eficiente la gestión de las entidades. Es necesario fomentar una mayor participación de las respectivas comunidades en las decisiones que les afectan. También en el nivel de las entidades se requieren formas de organización que favorezcan el desarrollo de las funciones universitarias y el trabajo de los académicos y de los estudiantes.

c) De tipo normativo

Algunos de los ordenamientos universitarios deben ser actualizados, empezando por algunos aspectos del Estatuto General, que después de la Ley Orgánica es el cuerpo normativo de mayor jerarquía. Por otra parte, es necesario realizar una difusión más amplia de la legislación vigente, ya que una proporción importante de la comunidad universitaria, en particular del sector estudiantil, la desconoce.

d) De orden administrativo

Debe reconocerse que la administración no siempre sirve de la mejora manera a la academia. En algunas entidades las condiciones de trabajo no son las mejores y con frecuencia existe algún grado de deterioro en la relación de las autoridades locales con el personal administrativo.

Por otra parte, hay una heterogénea consolidación de las entidades académicas de la Universidad, pues existen notables diferencias entre ellas, tanto en aspectos académicos como de infraestructura y equipamiento. Más allá de las disparidades propias de los campos disciplinarios y profesionales, se requiere tomar medidas para que las entidades académicas tengan condiciones de trabajo equiparables.

e) En cuanto a sus relaciones externas

Es necesario incrementar en nuestra comunidad el conocimiento de lo que ocurre en la educación superior tanto en México como en el ámbito internacional y en otras instituciones de educación superior. En ocasiones los acuerdos y convenios con el exterior no son del conocimiento de las comunidades académicas y no llegan a tener concreción operativa, por lo que no se aprovechan suficientemente las oportunidades de relación y colaboración que se ofrecen. Por otra parte, institucionalmente no se participa con toda fuerza en los organismos que vinculan a las instituciones de educación superior en el ámbito nacional, además que todavía se requiere una mayor proyección internacional.

La oferta de servicios de extensión académica a la sociedad puede ser más vigorosa, por lo que se deben incrementar y hacer más eficientes las políticas e instancias que promueven y facilitan la interacción con los sectores sociales y productivos. Se requiere una visión integral que permita aportar todo lo que se puede, y también recibir los beneficios potenciales en términos de conocimientos, desarrollo tecnológico e, incluso, en materia de ingresos extraordinarios.

Con respecto a los poderes públicos, es necesario fortalecer la cooperación dirigida a proporcionar soluciones a los problemas nacionales, regionales y locales. Sin hacer concesiones en su calidad de institución autónoma y crítica, la Universidad debe promover una relación conveniente con los gobiernos federal y estatales a través del trabajo de los integrantes de su comunidad.

f) De orden financiero

Las crisis económicas recurrentes y las políticas de los últimos años han hecho que los recursos para la educación superior estén restringidos. No ha sido atendida la demanda de que se establezca una política de Estado para garantizar el financiamiento adecuado. La Universidad depende fundamentalmente de recursos públicos para su funcionamiento; los recursos propios que genera, si bien son cuantiosos en sí mismos, representan una parte proporcional modesta de su presupuesto. Deben promoverse formas alternativas para allegarse recursos adicionales, sin considerar las cuotas escolares.

4. Programa de trabajo

4.1 Premisas, valores y principios

La Universidad Nacional Autónoma de México ha sido y seguirá siendo una institución esencial para el país. Su historia multicentenaria es paralela a la de la nación. Durante más de cuatro siglos y medio le ha ofrecido servicios educativos, científicos, tecnológicos y culturales indispensables para su desarrollo. Nuestra institución ha respondido con creces a la confianza en ella depositada para formar los cuadros profesionales que el país ha requerido en las diversas etapas de su historia.

En la actualidad existen muchos datos que indican que la UNAM es la mejor institución de educación superior del país e incluso de Iberoamérica. Su fortaleza se debe en buena medida a su gran capacidad para superarse, para vencer retos y para sobreponerse a los problemas. Hoy día se encuentra en un gran momento para seguir avanzando. La solidez y el prestigio ganados le permiten aspirar a nuevas metas y logros.

La UNAM es grande, pero ante todo tiene grandeza por los principios que la rigen. Entre ellos destacan, como ya fue señalado, su autonomía frente a todo poder; la libertad de cátedra y de investigación; el sentido de identidad y el orgullo de pertenencia de su comunidad; el uso del diálogo, la razón y el derecho como fórmulas para resolver las diferencias; el respeto irrestricto a la inteligencia y el saber; el cultivo de la verdad y la belleza; la búsqueda de la equidad y la justicia, así como la lucha permanente en favor de las mejores causas del país.

En la universidad se enseña y se aprende, se avanza el conocimiento y se difunde el saber, pero en especial se practican, cultivan y transmiten valores sociales fundamentales para el ejercicio de la libertad: la tolerancia, el respeto, la honestidad y la lealtad. La práctica de estos valores permite a la institución vivir con unidad su pluralidad, fuente esencial de la grandeza y de las posibilidades de nuestra Casa de Estudios.

La Universidad, en su vida cotidiana, experimenta diversos y frecuentes cambios que son consustanciales a su naturaleza académica. No obstante, para elevar sus niveles académicos y responder a los retos de la vida nacional y al entorno mundial, requiere de diversas reformas específicas en sus ámbitos funcionales, sectores y entidades. La participación de los universitarios es muy importante, no solamente en el momento de tomar decisiones sino en la preparación de las mismas y, sobre todo, en el compromiso y el esfuerzo para llevarlas a cabo. De particular trascendencia será la participación de los académicos, ya que se trata del sector de mayor permanencia institucional y de que en ellos se sustenta el quehacer sustantivo de la Universidad.

Nuestra Casa de Estudios de ninguna manera es ajena a las grandes transformaciones del mundo actual y en particular de la sociedad mexicana. El hecho de que el conocimiento se ha ido colocando como el factor central en la producción de la riqueza de los pueblos, da mayor relieve al papel de la Universidad. La Universidad Nacional debe contribuir a la transición hacia una sociedad sustentada en el conocimiento, en el contexto de la internacionalización, como el eje para el desarrollo económico y para el progreso de la sociedad mexicana.

Ante los cambios que actualmente se dan en la sociedad, se hace urgente mejorar la calidad de los procesos educativos para estar en capacidad de competir nacional e internacionalmente y adecuarse a las nuevas formas de producción del conocimiento.

Debe ser explícita la centralidad que en este proyecto se concede a la docencia y en ella al estudiante universitario. Sin restar importancia ni recursos a las otras dos funciones sustantivas, la docencia y el apoyo a los alumnos deben tener condición de alta prioridad. El principal compromiso de la institución debe ser con sus alumnos. Su misión al respecto es acercarlos al mundo del conocimiento, del saber y de la cultura, atender a su pleno desarrollo humano y formar ciudadanos responsables, capaces de resolver problemas de su comunidad y de la sociedad con un alto manejo de las tecnologías disponibles y con compromiso social.

La formación de los mejores cuadros de profesionales y de científicos del país requiere una especial atención a los procesos y prácticas educativas, así como la promoción de innovaciones en la docencia universitaria. Para el logro de este propósito es fundamental, en principio, que los alumnos del bachillerato obtengan una sólida formación general y las habilidades y destrezas culturales básicas que les permitan transitar a estudios superiores en condiciones óptimas.

Por su carácter público la Universidad recibe una gran cantidad de alumnos, muchos de ellos con condiciones desfavorables por sus antecedentes socioculturales. Por ello, a través de un desarrollo académico de calidad, es necesario redoblar los esfuerzos para atenderlos de mejor manera, con el propósito de que puedan superar sus deficiencias, y de esta manera se eviten rezagos y el abandono de los estudios, de forma que se incremente la eficiencia terminal. El desarrollo del país y los problemas nacionales, así como las propias tareas universitarias, hacen indispensable incrementar su vinculación con los sectores social y productivo del país, además de mantener y reforzar sus rasgos de identidad, al igual que su carácter nacional, autónomo, público y plural.

