

**UNAM**  
**PLAN DE**  
**DESARROLLO**  
**INSTITUCIONAL**  
**2011-2015**

Propuesta que se somete a consideración de la comunidad

Abril 17 de 2012

## Índice

	Pág.
Introducción .....	1
I. La Universidad y su entorno .....	2
Contexto internacional .....	2
Contexto nacional .....	5
II. La UNAM que tenemos .....	9
III. Los programas y los proyectos.....	15
Docencia .....	15
1. Mejorar la calidad y pertinencia de los programas de formación de los alumnos de la UNAM e incrementar la equidad en el acceso a aquellos métodos, tecnologías y elementos que favorezcan su preparación y desempeño.....	15
2. Fortalecer el bachillerato de la UNAM y su articulación con los otros niveles de estudio.....	17
3. Consolidar el proceso de reforma de la licenciatura y asegurar que se pone en práctica un proyecto de reforma curricular, al tiempo que se utilizan a plenitud las tecnologías disponibles para aumentar la cobertura, mejorar la eficiencia terminal y elevar la calidad de los egresados.....	18
4. Incrementar la cobertura, la calidad y la pertinencia de los programas de posgrado, al igual que la eficiencia terminal de este nivel. ....	20
5. Ampliar y diversificar la oferta educativa de la UNAM, tanto en los programas de formación profesional como en los campos de la educación continua, la actualización profesional y la capacitación para el trabajo, mediante el impulso y la consolidación de las modalidades en línea y a distancia. ....	22
6. Impulsar el desarrollo de la ENES, Unidad León, Guanajuato, para fortalecer el proyecto, además de poner en operación una nueva	

unidad en Morelia, Michoacán, establecer un plantel de bachillerato con un nuevo plan de estudios para ser ubicado fuera del área metropolitana de la Ciudad de México y fortalecer las capacidades de nuestros campos foráneos. ....	23
Personal académico.....	24
7. Poner en operación un programa de formación y superación del personal académico que contemple el rejuvenecimiento de la planta académica, un programa de retiro voluntario, el análisis y replanteamiento de los procesos de evaluación y reconocimiento del trabajo académico y la aprobación del nuevo Estatuto del Personal Académico a partir de la propuesta elaborada por el Claustro integrado con ese propósito. ....	24
Investigación .....	26
8. Consolidar la posición de vanguardia de la investigación universitaria en todas las áreas, tipos y niveles en que se lleva a efecto, e incrementar su vinculación con los asuntos y problemas prioritarios para el desarrollo nacional, lo que implicará mejorar su calidad y productividad y propiciar una mayor proyección internacional. Fortalecer el trabajo y la proyección de las humanidades, las ciencias sociales y los programas universitarios. ....	26
Difusión y extensión .....	30
9. Fortalecer la difusión de la cultura y la formación cultural de los universitarios, al tiempo que se consolida el programa profesional y se promueve el surgimiento y desarrollo de nuevos valores.....	30
Vinculación y proyección.....	31
10. Incrementar la proyección internacional de la UNAM mediante el aumento sustancial en el número de intercambios de académicos y alumnos, al igual que a través del establecimiento de redes y programas de colaboración. ....	31

11. Promover la proyección nacional de la UNAM, lo que implicará el diseño y puesta en marcha de un programa de colaboración e intercambio académico con las instituciones públicas estatales que fortalezca la presencia y participación de nuestra casa de estudios en todas las entidades federativas. ....	32
12. Fortalecer la vinculación del trabajo de los universitarios con los sectores productivos, empresarial, público y social. ....	34
Gestión y administración .....	35
13. Modernizar y simplificar el quehacer universitario y analizar la viabilidad de contar con una nueva organización que asegure una descentralización efectiva de los programas y los procesos universitarios.....	35
14. Mejorar las condiciones de trabajo, seguridad y bienestar de la comunidad universitaria.....	35
15. Fortalecer la estructura de gobierno de la UNAM, consolidar los cambios realizados al Estatuto General y completar la elaboración de normas secundarias que resulten necesarias. ....	37
16. Organizar un sistema integral de planeación y evaluación del trabajo de los universitarios y asegurar que una parte significativa del mismo y sus productos esté en línea y con acceso abierto.....	38
IV. La UNAM que deseamos .....	39

# **UNAM. PLAN DE DESARROLLO INSTITUCIONAL 2011-2015**

## **Propuesta que se somete a consideración de la comunidad**

### ***Introducción***

La Universidad Nacional es, en esencia, una institución en evolución permanente. Alcanza una meta y de manera inmediata se fija otras más ambiciosas: Los desafíos a los que debe hacer frente han crecido y en consecuencia también son mayores sus responsabilidades.