La gran diversidad y complejidad de los campos disciplinarios y profesionales que se desarrollan en la Universidad hace indispensables el respeto a la pluralidad teórica y metodológica de cada uno de ellos, así como la libre expresión de las ideas al interior de los mismos. Es necesaria la promoción de la investigación básica y aplicada de alto rigor académico, competitiva con los estándares internacionales, cuyos objetos de estudio propicien el desarrollo de la ciencia en México y, en particular, busquen soluciones a los problemas de nuestra sociedad.

4.2 Retos de la UNAM

El principal desafío que hoy enfrenta la Universidad Nacional es avanzar para ser capaz de responder a la vertiginosa transformación del mundo, a la generalización de las nuevas tecnologías de la información y las telecomunicaciones, al fenómeno múltiple de la globalización económica, productiva y cultural, y a las transformaciones en los procesos de trabajo. Los principales retos que enfrenta nuestra Casa de Estudio pueden resumirse en los siguientes planteamientos:

- a) Garantizar la calidad, la eficiencia y la pertinencia de la educación que imparte, a partir de una definición de estos valores acorde con la realidad mexicana y las características de cada área del conocimiento.
- Mejorar la calidad de sus procesos educativos, para estar en capacidad de competir nacional e internacionalmente y adaptarse a las nuevas formas de producción del conocimiento.
- c) Adecuarse a los rápidos cambios en los modelos educativos, cada vez más orientados hacia la autoenseñanza, las formas no presenciales de educación, la educación continua a lo largo de toda la vida y promover una mayor vinculación con el sector productivo.
- d) Realizar las transformaciones necesarias para permanecer a la vanguardia en el uso de nuevas tecnologías para la generación y transmisión del conocimiento.
- e) Consolidarse como la institución nacional con mayor productividad y calidad en el campo de la investigación.
- f) Contribuir de manera más significativa a la solución de los problemas nacionales prioritarios e incidir en el diseño de las políticas públicas.
- g) Adecuarse a las demandas de una sociedad más competitiva, dinámica y vinculada con otras sociedades.
- h) Garantizar que la administración constituya un apoyo y no un obstáculo al desempeño de la docencia, la investigación y la difusión cultural.
- Obtener mayores recursos financieros de parte del Estado y como producto de sus ingresos propios, para avanzar en

- el cumplimiento de sus funciones y en el proceso de reforma interna
- j) Modernizar y flexibilizar su estructura organizativa.

4.3 Líneas rectoras para el cambio institucional

A continuación se explicita un programa de trabajo para el periodo rectoral 2007-2011. El programa se estructura en torno a quince grandes líneas rectoras, cada una con una serie de acciones concretas que requerirán, para su puesta en práctica, de una mayor formulación y precisión.

Estas líneas rectoras han sido definidas bajo la concepción de que la esencia de la Universidad es la academia y que se requiere seguir avanzando para mejorar la calidad de sus procesos, especialmente la formación de los alumnos, así como incrementar la calidad y la pertinencia social de la investigación que se realiza en las áreas científica, social, humanística y tecnológica. En el mismo sentido, la Institución debe vincularse más estrechamente con la sociedad mexicana y extender a ésta los conocimientos que genera y de los que es depositaria. Se parte de la convicción de que el cumplimiento de las funciones sustantivas requiere un ambiente organizativo estimulante y adecuado.

Las líneas rectoras que se proponen son:

1. Mejorar la calidad y pertinencia de la formación de los alumnos y aumentar la equidad en el acceso a los elementos que favorezcan su desempeño

Mejorar la calidad del desempeño de los alumnos es un propósito central de toda institución educativa. En una universidad de carácter público como la nuestra, muchos de los alumnos provienen de familias pobres y de ambientes socioculturales desfavorables. Hay evidencias de que el desempeño de los alumnos en las pruebas estandarizadas está asociado a los niveles de ingreso familiar. Ello representa un gran reto institucional.

La calidad educativa no puede lograrse de manera homogénea si no se atiende la equidad, lo que significa dar un trato especial a quienes más atención requieren.

Las tasas de eficiencia terminal, que suelen considerarse como indicadores de calidad, no son satisfactorias en todos nuestros programas académicos. Ello implica que hay una alta proporción de estudiantes que se quedan rezagados o que abandonan los estudios de manera temporal o definitiva. El llamado fracaso escolar se atribuye la mayoría de las veces a los propios alumnos y se soslayan factores institucionales que pueden ser decisivos, entre ellos la organización de la actividad educativa y los apoyos que se proporcionan para el proceso de enseñanza-aprendizaje. Por ello, la Universidad debe garantizar la eficiencia, la calidad y la pertinencia de las actividades docentes a todos nuestros alumnos. Es un imperativo colocar a los alumnos en el centro de la atención e interés de la institución, para lo cual se propone:

- Expandir el uso y la aplicación de nuevas tecnologías, sobre todo de la información, la comunicación, la modelación y la simulación, para la formación más pertinente de los alumnos.
- Generalizar en las entidades académicas un programa de apoyo para los estudiantes.
- Proporcionar a todos los alumnos, en particular a los del bachillerato, una formación integral que incluya artes y humanidades, ciencia y tecnología, cultura y experiencias prácticas.
- Poner especial atención en la evaluación del aprendizaje de los alumnos, ya que está directamente relacionada con la formación que tiene el egresado universitario en cualquiera de los niveles educativos.
- Establecer un programa de estudio sobre evaluación del aprendizaje, en el que participen académicos y especialistas de las entidades y dependencias relacionadas con el tema.
- Diseñar una política institucional para atender los resultados del examen diagnóstico, incluida la necesidad de trabajar con el nivel antecedente para mejorar la calidad de sus egresados.
- Organizar en todos los planteles y entidades docentes un programa de cursos intersemestrales para los alumnos.
- Organizar concursos académicos entre los estudiantes de la Universidad, así como promover su participación en las olimpiadas nacionales del conocimiento y competencias internacionales.
- Integrar en cada facultad, escuela o plantel, la información disponible respecto de los alumnos: personal, familiar, escolar, médica y de cualquier otra naturaleza, con el propósito de construir indicadores de riesgo para el avance escolar y la eficiencia terminal y prevenir la ocurrencia de eventos académicos negativos.
- Promover acciones que permitan mejorar el avance y el desempeño escolar, así como el egreso de los alumnos de la licenciatura con condiciones socioeconómicas desfavorables.
- Diseñar e implementar un programa especial para alumnos con bajo rendimiento escolar que decidan mejorar sistemáticamente.
- Ampliar la cobertura y elevar la calidad de la orientación educativa.
- Reforzar el programa de remodelación y equipamiento de aulas, talleres, auditorios y laboratorios donde se desarrolla la docencia.
- Promover que el deporte forme parte de la formación integral del estudiante. Es necesario estimular el deporte en sus tres modalidades: como práctica del ejercicio, como elemento recreativo y como práctica de orden competitivo.

2. Fortalecer el bachillerato y su articulación con los otros niveles de estudio

El bachillerato ha sido parte constitutiva de la Institución a partir del establecimiento de la Universidad Nacional en 1910. No tiene ningún sentido discutir la pertinencia de este hecho histórico, por ello debe seguir siendo un componente fundamental de nuestra Casa de Estudios. El reto es fortalecerlo y darle una mayor articulación, tanto entre los dos subsistemas que lo forman como con los niveles de licenciatura y posgrado.

Un déficit importante en nuestro sistema de educación media superior es el que se refiere al dominio de los idiomas. Todos los egresados de la Escuela Nacional Preparatoria y del Colegio de Ciencias y Humanidades deberían estar capacitados para leer y traducir del inglés artículos técnicos y científicos de los distintos campos del conocimiento. El problema debe ser analizado de forma integral. Se tiene que empezar por considerar los contenidos de los programas, la capacitación de los profesores, los métodos de enseñanza y el equipamiento.