En un entorno nacional e internacional particularmente complejo en el que día con día se ponen a prueba los viejos paradigmas y se cuestionan muchos de los enfoques convencionalmente aceptados, y en el que el conocimiento se ha convertido en el recurso más demandado por ser fuente del crecimiento y la prosperidad, la UNAM tiene la obligación de ser fiel a su centenaria trayectoria, al tiempo que se moderniza para estar en condiciones de ofrecer lo que exige la sociedad que la sostiene.

En las tres tareas sustantivas de la Universidad –la docencia, la investigación y la difusión de la cultura– son notables los avances, como también aquellos aspectos en los que es preciso mejorar, corregir y acelerar el paso.

Debe partirse de un hecho incuestionable: el sistema educativo debe lidiar con recursos insuficientes y con la gran heterogeneidad del país y de sus habitantes. La educación pública sigue siendo la primera opción para mejorar las condiciones de vida de la mayor parte de la población, por lo que se deben asegurar su cobertura y su calidad. La educación pública enfrenta, además, la competencia por presupuestos cada vez más limitados, ante las restricciones que imponen las finanzas públicas; al mismo tiempo se enfrenta el reto de ofrecer opciones y resultados de calidad a estudiantes, maestros, investigadores y, en general, a la sociedad.

Frente a los retos del siglo XXI, los universitarios asumimos y reconocemos que el conocimiento juega hoy en día un papel crucial en las actividades económicas, sociales, políticas y culturales del mundo globalizado. La generación y aprovechamiento del *conocimiento* definen de manera importante los avances en el ámbito de la producción, en el del humanismo, la tecnología, el desarrollo social y humano, la salud y las comunicaciones, entre otras. El desarrollo o el atraso futuros dependerán en parte de lo que hagamos o dejemos de hacer hoy con el *conocimiento*.

La UNAM es el proyecto educativo y cultural que favorece la capilaridad y el ascenso social, es la institución por la que, mediante la generación y transmisión del conocimiento, se promueven la equidad, la justicia y la igualdad social.

El Plan de Desarrollo Institucional 2011-2015 parte de estas consideraciones de orden general y, en lo particular, de la experiencia adquirida durante el cuatrienio 2007-2011 y del programa de trabajo comprometido ante la Junta de Gobierno en ocasión del proceso de designación del Rector para los siguientes cuatro años. Se ha considerado lo realizado y lo que faltó por hacer, y el Plan se adapta a las nuevas condiciones pues la Universidad no es la misma, como tampoco lo es el entorno en el que realiza sus actividades.

## ***I. La Universidad y su entorno***

### **Contexto internacional**

La segunda década del siglo XXI inició con la carga de los efectos de la crisis financiera cuya expresión más notable son las tasas de desocupación que registran las principales economías del mundo y con ello, el descontento social generalizado que ha llevado incluso a que se registren importantes cambios de gobierno en varios países europeos, así como al surgimiento de movilizaciones contra los principales centros financieros.

El descontento social se ha expresado con mayor energía en los jóvenes, quienes han visto disminuir sus oportunidades de estudio y trabajo. En el periodo 2008-2011 el saldo en materia de crecimiento económico no fue el que se requería y pese a los esfuerzos realizados, las perspectivas para la actividad económica mundial no son alentadoras. La falta de acuerdos de fondo y de largo plazo para solucionar las dificultades de la deuda soberana en Europa y la vulnerabilidad de gran parte de las instituciones financieras europeas generaron una situación de incertidumbre que afecta las perspectivas de crecimiento y generación de empleo.

Por su parte, en Estados Unidos, la crisis fue contenida mediante programas de rescate gubernamental dirigidos tanto a las instituciones financieras como a empresas productivas principalmente del sector automotriz. Al mismo tiempo, el gobierno diseñó un programa de transferencias en apoyo al gasto de las familias lo que contribuyó a moderar la caída del consumo. En estas condiciones la economía logró mantener un cierto ritmo de crecimiento que sin embargo, no ha sido suficiente para reducir sustancialmente la tasa de desempleo.

En este contexto, mientras que el tipo de políticas aplicadas en Estados Unidos tienen su límite, pues en algún momento será necesario contener la expansión del gasto y de la deuda, las políticas de ajuste aplicadas con urgencia en varias economías europeas desarrolladas sólo han agudizado el malestar social, sin resolver de fondo la situación.

Si en 2008 y 2009 se registró la mayor pérdida de dinamismo de la economía, para 2012 lo que prevalece es la incertidumbre en torno al manejo de la deuda gubernamental, la solidez de las instituciones financieras y la capacidad de los gobiernos para conducir sus economías hacia la estabilidad y el crecimiento. En estas condiciones, varios países de la Zona Euro entraron en recesión.

Los datos del Fondo Monetario Internacional (FMI)<sup>1</sup>, señalan que el Producto Interno Bruto mundial creció 3.8 por ciento en 2011 y se espera crezca 3.3 por ciento para 2012 y 3.9 por ciento para 2013. Asimismo, en las economías avanzadas la producción creció 1.6 por ciento en 2011 y se espera crezca 1.2 y 1.9 por ciento para 2012 y 2013; una perspectiva poco favorable para las economías de menor desarrollo cuyo principal mercado es el de las desarrolladas.

En este marco las economías emergentes y en desarrollo que promediaron un crecimiento de 6.2 por ciento en 2011, registrarán para 2012 y 2013 un dinamismo menor de 5.4 por ciento y 5.9 por ciento, respectivamente.

Otro factor que afecta las perspectivas de la economía mundial es el nivel alcanzado por los precios del petróleo, resultado de factores geopolíticos, lo que debilita las posibilidades de recuperación.

Ante el escenario mundial complicado, se suman los impactos de la crisis alimentaria de 2008 que no ha sido totalmente superada, así como los derivados del cambio tecnológico que si bien su expresión más clara se ubica en las nuevas tecnologías de la comunicación y la información, fomentando el desarrollo de lo que se denomina como “sociedad del conocimiento”, también es cierto que la mayor parte de la población mundial se encuentra ajena a dicho proceso, lo que acentúa las condiciones de desigualdad y la exclusión de varios países y regiones de los beneficios de estos desarrollos.

El clima de incertidumbre económica y exclusión social no sólo está poniendo en tensión a la economía global, también se perciben riesgos para los gobiernos legal y democráticamente constituidos. Cuando el mundo venía registrando avances democráticos en regiones y países que habían permanecido ajenos al cambio y la apertura, como resultado de la crisis y el acoso de los centros financieros varios gobiernos de todo signo pero democráticamente electos han sido sustituidos. El

---

<sup>1</sup> Fondo Monetario Internacional, **Perspectivas de la Economía Mundial**, enero de 2012.



impacto social de la crisis y su manejo ha tenido costos sobre la estabilidad política de los gobiernos instituidos.

De este modo, el reto de los países no sólo se limita a recuperar condiciones para el crecimiento de la producción y el empleo, sino que abarca tanto la necesidad de propiciar mejores oportunidades para superar condiciones de pobreza, hambre y exclusión social, como el de recomponer la estabilidad y convivencia democráticas.

## **Contexto nacional**

En la presente década, en el marco de la globalización y la estrecha vinculación con la economía de Estados Unidos, México vive un momento crítico en su desarrollo. A los problemas estructurales que reproducen la pobreza y la desigualdad, la corrupción y la impunidad, la ignorancia y la enfermedad, el desempleo y la baja productividad, se han sumado temas como la violencia y la inseguridad, el problema demográfico y el déficit de energía, de agua y de alimentos.

El éxito de los programas de estabilización caracterizados por el control de la inflación y el equilibrio de las finanzas públicas, no ha dado paso a considerar como prioritaria a la política social. El balance social durante el primer decenio del siglo XXI perfila otra década desaprovechada. Entre 2001 y 2010 la economía creció a un ritmo de 1.7 por ciento anual, en términos reales, pero el PIB por habitante aumentó apenas en 0.7 por ciento en promedio cada año.<sup>2</sup>

Por un lado hay que reconocer que pese a la inestabilidad económica mundial la economía mexicana continuó registrando un comportamiento favorable de sus principales indicadores macroeconómicos. Si bien el ritmo de crecimiento se moderó ligeramente, éste sigue siendo positivo e incluso superior al registrado por

---

<sup>2</sup> INEGI, Sistema de Cuentas Nacionales de México (SCNM) y Censo Nacional de Población y Vivienda, 2010.

nuestros principales socios comerciales. No obstante, se aprecia una desaceleración en la demanda externa y en algunos componentes de la demanda interna.