La tarea educativa en el bachillerato es especialmente importante. Sus alumnos son adolescentes y están en una etapa decisiva de definiciones trascendentes para su desarrollo ulterior, además de que la mayoría de sus egresados se incorporan a nuestras carreras universitarias. Por esas razones la Universidad debe prestar particular atención a los alumnos y a sus procesos de formación. Debe proporcionarles una preparación de carácter general de calidad que los capacite para la comprensión del mundo y de su entorno inmediato. Igualmente, para que cultiven habilidades que les permitan adquirir conocimientos nuevos, resolver problemas en los distintos campos del saber, localizar e interpretar información mediante la utilización de los instrumentos tradicionales y las nuevas tecnologías. Además, para que sean capaces de construir interpretaciones razonadas, progresivamente propias de los procesos históricos y de su impacto en la sociedad actual, fomentando la conciencia social y actitudes de participación y corresponsabilidad. En este sentido se buscará:

- Diseñar una política institucional para el desarrollo y fortalecimiento del bachillerato universitario y promover una mayor coordinación e interacción entre los dos subsistemas, al igual que con las facultades y escuelas, para detectar insuficiencias y problemas y plantear las acciones que permitan superar las necesidades detectadas.
- Reforzar el Consejo Académico del Bachillerato como instancia de coordinación y de promoción de iniciativas.
- Definir líneas generales para articular los planes de estudio del bachillerato, la licenciatura y el posgrado.
- Organizar un grupo de trabajo integrado por expertos en el tema, profesores de bachillerato y de la licenciatura para que trabajen en el diseño de un plan de estudios moderno, flexible, con cursos modulares cuatrimestrales, que pueda aplicarse de manera experimental.
- Obtener recursos financieros para modernizar las instalaciones.
- Aplicar un examen diagnóstico a los alumnos de nuevo ingreso al bachillerato que permita elaborar un diagnóstico

- individual de las carencias académicas de los alumnos y el diseño de los cursos y acciones remediales que se requieran.
- Impulsar la evaluación departamental diagnóstica, sin que sea obligatoria, a partir de herramientas diseñadas por académicos de la propia UNAM.
- Promover una atención educativa individualizada y un sistema que permita la evaluación y el seguimiento de los alumnos de bajo rendimiento, con la elaboración de un diagnóstico y un plan remedial que permita ofrecer al estudiante la posibilidad de tener autoevaluaciones en las asignaturas donde tenga problemas.
- Mejorar la enseñanza de idiomas, principalmente el inglés, de manera que se asegure su aprendizaje. Para ello se modernizarán los laboratorios de idiomas o se crearán en los planteles donde no existan. Se garantizará una revisión integral del problema y la puesta en práctica de medidas que respondan a la problemática.
- Aumentar el número de profesores de tiempo completo, iniciando por los profesores de asignatura que tienen más de 30 horas contratadas. Este proceso puede programarse a lo largo de cuatro años.
- Reforzar los programas de prevención de adicciones y la seguridad en los planteles.
- Reconocer a los alumnos destacados de este nivel con medallas y diplomas. Para ello se promoverán cambios en el Reglamento del Reconocimiento al Mérito Universitario.

3. Impulsar la reforma de la licenciatura

La UNAM debe seguir siendo reconocida nacional e internacionalmente por la calidad de sus procesos formativos y por ser una institución de vanguardia, comprometida con las demandas de la sociedad. Para lograrlo se requiere, entre otras, de: programas educativos flexibles, pertinentes y centrados en el aprendizaje; programas de atención al estudiante que fortalezcan su trayectoria, desempeño académico y formación integral; egresados con un alto nivel de competencia profesional, con capacidad de respuesta a la vida cambiante del entorno, así como de personal académico competente en la generación, aplicación y construcción del conocimiento con una cultura de trabajo colegiado.

Diversos retos se plantean actualmente a las universidades, particularmente en lo que corresponde a la formación de profesionales. Muchos de ellos se originan en las nuevas realidades de la sociedad actual. Sobresalen los cambios en el mercado laboral, debido a las profundas transformaciones de la revolución científico tecnológica en el sistema productivo y de bienes y servicios. Igualmente los originados por las crisis económicas recurrentes que ha experimentado el país y por el limitado crecimiento de su producto interno bruto. El estancamiento de la economía ha provocado el fenómeno relativamente reciente de desempleo y subempleo de egresados universitarios.

Se requiere tomar en cuenta la diversificación de la demanda de carreras en el mundo actual. Sin limitar el proceso de formación a la creciente necesidad de especialización, es preciso ofrecer a quienes ingresen a la Universidad una formación integral y general e impulsar carreras mixtas, interdisciplinarias y especializadas. Igualmente, se debe reconocer que hoy existe una competencia muy fuerte y que se ha perdido liderazgo en algunos campos. Para retomar el impulso se requieren varias acciones. Por un lado asegurar la preparación integral de los profesionales. Esto implica el dominio de los conocimientos básicos de su profesión. Además, el manejo de las tecnologías contemporáneas útiles de forma universal: idiomas, redacción, informática, entre otras. Igualmente una actitud emprendedora y el manejo de valores fundamentales, al igual que el dominio de las competencias y las habilidades que se esperan de un profesional, junto con un claro compromiso social. Se deben plantear acciones dirigidas a recuperar el liderazgo de los egresados de la UNAM en todos los sectores: el público, el privado, el social, el científico, el artístico, el político y el intelectual.

En algunos de los programas de la licenciatura existe un alejamiento entre la formación y el mundo real. Por ello se deberá revisar en todos los casos la posibilidad de acercar a la Universidad a los profesionales destacados del país, además de contar con prácticas que posibiliten que los alumnos se acerquen a las empresas y sitios de la producción y la prestación de servicios.

Si bien la formación en las licenciaturas prepara a los alumnos para el desarrollo personal y para el ejercicio de la ciudadanía de manera responsable y comprometida, no puede soslayarse la importancia del propósito de la formación para el empleo y el hecho de que el mercado ocupacional está en cambio permanente. Esto obliga a efectuar una profunda revisión de la educación que se proporciona a los alumnos. Es urgente realizar reformas y replanteamientos, entre otros aspectos, sobre la flexibilidad de los planes de estudio, la duración excesiva en la mayoría de las carreras y la necesidad de una formación más general de carácter polivalente. Para este propósito se instrumentarían, entre otras, las siguientes acciones:

- Revisar y modificar el Reglamento General de Estudios Técnicos y Profesionales de acuerdo con las tendencias internacionales. Considerar a la licenciatura como el nivel inicial de la formación profesional que debe proseguir con estudios de posgrado y en todos los casos con opciones para la actualización permanente.
- Dar mayor flexibilidad a los planes de estudio y propiciar una mayor movilidad de los estudiantes dentro del propio plan de estudios y con respecto a planes de otras carreras, lo cual ampliaría la gama de formaciones y opciones terminales.
- Establecer un conjunto de evaluaciones diagnósticas en las facultades y escuelas que permita, en el inicio de los estudios, conocer las deficiencias y plantear las acciones correctivas y de homologación que se requieran; a la mitad de los estudios para corregir las deficiencias que se detecten, y antes del egreso, con el objeto de asegurar la calidad y pertinencia de los recursos formados.

- Abrir nuevas carreras vinculadas a la investigación y a los problemas nacionales, y propiciar el establecimiento de nuevas licenciaturas que conjunten dos o más disciplinas y otras compartidas entre facultades, escuelas, institutos y centros.
- Promover la vinculación de los planes de estudio distintos que corresponden a una misma carrera, respetando los rasgos específicos en cada caso, mediante la creación de comités académicos de carrera en los que participen las entidades que los imparten.
- Crear mecanismos académicos que vinculen la docencia con la investigación en las diversas disciplinas y con la práctica en el caso de los campos profesionales, a través de estancias o prácticas en entidades académicas, organizaciones o empresas.
- Incluir en los planes de estudio, como parte de una formación integral, el aprendizaje de idiomas y de tecnologías de computación que eleven el nivel de competitividad del egresado en el campo profesional.
- Establecer la posibilidad de salidas intermedias en las diversas carreras, con sus correspondientes mecanismos de acreditación.
- Reforzar el servicio social y las actividades extracurriculares como parte esencial de la formación de los alumnos de licenciatura.
- Reforzar o replantear las instancias de planeación y evaluación institucional de las facultades y escuelas para que, entre otras cosas, de manera periódica organicen y realicen diagnósticos y autoevaluaciones, y promuevan los procesos de evaluación externa y de acreditación de las carreras.
- Analizar la posibilidad de que los actuales Centro Universitario de Estudios Cinematográficos y Centro Universitario de Teatro se transformen en la Escuela de Estudios Cinematográficos y Teatrales.

4. Incrementar la cobertura y mejorar las capacidades del posgrado

Entre los ciclos que se desarrollan en el sistema educativo de la Universidad, es propiamente en el posgrado donde puede y debe haber un crecimiento significativo de la matrícula escolar, dado el gran potencial que tiene al respecto, en primer término para atender a los estudiantes que terminan los estudios de licenciatura, pero también para atender cada vez más a los profesionales en ejercicio que buscan una formación mayor.

En la emergencia de la economía del conocimiento, los estudios de posgrado adquieren una importancia mayor, tanto para formar a nuevos investigadores y contribuir al desarrollo de la ciencia y la tecnología, como para formar profesionales y especialistas de alto nivel, y de esa manera contribuir a una mayor competitividad de la economía nacional. En la Universidad existen sólidos programas de posgrado abocados a la formación de investigadores. Gracias a la experiencia

adquirida es posible consolidar y ampliar la gama de oportunidades para la formación de expertos y profesionales. Un aspecto preocupante es, sin embargo, el de los bajos niveles de graduación en el tiempo establecido. Para avanzar será necesario:

- Realizar periódicamente procesos de autoevaluación de los programas y planes de estudio del posgrado y propiciar la realización de evaluaciones externas.
- Establecer nuevos posgrados compartidos entre las entidades de la Universidad y con otras organizaciones e instituciones de educación superior, nacionales y extranjeras.
- Impulsar el crecimiento y el desarrollo del posgrado para ampliar su cobertura mediante elementos de flexibilidad que permitan superar la rigidez de los programas y diversificar las formas de atención a los alumnos.
- Ofrecer programas orientados a la formación de profesionales de alto nivel para favorecer el desarrollo de los sectores industrial y de servicios.
- Proporcionar oportunidades para que los profesionales que trabajan puedan realizar estudios de especialización y maestrías, adecuando los horarios y los días en que se impartan las actividades académicas.
- Ofrecer programas estructurados de formación más cortos, diplomados, en condiciones que faciliten el acceso de los interesados y que puedan posteriormente articularse como parte de los programas de especialización y de maestría.
- Establecer la posibilidad de diversas modalidades de doctorados de acuerdo a los diversos campos profesionales.
- Promover que todos los comités académicos incorporen las opciones de titulación que el nuevo reglamento general aprobó para la maestría; que hagan seguimiento de las trayectorias de los alumnos en los programas y presten la debida atención al rezago y al abandono de los estudios e, igualmente, hagan seguimiento de los egresados para apoyarlos en su proceso de graduación, de manera que, sin disminuir la calidad académica, se pueda aumentar sustancialmente la eficiencia terminal.
- Organizar un congreso anual de estudiantes de posgrado, en el que se presenten los temas de tesis y avances de los proyectos de investigación, y se establezcan posibilidades de colaboración entre alumnos de diversas áreas del conocimiento. Estas actividades se aprovecharían para reconocer las mejores tesis e investigaciones.
- Diseñar mecanismos que favorezcan la coordinación del posgrado con los tres subsistemas de la investigación.
- Efectuar en un año la evaluación de los resultados alcanzados con el nuevo Reglamento y proponer los ajustes que resulten pertinentes.
- Es conveniente revisar la pertinencia de los parámetros e indicadores que se han utilizado en el país para la evaluación de los programas. Al respecto, es necesario mantener e incrementar la participación de la Universidad

en el diseño de políticas públicas para atender de manera integral el posgrado en el país.

5. Ampliar y diversificar la oferta educativa de la Universidad mediante la educación continua y las modalidades en línea y a distancia

La Universidad debe incrementar su oferta educativa, tanto de programas curriculares como de cursos abiertos al público en general. Debe hacerlo en el entendido de que educar con calidad es un proceso único, independiente de la modalidad que se use para llevarlo a cabo, que consiste en formar seres humanos libres, capaces, útiles a la sociedad, bajo un precepto fundamental: la educación es un bien público y no una mercancía. Por ello, los avances del proyecto institucional iniciado en agosto de 2004 en materia de educación abierta y a distancia deben apoyarse para incrementar la cobertura y la oferta educativa.

En la perspectiva de considerar a la educación como una necesidad a lo largo de la vida, es importante que la Universidad tenga la apertura para ofrecer oportunidades de formación no solamente a quienes han egresado de sus aulas, sino también a la población no universitaria. Es también importante que, con el recurso de las tecnologías de la información y la comunicación que ahora están disponibles, la Universidad abra nuevas alternativas de formación mediante las modalidades de educación en línea y a distancia. Para ofrecer una mayor y más diversa oferta educativa se propone:

- Promover la creación de un Sistema Nacional de Educación Continua con las universidades públicas.
- Estimular la posibilidad de que en cada facultad y escuela se establezca un sistema de educación continua con créditos que permita otorgar una certificación de la actualización del profesional en la teoría y la práctica de su carrera, con valor curricular para programas de posgrado.
- Promover una oferta más amplia y en mejores condiciones de equidad para la actualización de los egresados universitarios en las instancias y programas de educación continua de las entidades académicas.
- Establecer mecanismos de cooperación con los colegios, asociaciones y otras organizaciones gremiales y profesionales, para producir niveles de educación continua adecuados a los modelos emergentes de certificación y recertificación profesional.
- Diversificar las opciones de formación y actualización para población no universitaria, recurriendo a diversas modalidades de la extensión académica y cultural.
- Promover la expansión de la oferta y la cobertura de los servicios de educación en línea y a distancia, tanto en el bachillerato, la licenciatura y el posgrado como en la educación continua. Se pondrá énfasis en ofrecer maestrías, especialidades, diplomados y cursos de interés general o con valor curricular, así como en el establecimiento de programas académicos compartidos con instituciones nacionales y extranjeras. Se procurará estimular el uso de esos materiales por los profesores y estudiantes del sistema escolarizado.

- Evaluar las carreras que se ofrecen en el Sistema Universidad Abierta, así como los programas de educación en línea y a distancia.
- Estructurar y desarrollar un proyecto que concentre, evalúe y certifique la oferta educativa en línea y a distancia.
- Elaborar una reglamentación que incluya los lineamientos y requisitos de los cursos y programas en línea, a distancia y de educación continua. Esto permitirá mantener el mismo nivel de calidad en la oferta educativa de todas las entidades y dependencias.

6. Consolidar la planta académica mediante procesos de superación, evaluación y decisiones colegiadas

Los académicos constituyen sin duda el componente fundamental de la Universidad, son ellos los que asumen y desarrollan las funciones sustantivas de la institución. La Universidad ha ido progresivamente avanzando en la profesionalización de sus académicos, pero subsiste el reto permanente de dar una mayor atención al desarrollo y consolidación de su planta académica.

A ese proceso han contribuido, desde el plano de la institucionalización, los diversos cuerpos normativos que a lo largo del tiempo se han desarrollado. Sin embargo el Estatuto del Personal Académico vigente se estableció en la década de los setenta y aunque ha tenido modificaciones, estas han sido menores. De ahí la importancia y trascendencia del trabajo que ha realizado el Claustro Académico para la Reforma del EPA y la necesidad de que este órgano colegiado, representativo de todos los sectores y ámbitos universitarios, pueda llegar a presentar para su aprobación una propuesta normativa al Consejo Universitario. De manera complementaria a la reforma del EPA, se requieren políticas y programas que impulsen el desarrollo del personal académico, tanto desde la administración central como en las entidades académicas. Para ello se deberá:

- Apoyar la reforma del EPA para elevar la calidad de nuestra planta académica mediante: la revalorización de la docencia, procesos de evaluación más acordes con las diversas tareas y condiciones de los académicos, una mayor movilidad de éstos, la definición de nuevas carreras académicas, más posibilidades para la formación y actualización permanente y la reglamentación del periodo sabático.
- Analizar y en su caso llevar a efecto las sugerencias de políticas y de programas institucionales del Claustro Académico para la Reforma del EPA. Entre ellos, algunos programas de regularización.
- Reforzar las reformas curriculares con programas específicos de formación y actualización de los profesores, de manera que estén en condiciones de introducir innovaciones, de mejorar la calidad de las prácticas y los procesos educativos, y de incorporar las nuevas tecnologías.
- Valorar la posibilidad de contar con un programa que permita a los académicos tener condiciones dignas para

- la jubilación o el retiro voluntario, así como favorecer la renovación de la planta académica.
- Incrementar entre los académicos de carrera el número de quienes cuenten con estudios de maestría y doctorado.
- Aumentar el número de docentes altamente capacitados por la vía de las estancias posdoctorales. Para ello se buscará poner en marcha programas de intercambio con algunas de las universidades más prestigiadas.
- Adoptar previsiones y políticas generales y locales para formar e incorporar a nuevos profesores e investigadores.
- Fomentar la reflexión de la ética del trabajo académico con el propósito de alentar una buena práctica de la investigación, la formación y la difusión del conocimiento y la cultura. De esta forma se impulsarían en la UNAM las mejores prácticas académicas y culturales y se contribuiría a ponerla a tono con exigencias internacionales en la materia.
- Realizar una evaluación integral de la Maestría en Docencia para la Educación Media Superior y tomar las medidas para su fortalecimiento.