En general, de acuerdo con el FMI, en el lapso 2008-2011, mientras que el promedio de crecimiento anual de la economía mundial fue de -2.8 por ciento, el del conjunto de los países de la Zona Euro fue de -0.1 por ciento, en tanto que el de Estados Unidos fue de -0.5 por ciento. Pese a ello la economía mexicana presentó un crecimiento favorable.

En 2011 el PIB tuvo una expansión anual de 3.9 por ciento, cifra significativamente por encima del crecimiento de la economía estadounidense de 1.7 por ciento. Dicho crecimiento fue el segundo más importante del periodo 2008-2011, sólo después del crecimiento registrado en 2010 de 5.4 por ciento, el cual se presentó luego de la caída de 2009 cuando el producto cayó 6.1 por ciento. En el periodo citado la economía mexicana promedió una tasa de crecimiento de 1.1 por ciento, lo que no evitó la caída de los niveles de empleo y de los ingresos de las familias.

Las cifras oficiales dan cuenta de que la población ocupada registrada ante el Instituto Mexicano del Seguro Social (IMSS) pasó de 14.2 millones en diciembre de 2007 a 15.3 millones en diciembre de 2011; esto es, en cuatro años la economía solamente pudo crear 1.1 millones de empleos formales. Aún con la mejoría registrada en la última parte de 2011, se registró una tasa de desempleo abierto de 4.8 por ciento, es decir, lo que significa que un total de 2 millones 437 mil 590 mexicanos se encontraban sin trabajo ni remuneración alguna.

Hay que destacar que de este contingente de desocupados 17.1 por ciento eran mexicanos de entre 14 y 19 años de edad; 37.4 por ciento se ubicaban entre los 20 y 29 años de edad y, 13.5 por ciento correspondía al rango de edad de 30 a 39 años. Siguiendo estas cifras se puede afirmar que actualmente uno de cada dos desempleados tiene entre 14 y 29 años de edad.

Al mismo tiempo, siguiendo al INEGI, al inicio de 2012 se encontraban en la informalidad 14 millones de personas (29 por ciento de la población ocupada), en tanto que otros 4.3 millones de personas se consideraban subocupadas.

De igual modo, otro dato preocupante es que los indicadores de bienestar se vieron afectados por la crisis y el crecimiento de los precios de los alimentos. De acuerdo con la información del Consejo Nacional de Evaluación de la Política de Desarrollo Social (CONEVAL) entre 2008 y 2010 la población en condición de pobreza aumentó en 3.2 millones de personas, alcanzado un total de 52 millones de mexicanos, debido sobre todo a la caída del ingreso de las familias.

En el mismo sentido el Consejo Nacional de Población (CONAPO), tomando en cuenta indicadores de marginación como analfabetismo, escolaridad, salud, vivienda e ingreso encontró que en la actualidad tres entidades federativas, Guerrero, Chiapas y Oaxaca, tienen un *Grado de Marginación Muy Alto* y que otras ocho entidades federativas, Veracruz, Puebla, Hidalgo, San Luis Potosí, Michoacán, Tabasco, Campeche y Yucatán, tienen un *Grado de Marginación Alto*.

Asimismo, según la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE) México es uno de los tres países miembros que registran un porcentaje superior de su población, cerca de una cuarta parte, percibiendo ingresos inferiores al promedio nacional, así como un coeficiente de Gini cercano al 0.5 cuando el valor de equidad es de 0.0.

Esta situación se presenta aun cuando se ha mantenido la estabilidad de las variables macroeconómicas. Esto es, pese a las condiciones macroeconómicas actuales, ello no se ha traducido en mejores condiciones de bienestar para la población.

De este modo, al problema estructural de concentración del ingreso y de la falta de oportunidades de desarrollo, desigualdad, pobreza y exclusión social, se suma la poca efectividad de las políticas públicas para enfrentarlas.

En un momento en el que la mayor parte de la población se encuentra en la mejor edad para contribuir al desarrollo económico, social, político y cultural del país, no se cuenta con las ocupaciones laborales o educativas que den cauce a toda esa energía social.

De acuerdo con el Informe de Evaluación de la Política de Desarrollo Social en México, 2011, elaborado por el CONEVAL, entre los principales retos en materia de educación media superior y superior destacan la cobertura insuficiente y la desigualdad en el acceso. El nivel de cobertura en 2010 en la educación media superior se estimó en 66 por ciento (asistencia escolar de los jóvenes entre 15 y 17 años); en tanto que la eficiencia terminal se ubicó en 58 por ciento en el nivel medio superior y en 63 por ciento en la educación superior.

La cobertura insuficiente se explica por factores asociados a la demanda y a la oferta, pero esta última, la oferta de unidades educativas y programas de estudio, son responsabilidad pública. Asimismo, el Instituto Nacional de Evaluación Educativa estimó para la educación superior al inicio del ciclo escolar 2008-2009 una tasa neta de cobertura para la población en edad típica de 49 por ciento.

En el mismo sentido, afirmó que la deserción a nivel bachillerato en el ciclo escolar 2009-2010 fue del 14.9 por ciento, porcentaje que representó la pérdida de 605 567 jóvenes. Esta deserción total tuvo dos componentes: los estudiantes que dejaron la escuela durante el año escolar (deserción intracurricular) que representó el 57.2 por ciento de la pérdida y los que, habiéndolo concluido, no se matricularon en el siguiente ciclo (deserción intercurricular), la cual representó el 42.8 por ciento del total.

Con la aprobación de la obligatoriedad del bachillerato aumentan los retos para la educación media superior y superior. La meta de dar oportunidades de estudio a 68 de cada 100 jóvenes al concluir 2012 implica un esfuerzo del país para garantizar un oferta educativa de calidad, pero este esfuerzo sería vano si no va acompañado de salidas productivas, educativas y culturales acordes con las necesidades de los jóvenes mexicanos.

En este contexto los procesos de enseñanza aprendizaje desde la escuela básica hasta la educación superior son sometidos a una competencia global que plantea nuevos retos a las instituciones educativas. Fortalecer la educación, trascender el conocimiento y generar oportunidades reales de participación de las sociedades en la política, la cultura, la economía y el desarrollo tecnológico son parte de los retos de las instituciones educativas, particularmente las de educación superior.

## ***II. La UNAM que tenemos***

El siglo XX mexicano está marcado por el papel de la UNAM y la amplia comunidad de universitarios. El régimen de instituciones creado, la infraestructura disponible, el grado de desarrollo alcanzado, las opciones para el mejoramiento de la calidad de vida, el pensamiento y las acciones a favor del desarrollo democrático, el debate de ideas, las grandes aportaciones nacionales al conocimiento universal, así como muchas de las expresiones culturales y artísticas que el país presume con orgullo, al igual que muchos de los valores y principios de los mexicanos, tienen una palpable relación con la UNAM, relación que en no pocas ocasiones ha sido, y es, directa.

A su vez, la educación superior pública, en un alto porcentaje, es la puerta de acceso al desarrollo de las ideas innovadoras para el desarrollo económico, el debate político y la creación cultural del país. En el ámbito de la educación superior se crean y debaten propuestas, se profundiza el diálogo democrático, se construyen vías para el desarrollo y se generan oportunidades y proyectos para

una mejor calidad de vida de los mexicanos. En esta tarea la Universidad Nacional Autónoma de México, ha cumplido y seguirá cumpliendo con su responsabilidad con la sociedad.

Los universitarios compartimos la preocupación por el legado que les vamos a dejar a las nuevas generaciones de mexicanos para hacer frente al futuro, a los próximos desafíos. Esa es una guía fundamental de nuestro trabajo.

Por eso es que la construcción de la UNAM es un proceso inacabado e inacabable. Nadie, nunca, debe suponer que ya no hay nada por hacer, nada por mejorar, nada por lo que luchar. Hace cuatro años a partir del diagnóstico del momento que vivía nuestra institución se le propusieron a la comunidad diversas acciones para mejorar el quehacer de la Universidad y emprender nuevas tareas. De los 148 proyectos contenidos en los 15 programas centrales del PDI 2008-2011, dos terceras partes fueron totalmente concluidos o avanzaron en más del 80 por ciento y 14 de ellos registraron avances menores al 50 por ciento. Quiere decir, aun en el marco general de un balance alentador, que quedaron cosas por hacer y metas por alcanzar.