7. Impulsar la movilidad nacional e internacional de académicos y alumnos

Una de las tendencias que en la actualidad se manifiesta con mayor fuerza en la educación superior es la movilidad de los académicos y de los alumnos, tanto en el ámbito nacional como internacional. La Universidad no está al margen de esta práctica, pero debe promoverla en mayor medida, ya que permite a los alumnos una formación más integral, más global y más adecuada a las necesidades del mundo de hoy, y a los académicos interactuar con sus pares de otras instituciones y de otras disciplinas académicas.

La complejidad de las problemáticas sociales y científicas hace indispensable una mayor comunicación, intercambio y cooperación entre universitarios. En esa perspectiva la movilidad de los académicos y de los alumnos se vuelve fundamental. Los enfoques multi o interdisciplinarios adquieren mayor relevancia tanto para la formación de los estudiantes como para el trabajo de investigación de los académicos. La circulación del conocimiento va aparejada de una amplia y ágil circulación de investigadores y personal especializado.

Para avanzar en este sentido se requieren estrategias que permitan superar los límites que impone la organización disciplinaria de la UNAM. Una de esas estrategias puede apuntar a una mayor flexibilización de los estudios, así como a un mejor aprovechamiento de los diversos espacios comunes de educación superior, que ya han mostrado ser de utilidad. Por ello se proponen las siguientes acciones:

 Seguir promoviendo la participación de la UNAM en la internacionalización de la educación superior a través del apoyo al Espacio Común de Educación Superior para América Latina y a la Red de Macrouniversidades de América Latina y el Caribe.

- Analizar la posibilidad de establecer convenios con instituciones de España, Estados Unidos y de América Latina, para otorgar doble titulación tanto en la licenciatura como en el posgrado.
- Proponer un programa que permita la estancia de estudiantes de excelencia de la licenciatura en universidades de América Latina, Estados Unidos y Canadá.
- Promover la dimensión internacional de la formación universitaria, entre otras posibilidades, mediante becas financiadas por el sector productivo para que los alumnos cursen semestres en universidades del extranjero.
- Establecer un programa de revalidación de estudios con universidades del país y del extranjero de manera recíproca con la nuestra, que permita a los alumnos de la UNAM cursar materias o tomar cursos en otras instituciones nacionales y extranjeras, con validez para el plan de estudios que llevan, y a los alumnos de las otras instituciones hacer lo mismo en nuestra Casa de Estudios.
- Fomentar la movilidad de los académicos mediante el apoyo para que realicen estancias en instituciones nacionales y extranjeras, así como para concursar en las cátedras especiales que ofrecen universidades y organismos del país e internacionales.
- Realizar las adecuaciones normativas que faciliten la circulación de los académicos entre las distintas entidades de la UNAM, en organismos similares de prestigio nacional e internacional y en empresas.
- Promover la presencia cada vez mayor en las entidades académicas de la Universidad de académicos reconocidos, nacionales y extranjeros.

8. Incrementar la vinculación de la investigación con los problemas prioritarios para el desarrollo nacional

La investigación, principalmente acerca de los problemas nacionales, es señalada por la Ley Orgánica como una función sustantiva de la Universidad. La UNAM es la institución de mayor liderazgo en varias áreas de conocimiento; sin embargo, puede tener un mayor impacto en el análisis y solución de los principales problemas de nuestro país.

La sociedad del conocimiento implica la internacionalización de la investigación. No obstante, la UNAM debe seguir incrementando su presencia en diversos estados de la República, especialmente en las áreas de las humanidades y las ciencias sociales, para así ampliar el conocimiento sobre nuestra sociedad.

En la investigación, tanto científica y tecnológica como social y humanística, se requiere incrementar la vinculación con los grandes retos nacionales y la participación en el diseño e implementación de políticas públicas. Es necesario revisar y ampliar los instrumentos existentes para que todos los sectores de la sociedad mexicana se beneficien de manera más directa de la capacidad que la Universidad tiene en

materia de investigación. Por ello se plantean las siguientes acciones:

- Promover una mayor relación de la investigación con los sectores productivos y de servicios, así como la inserción en redes nacionales e internacionales de comunicación y colaboración.
- Establecer parques científicos de carácter multidisciplinario, en vinculación con el sector industrial y los gobiernos federal y local, para el desarrollo de empresas de base científica y tecnológica, la asesoría a industriales, el desarrollo de nuevas tecnologías y la formación de recursos humanos especializados.
- Crear laboratorios mixtos, con instituciones y organizaciones nacionales e internacionales, de investigación, formación y consultoría y fomentar la participación en redes virtuales de investigación.
- Fomentar la transferencia de tecnología y la prestación de servicios de asesoría, de consultoría y de resolución de problemas.
- Impulsar el establecimiento de centros de investigación, docencia y de servicio en diversas entidades federativas, con un financiamiento múltiple derivado de la participación de los gobiernos federal y locales, instituciones de educación superior y empresas.
- Promover la colaboración con entidades públicas y privadas para la solución de problemas que requieran del conocimiento de los investigadores universitarios.
- Fortalecer los polos de desarrollo regional existentes en Cuernavaca, Ensenada, Juriquilla, Morelia y Mérida, y valorar la viabilidad de crear otros nuevos en colaboración con las universidades estatales y los gobiernos federal y locales. Será indispensable impulsar la puesta en práctica de acciones de descentralización académica, administrativa, jurídica, laboral y presupuestal.
- Evaluar los programas universitarios y fomentar grupos y proyectos interdisciplinarios, interdependencias, en asuntos trascendentes como el agua, el desarrollo agrícola, los jóvenes y los inmigrantes, así como reforzar la presencia de la Universidad en temas trascendentes como el cambio climático, los alimentos y los derechos humanos.
- Analizar la posibilidad de establecer nuevos centros de estudio sobre algunos de los problemas más apremiantes del país como la pobreza y el desarrollo, o las enfermedades infecciosas, con especialistas de diversas áreas y disciplinas.
- Evaluar e impulsar los programas denominados Investigación Multidisciplinaria: Proyectos Universitarios de Liderazgo y Superación Académica (IMPULSA), Sociedad y Cultura, México Siglo XXI, y el Programa Transdisciplinario en Investigación y Desarrollo para Facultades y Escuelas.

Consolidar la posición de vanguardia de la investigación universitaria, elevar su calidad y productividad y propiciar una mayor internacionalización

La Universidad debe seguir incrementando su presencia en la generación de conocimiento en el ámbito nacional e internacional, tanto en la investigación científica básica, aplicada y tecnológica, como en la social y humanística, por lo que es necesario elevar la productividad y la calidad de los procesos y resultados de la investigación.

Las tendencias del mundo de hoy, de la sociedad del conocimiento, implican cambios acelerados en la creación, transmisión y aplicación del saber. La ciencia y las humanidades están marcadas por la disolución de las fronteras nacionales y por la necesidad de su creciente internacionalización. El avance del conocimiento y la complejidad de los fenómenos hacen necesaria la colaboración entre investigadores, lo que a su vez propicia la emergencia de nuevos campos.

La Universidad debe adaptarse a estos cambios para consolidar la posición de vanguardia en el desarrollo de las ciencias exactas y naturales, en las ingenierías y la tecnología, en las ciencias sociales, las humanidades y las artes. Adicionalmente, la UNAM debe afrontar el reto de incrementar sus líneas y áreas de investigación de manera equilibrada. La muy limitada capacidad de la investigación es uno de los problemas que México debe superar. Por ello se propone:

- Promover el desarrollo armónico de la investigación en todas las áreas.
- Propiciar la colaboración entre los subsistemas de investigación con el objeto de: contribuir a la reflexión sobre el desarrollo estratégico del conocimiento; formular propuestas para el mejor aprovechamiento de las potencialidades de la investigación; alentar la formación de proyectos, unidades y redes de investigación sobre campos prioritarios y sugerir propuestas para mejorar el entorno normativo e institucional para la generación de conocimiento y el trabajo de frontera de largo aliento, interdisciplinario e interinstitucional.
- Realizar un diagnóstico por subsistema de las capacidades y situación de las entidades académicas que incluya aspectos de planeación a corto y mediano plazos, para consolidar las comunidades y propiciar sinergias con otros subsistemas universitarios.
- Promover que, para elaborar este diagnóstico, cada instituto, centro, facultad o escuela, realice una autoevaluación de sus labores en términos de: su relación con los problemas nacionales más importantes; nivel de difusión e impacto de los resultados; nuevas líneas y proyectos de investigación; la organización y el financiamiento de la investigación; la vinculación y la concertación de proyectos conjuntos con los sectores social, gubernamental, productivo y de servicios.
- Fomentar un proceso de reflexión sobre el futuro de las responsabilidades académicas de las dependencias de

- investigación y formas innovadoras de organización para el cumplimiento de sus compromisos.
- Redoblar los esfuerzos orientados a la formación de nuevos investigadores y promover una mayor participación de los alumnos de licenciatura y posgrado en los programas y proyectos de investigación.
- Propiciar que en la evaluación de los proyectos de investigación participen instancias o académicos externos que cuenten con reconocimiento internacional.
- Apoyar la investigación básica mediante programas con recursos compartidos, universitarios y federales.
- Evaluar el Programa de Apoyo a la Investigación e Innovación Tecnológica (PAPIIT).
- Promover una mayor difusión de los resultados y productos de la investigación universitaria.

10. Fortalecer la difusión de la cultura y la formación cultural de los universitarios

La difusión de la cultura es una tradición universitaria de la mayor importancia. La institución ha cumplido a lo largo de su historia un papel central en el desarrollo cultural del país, toda vez que ha sido capaz de preservar una tradición en materia de transmisión y divulgación de las diversa manifestaciones culturales. La difusión cultural es y seguirá siendo una función universitaria que debe ser atendida con prioridad.

Esta función es relevante porque permite a la institución ser un referente nacional de primer orden para preservar, recrear y transmitir las manifestaciones culturales nacionales o universales que dan origen a nuestra identidad nacional, pero también porque permite crear expresiones culturales nuevas. Para fortalecer esta función se propone:

- Establecer un programa formativo para los alumnos universitarios en todas las sedes de la UNAM, especialmente en el bachillerato.
- Conformar un colegio de responsables de difusión cultural de la UNAM, con el propósito de compartir recursos y lograr una mayor integración de esta función sustantiva.
- Establecer los mecanismos para que las entidades foráneas cuenten con los apoyos que les permitan llevar a cabo esta función sustantiva de manera adecuada.
- Mantener el apoyo a los consejos asesores de las direcciones de Difusión Cultural y crearlos en todas las que no los tengan.
- Proporcionar apoyo a las direcciones de Difusión Cultural para que en sus programas se sigan incluyendo artistas de calidad.
- Mantener los altos niveles de calidad de las temporadas de la OFUNAM, con músicos y directores invitados, y promover que ofrezca conciertos en otros sitios de la Universidad y del país.

- Organizar un festival en diversos espacios donde se presenten las obras de alumnos y egresados de las diversas carreras artísticas que ofrece la Universidad. Dar el apoyo necesario para que haya presentaciones y exposiciones en las entidades docentes.
- Organizar festivales de arte joven (teatro, danza, multimedia, performance) en espacios como el Museo del Chopo, la Casa del Lago, el Teatro Santa Catarina y el Centro Cultural Tlatelolco.
- Organizar un festival de cine joven, nacional y extranjero, a cargo de la Dirección General de Actividades Cinematográficas, en los cines del Centro Cultural Universitario y los cine-clubes de las entidades académicas.
- Fortalecer la voz de los universitarios: TV y Radio UNAM, como emisoras universitarias, constituyen un gran sistema de comunicación que debe ampliar su resonancia en distintos sectores de la sociedad. Dentro de la agenda nacional, el tema de los medios es prioritario. Además, se deben abrir espacios dirigidos a la comunidad estudiantil.
- Crear nuevos programas y espacios para la radio y la televisión universitarias. Valorar la posibilidad de establecer convenios con canales culturales, públicos y educativos de otros países, para poder transmitir parte de su programación en los medios universitarios y para que los programas universitarios sean transmitidos por estos.
- Establecer una red de escuelas de cine de América Latina, coordinada por el CUEC.

11. Promover la proyección nacional e internacional de la UNAM

La UNAM es la institución de mayor liderazgo académico en varias áreas, tanto en el país como en América Latina. No obstante, debe tener un mayor impacto en el análisis y la solución de los principales problemas que enfrenta la sociedad actual.

La Universidad debe estar abierta a todos los sectores, debe mostrar a los líderes de los mismos lo que es y lo que hace.

El avance del conocimiento y la complejidad de los fenómenos hacen necesaria la colaboración y el trabajo interdisciplinario con otras instituciones nacionales y del extranjero.

Se requiere fortalecer la presencia de la UNAM en el país y el mundo, a través de diversas acciones que permitan dar a conocer el quehacer de los universitarios y establecer relaciones de cooperación. En particular se deben poner en práctica mecanismos y estrategias para incrementar la proyección nacional e internacional de las entidades académicas. Para ello se deberá:

 Definir una nueva política sobre el posicionamiento de la UNAM en el contexto nacional, ante situaciones como: el reconocimiento del proceso de federalización en curso; la existencia de otras universidades y organismos públicos especializados de investigación y formación de nivel internacional; la necesidad de impulsar la actualización y el fortalecimiento de las universidades públicas estatales; la conveniencia de contribuir al fortalecimiento del modelo de Centro Público de Investigación y de otras entidades públicas similares, y la obligada participación en la construcción de unidades académicas compartidas, tanto nacionales como internacionales.

- Fomentar una mejor relación con el resto de las instituciones públicas de educación superior y con su organización colegiada: la ANUIES. De esta forma se deberá tratar de fortalecer el sistema de educación superior y de investigación de México, así como encontrar fórmulas de trabajo que beneficien a todos los participantes.
- Organizar un programa de visitas a la Universidad para destacados representantes de grupos y sectores, tanto nacionales como extranjeros.
- Mejorar la posición de la UNAM en las clasificaciones nacionales e internacionales, lo que requerirá de elevar la calidad de su docencia y su investigación, a través de: lograr que un número mayor de académicos con distinciones ampliamente reconocidas se integre en su planta académica; establecer mecanismos y fondos de apoyo y estímulos para que una mayor cantidad de académicos publique en revistas arbitradas; promover programas financiados con fondos gubernamentales o privados para lograr una mayor proyección de los productos y resultados científicos, y difundir entre los directivos de organismos internacionales y de tipo multinacional el valor y la trascendencia que tiene la UNAM.
- Analizar las estrategias para incrementar la capacidad de gestión y vinculación de la UNAM. Organizar una oficina universitaria de vinculación, que debe ser el espacio universitario que propicie una verdadera presencia de la UNAM en la solución de problemas de diferentes esferas.
- Ampliar y mejorar la relación y colaboración con las instituciones del sistema nacional de educación media superior y superior y con instituciones del extranjero.
- Diseñar y poner en práctica un programa de Gestión Integral de Calidad de los Procesos Docentes con recursos financieros para apoyar la puesta en marcha de las medidas que resulten de las recomendaciones para mejorar la acreditación nacional e internacional de los planes y programas de estudio, la certificación de los egresados, la certificación de laboratorios y áreas de servicio, entre otros.
- Establecer políticas para promover procesos de autoevaluación, de evaluación externa y de acreditación de los programas académicos y de los procesos administrativos, tanto en la perspectiva nacional como internacional.
- Formular una convocatoria a expertos nacionales e internacionales, académicos, funcionarios gubernamentales y representantes del sector privado, para discutir la "Agenda Nacional en el Siglo XXI".
- Llevar a cabo una revisión conceptual de la extensión académica y valorar la posibilidad de establecer un programa que coordine, fomente y promueva las

actividades de extensión académica en todos los campos disciplinarios y profesionales que se desarrollan en la Universidad, con la participación de las instancias pertinentes de las entidades federativas y con otras instituciones de educación superior.