Pero, además, la UNAM ya no es la misma de la que había hace sólo cuatro años. La sociedad del conocimiento continúa avanzando, sin que ello quiera decir que sus beneficios son generalizados, otras asimetrías en términos de desarrollo excluyen de la educación y la salud a grandes contingentes de nuevas generaciones quienes quedan sin opción de futuro. Los jóvenes sin oportunidades de estudio y trabajo se multiplican en todos los países sin que surjan nuevas iniciativas de las sociedades para reencauzarlos hacia la educación y el trabajo. La educación como igualador social se ve cuestionada al limitarse la posibilidad de acceso de niños y jóvenes a las instituciones educativas.

Al cabo de cuatro años se ha intensificado la demanda social por acceder a una educación universitaria que cumpla, a su vez, con más rigurosos niveles de calidad; en consecuencia, la educación superior, y en ella la UNAM, debe ofrecer nuevas y mejores opciones acordes con los desafíos de una sociedad día con día más mundializada. De ahí la importancia de evaluar lo logrado y de identificar con precisión los desafíos a vencer.

No es ocioso insistir en que uno de los mayores problemas a resolver es el de cobertura. Se ha repetido en diversas ocasiones que es inadmisibile que el setenta por ciento de los jóvenes mexicanos en edad de estudiar en niveles superiores no tenga oportunidad de hacerlo; los jóvenes necesitan opciones educativas y laborales sin las que difícilmente estarían en condiciones de labrar su futuro y el de sus familias.

En este aspecto, la UNAM ha realizado un esfuerzo extraordinario al cabo de los recientes cuatro años. Baste señalar que en noviembre de 2007 la matrícula total de alumnos inscritos ascendía a 299 688 y para el ciclo 2011-2012 aumentó a 324 420, esto es, aproximadamente 25 000 alumnos más, que es mayor a la matrícula de algunas universidades estatales y equivale a la creación de un nuevo centro de educación superior en el transcurso del cuatrienio. Al cabo de cuatro años se han titulado alrededor de 70 000 nuevos licenciados, se han expedido poco menos de 15 000 diplomas de especialización y se han sustentado alrededor de 10 000 exámenes de maestría y más de 2 500 de doctorado.

En la actualidad la UNAM ofrece 99 licenciaturas diferentes. De ellas, 14 se aprobaron o entraron en funcionamiento en los últimos cuatro años: Tecnología, Desarrollo y Gestión Interculturales, Ciencias de la Tierra, Economía Industrial, Fisioterapia, Ingeniería en Energías Renovables, Bioquímica Diagnóstica, Farmacia, Nanotecnología e Ingeniería en Telecomunicaciones, Sistemas y Electrónica, además de nuevos programas de Ciencias Ambientales, en Geohistoria, Literatura Intercultural y Geociencias.

Asimismo, en la UNAM es posible cursar 40 programas de posgrado y 33 programas de especialización que, a su vez, se abren en 139 planes de estudio. La oferta educativa de la UNAM se completa con tres planes de estudio de bachillerato y cuatro carreras técnicas. Casi 32 500 académicos atienden esta tarea docente en facultades, escuelas, unidades multidisciplinarias y centros de educación media superior. El total de personal académico, que comprende los nombramientos de investigadores, docentes, técnicos y ayudantes asciende a 45 000 (un académico puede contar con más de un nombramiento si desarrolla sus actividades en varias entidades académicas), de los que poco más de 28 000 corresponde a profesores de asignatura.

De las 14 carreras que iniciaron actividades a partir de 2008, sólo dos, la de Ciencias de la Tierra y la de Desarrollo y Gestión Interculturales, se imparte en Ciudad Universitaria, en tanto que las demás se ofrecen en otras sedes, lo que no es casual toda vez que se han multiplicado los esfuerzos por intensificar la cobertura nacional de la Universidad. Estos esfuerzos se han concretado en la creación e inicio del funcionamiento de la Escuela Nacional de Estudios Superiores, Unidad León, y de la creación, para empezar a trabajar durante 2012, de la Escuela Nacional de Estudios Superiores, Unidad Morelia.

La intensa y extensa tarea de investigación de la UNAM se materializa en la publicación de cerca de 4 000 artículos en revistas especializadas, 1 400 artículos en memorias, poco menos de 2 000 capítulos de libros y más de 650 libros completos que se dio en 2011. Esta labor la realizan primordialmente 2 500 investigadores en 29 institutos, 16 centros y ocho programas universitarios.