- Organizar cursos abiertos a la sociedad, como parte de la educación continua, en la que participarán todos los profesores de carrera y los investigadores de la universidad.
- Acelerar el proceso de digitalización de las bibliotecas del sistema universitario y poner esta información a disposición tanto de la comunidad de la UNAM como de las demás universidades del país. Fomentar la creación de una gran biblioteca digital del Sistema de Educación Superior mediante convenios que permitan integrar en ésta las publicaciones de todas las universidades públicas del país.
- Ampliar el campo de acción de las cuatro escuelas ubicadas fuera del país y el de la Fundación establecida en España.
 Con la experiencia adquirida será necesario mirar a otras naciones europeas y también a la región latinoamericana.
- Encontrar mayor número y tipos de salidas al quehacer de los universitarios, ya sea a través de Radio UNAM, TV UNAM y los medios impresos, y explorar nuevos medios y brindar apoyo a los académicos para que divulguen y publiquen los resultados de sus labores.
- Establecer una oficina que cumpla con los compromisos contraídos con la UNESCO y que sirva igualmente para atender a los visitantes a Ciudad Universitaria.

12. Modernizar y simplificar el quehacer universitario

La Universidad ha crecido en muchos sentidos. En 1970, por ejemplo, no contaba con el Colegio de Ciencias y Humanidades, las unidades multidisciplinarias, los cinco campos foráneos de investigación, los programas universitarios o un número significativo de institutos y centros de investigación científica y en humanidades y ciencias sociales. En estas casi cuatro décadas se incrementaron la magnitud y la complejidad de nuestra Casa de Estudios. Sin embargo, la administración de sus procesos cambió poco. La centralización de la toma de las decisiones se ha acentuado en consecuencia.

En virtud de lo antes señalado y en razón de que la nuestra es una institución grande y compleja, los procedimientos y los trámites habituales que requieren hacer sus actores, en especial los estudiantes, suelen ser complicados y puede ser importante la inversión de tiempo para realizarlos. Incluso, en muchas ocasiones se desconoce donde localizar la información necesaria. También es un hecho que la vasta gama de posibilidades que ofrece la Universidad, tanto propiamente educativas y formativas como culturales y recreativas, no son suficientemente conocidas en general por la sociedad y tampoco por una parte de los propios universitarios.

Es imprescindible analizar algunos modelos de organización diferentes, así como poner en práctica acciones para modernizar y simplificar diversos aspectos de la vida universitaria,

recurriendo a las alternativas que proporciona el desarrollo de la tecnología actual. Por ello se propone:

- Estudiar a fondo las posibilidades de contar con nuevos modelos de organización y esquemas de toma de decisiones.
- Explorar y poner en práctica medidas de desconcentración y descentralización que aseguren una mayor eficiencia operativa.
- Modernizar los procesos administrativos, lo que implica diseñar sistemas en los que la tecnología asegure la disminución de los plazos en los que se realizan, sin perder el control sobre los mismos.
- Modernizar y simplificar al máximo los trámites, procesos y accesos a servicios en todos los ámbitos de la Institución.
- Estudiar la posibilidad de proporcionar a los alumnos una tarjeta electrónica única que sirva para hacer trámites como el pago de servicios, el préstamo de libros, el uso de las instalaciones deportivas y el depósito de sus becas, entre otros.
- Utilizar al máximo la Internet para trámites y apoyos a toda la comunidad.
- Modernizar el sistema bibliotecario y facilitar el uso del acervo disponible.
- Ampliar los espacios de redes inalámbricas en Ciudad Universitaria, en las facultades de Estudios Superiores, en las escuelas que están fuera de Ciudad Universitaria, los campus en el interior del país y los planteles del bachillerato.
- Digitalizar las colecciones de libros únicos e incunables de la Biblioteca Nacional, la Hemeroteca Nacional y la Biblioteca Central.
- Crear visitas virtuales a los museos y recintos históricos de la Universidad y ofrecer a los universitarios visitas guiadas a los museos y recintos históricos de la Universidad.
- Digitalizar películas de la Filmoteca de la UNAM y buscar mecanismos para ponerlas a disposición de los universitarios.

Elevar las condiciones de trabajo y el bienestar de la comunidad

En un programa de formación como en una comunidad universitaria, es necesario que haya una adecuada vida académica. La intensidad y riqueza de la vida académica es un factor fundamental para el logro de los propósitos institucionales. Una buena disposición inicial de los estudiantes y los profesores, e incluso el buen diseño de planes de estudio o de proyectos académicos, no son suficientes para asegurarlos. Se requiere además un ambiente intelectual y social estimulante, así como condiciones físicas y materiales que propicien los procesos de formación de los alumnos, que los motive y los sostenga en sus tareas, que genere nuevos intereses y aliente la adopción de compromisos personales.

El rector debe mirar más al interior de la comunidad. Debe incrementar la capacidad de convocar a la comunidad, para construir acuerdos desde la base; así mismo mantener interlocución con todos los sectores de la sociedad mexicana, hablar con todos, respetar a todos y exigir respeto a todos para la institución.

Las condiciones de equidad en materia de género han mejorado notablemente durante los últimos ocho años. Sin embargo, será necesario seguir avanzando. En el posgrado, en la investigación y en los puestos directivos todavía existen desequilibrios que tienen como única explicación las injustas situaciones respecto de las mujeres.

Existen numerosos problemas que afectan la convivencia cotidiana de la comunidad y que deben ser combatidos y resueltos con sensibilidad, inteligencia y energía.

Es necesario construir un ambiente de comunidad más cercano, que implique una mejor interacción entre estudiantes y profesores, entre la comunidad y las autoridades, incluyendo a la rectoría, entre las entidades académicas y entre ellas y las dependencias administrativas, de servicio y de apoyo. La interacción supone una mayor comunicación y el fácil acceso a la información necesaria para que los universitarios desarrollen sus respectivas actividades. En este sentido se deberá:

- Reforzar la comunicación en la comunidad universitaria en general y en particular al interior de las entidades académicas, especialmente con los alumnos.
- Lograr una mayor interacción de los profesores con los alumnos y promover el trabajo colegiado de los académicos.
- Revisar las acciones que puedan contribuir en la vida académica a la equidad de género y ponerlas en práctica.
- Hacer una profunda revisión de los sistemas de comunicación entre los universitarios y con el exterior. La Gaceta, Radio UNAM y TV UNAM deben tener espacios dirigidos a la comunidad estudiantil. La información al exterior debe privilegiar el trabajo de las comunidades.
- Impulsar una reforma de fondo en el área jurídica. La lentitud de los procedimientos, la pérdida de juicios, el distanciamiento de la vida universitaria y la centralización de las decisiones son, entre otros, algunos de los problemas que afectan a este sector.
- Fortalecer la relación y la comunicación entre las entidades académicas y entre éstas y las dependencias académicoadministrativas de apoyo, para optimizar el aprovechamiento de la planta académica y el desempeño de los alumnos.
- Aumentar y hacer más eficientes los servicios y los apoyos que se proporcionan a los alumnos: becas, bolsa de trabajo, orientación profesional, préstamos de materiales para el aprendizaje, entre otros.
- Ampliar las actividades deportivas y recreativas dirigidas a los universitarios en las entidades académicas y difundirlas de mejor manera para lograr una mayor participación.

- Mejorar y ampliar las condiciones físicas que faciliten el trabajo individual y en equipo de los alumnos, ampliar los servicios bibliotecarios y de cómputo y reforzar las actividades extracurriculares.
- Promover que los miembros del personal académico de la UNAM conozcan la historia, trascendencia, composición, organización y aportaciones de la UNAM.
 Para ello, será necesario que todos los académicos de nuevo ingreso reciban un cursillo de inducción que podrá tomar distintas modalidades: presencial, a distancia o en línea.
- Facilitar la integración a la comunidad universitaria de los alumnos de nuevo ingreso, mediante cursillos de inducción a la Universidad y a su propio plantel, que incrementen su sentido de pertenencia y la identidad universitaria, al tiempo que se favorezcan el conocimiento de la institución, el aprovechamiento de las facilidades y los programas disponibles. Como parte de esto, se organizará de nueva cuenta una ceremonia de inauguración de cursos con la asistencia de nuestros profesores e investigadores distinguidos.
- Ordenar, organizar y administrar mejor los estacionamientos de las entidades y dependencias, así como ampliar los programas Pumabús y Bicipuma en las entidades externas a Ciudad Universitaria donde se considere necesario.
- Dar un cuidado especial a todas las instalaciones sanitarias, en particular a las destinadas al uso de los estudiantes y los académicos.
- Fortalecer y garantizar la seguridad en las instalaciones universitarias.

14. Poner la administración al servicio de la academia, hacerla más transparente y eficiente y garantizar la rendición de cuentas

Es de gran importancia para el buen funcionamiento y desarrollo de las actividades académicas de la Universidad, el que haya una administración que proporcione los servicios y los apoyos que son necesarios, y que lo haga de manera más oportuna y eficiente. La administración universitaria, tanto la general como la local en las entidades académicas y en las dependencias, tiene la función de respaldar y apoyar el funcionamiento de la academia. Por ello es necesario mantener una relación cercana y armoniosa con los sindicatos de trabajadores, tanto el de académicos como el de administrativos.

Una de las tareas centrales de la administración es la gestión de los recursos económicos ya sea para la adquisición de bienes y servicios o para la contratación de personal académico y administrativo. La naturaleza de la institución universitaria pública y autónoma, obliga a un manejo cuidadoso de los recursos económicos y a una administración que sea óptima en cuanto a su utilización y que observe una rigurosa transparencia y una eficaz rendición de cuentas, como se ha venido realizando para evitar cualquier forma de desviación.

Es necesario, además, mejorar los criterios de distribución y de asignación del presupuesto universitario y buscar fuentes alternas y complementarias para incrementar los ingresos propios. Para lograr esto se propone:

- Promover el respeto absoluto a las atribuciones y competencias de todos los órganos de gobierno de la universidad y dar cumplimento a sus disposiciones en sus respectivas esferas de competencia.
- Reforzar mecanismos y procedimientos que garanticen la absoluta transparencia en el manejo de los recursos.
- Mantener y reforzar la buena relación con el Congreso de la Unión, con miras a lograr que la UNAM siga obteniendo el subsidio federal que le permita funcionar correctamente. Insistir en la necesidad de una política de Estado en favor de la educación superior, la investigación y el desarrollo tecnológico, y de su financiamiento multianual.
- Apoyar la investigación que se realiza tanto en institutos y centros como en facultades y escuelas mediante la implementación de un programa de adquisición de equipo de investigación compartido entre entidades y la creación de una oficina para proporcionar apoyo a los académicos en la gestión de fondos de instituciones internacionales, en el registro de patentes y para apoyar la vinculación con los sectores productivos.
- Revisar la normatividad aplicable a los ingresos extraordinarios, con propósitos como los siguientes: alentar una mayor búsqueda de fondos no presupuestales para las tareas académicas; desconcentrar la facultad de firmar convenios, en apego a una reglamentación precisa y pertinente a las funciones de la universidad, y establecer los mecanismos de fiscalización y sanción que aseguren un manejo adecuado de tales recursos.
- Revisar y en su momento renegociar los contratos que tiene la Universidad: el seguro de gastos médicos mayores, seguros de autos, inmuebles y equipo, entre otros.
- Establecer un programa de austeridad, mediante la revisión de los gastos para lograr ahorros que puedan derivarse a programas prioritarios.
- Explorar fuentes alternas de recursos y diversificar las formas de financiamiento.
- Organizar comités de construcción, remodelación y mantenimiento en las entidades académicas, con el propósito de desconcentrar el ejercicio de los recursos disponibles, así como de mejorar el mantenimiento de la infraestructura institucional.
- Apoyar e impulsar las labores de la Fundación UNAM.
- Hacer explícitos los criterios y lineamientos para la distribución tanto del presupuesto asignado, como de los fondos especiales.
- Establecer nuevas formas, más ágiles y oportunas, de contratación de personal e instrumentar el uso de la firma electrónica en las operaciones administrativas que sea conveniente.

 Ampliar la capacitación del personal e incorporar modelos de organización pertinentes y nuevas tecnologías para agilizar la toma de decisiones académicas y administrativas.

15. Reforzar la estructura de gobierno de la UNAM mediante modificaciones al Estatuto General y a la normatividad secundaria

En una organización tan grande y compleja como la UNAM, el gobierno y el proceso de toma de decisiones constituye uno de los aspectos más delicados y a la vez más necesitado de reformas que actualicen y aseguren la gobernabilidad institucional.

Los conflictos por los que ha atravesado la Universidad plantean la conveniencia de reforzar los canales de relación y de comunicación entre la comunidad y las autoridades, de transparentar los procesos de toma de decisiones y de abrir nuevas formas de participación de los universitarios. Acciones específicas que en este sentido tendrían que considerarse, serían:

- Realizar la revisión y las modificaciones pertinentes al Estatuto General que permitan, entre otras posibilidades: impulsar la descentralización del proceso de toma de decisiones de la Universidad, otorgar mayor autonomía a las unidades que la integran y lograr condiciones institucionales semejantes en todas las entidades universitarias.
- Analizar opciones para que los órganos de gobierno cumplan de mejor manera con sus funciones y sus fines académicos.
- Fomentar una perspectiva de género en el cuerpo directivo y la administración central de la Universidad.
- Reforzar el trabajo colegiado con los directores de las entidades académicas.
- Promover una mayor participación de las comunidades en los procesos de auscultación y de nombramiento de sus directores
- Mejorar la cultura y las prácticas de la evaluación de la gestión institucional.
- Analizar la conveniencia de instituir un Consejo Asesor Externo, formado por académicos y personalidades reconocidas de los sectores público, social y privado, encargado de opinar sobre los desarrollos académicos de la universidad, sugerir estrategias y políticas para el mejor manejo administrativo y financiero y para mejorar su relación con la sociedad y el Estado.
- Organizar un curso para quienes sean designados directores de entidades y sus principales colaboradores, ya que no siempre cuentan con la formación y experiencia administrativas que se requieren.
- Impulsar la creación de un Estatuto del Alumno o, en su caso, conjuntar la reglamentación que al respecto se incluye en la legislación universitaria.
- Analizar la conveniencia de establecer un nuevo sistema de justicia universitaria que articule tanto los derechos como las obligaciones de la comunidad universitaria.

Comentario Final

Este documento pretende servir de base para elaborar un programa de trabajo que permita plantear cursos de acción que posibiliten a la UNAM enfrentar el reto de reformarse para seguir como la principal institución de educación superior e investigación del país. Diversas acciones deben realizarse para que no quede rezagada en los procesos de cambio que acontecen en el mundo en materia de producción, transmisión y aplicación del conocimiento, así como para continuar contribuyendo a la modernización nacional y la movilidad social.

La UNAM del siglo XXI ha de seguir siendo una universidad pública y plural, abierta a todos los mexicanos sin distinciones de ninguna clase. Debe ejercer y preservar su autonomía en cuanto a su organización y su conducción internas, y mantener con los gobiernos local y federal una relación respetuosa de colaboración para el cumplimiento de sus fines. Debe fortalecer su carácter de universidad nacional, y en cuanto tal debe estudiar y atender los grandes problemas que tiene el país, y consolidar su presencia en las diversas regiones de la República.