La tercera de las responsabilidades sustantivas de la UNAM, la extensión y difusión de la cultura, se ha cumplido con la realización de cerca de 9 000 actividades distintas (funciones de conciertos, teatro, danza, cine, exposiciones, actividades literarias, talleres, conferencias y videoconferencias, y cursos diversos)



en los recintos y espacios construidos para ello a los que suelen acudir cerca de dos millones de personas. Habría que sumar lo realizado en materia de preservación y cuidado de diversos acervos culturales y la edición y publicación de 1 400 libros impresos, 353 electrónicos, 580 publicaciones periódicas y más de 2 400 publicaciones diversas.

Para sustentar este intenso y diverso conjunto de actividades, la UNAM ejerce un presupuesto ligeramente superior a los 29 mil millones de pesos, del que sólo el cinco por ciento se dedica a la gestión institucional.

La labor emprendida a partir de noviembre de 2007 no ha concluido. Varias de las acciones planteadas están en proceso de concretarse y otras tantas deben seguirse desarrollando. Por otro lado, en el cuatrienio transcurrido surgieron nuevas necesidades y posibilidades. Hace cuatro años la crisis económica no había irrumpido, el problema de la seguridad no tenía la dimensión que ahora ha alcanzado, y apenas había iniciado una gestión gubernamental federal que está por concluir.

En otro orden de ideas, es preciso hacer mención a la gestión interna de la Universidad. Mucho es lo que nuestra comunidad y la sociedad han cambiado desde que fue establecida la actual Ley Orgánica, por lo que es necesario, en el marco que nos regula, reforzar las estructuras de gobierno y participación en nuestra Universidad y hacer ajustes para garantizar la gobernabilidad. Dada la complejidad de dichos cambios se ha buscado avanzar con extremo cuidado para no poner en riesgo la estabilidad de la institución, ni exponerla a una situación de riesgo y conflicto.

Esta es la UNAM que tenemos. Debemos trabajar por la UNAM a la que aspiramos.

En atención a lo anterior, la propuesta de trabajo para el cuatrienio 2011-2015 tiene rasgos de continuidad, reforzamiento y cambio. La intención es mantener a nuestra institución a la vanguardia de la educación superior y realizar las transformaciones que los nuevos retos exigen.

En ocasión del proceso abierto por la Junta de Gobierno para designar al Rector de la UNAM para el periodo 2011-2015, le fue presentado un programa de trabajo que contiene 16 líneas rectoras que recogen, en lo fundamental, la experiencia de los últimos cuatro años y plantean una visión de futuro. Este programa de trabajo constituye el eje en torno al cual gira el Plan de Desarrollo Institucional 2011-2015. Las 16 líneas rectoras se han transformado en programas y de ellos se han derivado 218 proyectos específicos que, a su vez, guardan relación con las acciones previstas en el programa ofrecido a la Junta de Gobierno. Al área de docencia corresponden 6 líneas rectoras y 80 proyectos; al área de personal académico, 1 y 12, respectivamente; a investigación se dedican 1 programa y 24 proyectos; a difusión y extensión, 1 programa y 11 proyectos; a vinculación y proyección, 3 programas que contienen 39 proyectos y, finalmente, la gestión y la administración están contempladas en 4 programas que incluyen 52 proyectos. Igualmente, han sido incorporados proyectos que aparecen en los programas de trabajo que plantearon a la Junta de Gobierno los otros distinguidos universitarios aspirantes a la rectoría.

Con base en la experiencia adquirida y en las prioridades señaladas se ha construido el Plan de Desarrollo Institucional 2011-2015 de cuyos programas y proyectos correspondientes se da cuenta a continuación.

### **III. Los programas y los proyectos**

#### **Docencia**

***1. Mejorar la calidad y pertinencia de los programas de formación de los alumnos de la UNAM e incrementar la equidad en el acceso a aquellos métodos, tecnologías y elementos que favorezcan su preparación y desempeño.***

Mejorar la calidad de sus egresados es un propósito central de toda institución educativa. En una universidad como la UNAM, el criterio de equidad es indispensable para lograr un nivel adecuado de calidad educativa en forma homogénea. Asumir ese criterio implica dar un trato especial a quienes requieren mayor atención y apoyo.

El aprovechamiento escolar de los alumnos tiene relación con el nivel de ingreso de sus familias, es un hecho que una proporción importante de estudiantes se rezaga en los estudios o los abandona de manera temporal o definitiva por razones económicas. Por ello no puede soslayarse que el funcionamiento institucional es decisivo para superar las desventajas y los problemas que enfrentan los alumnos.

La UNAM está comprometida con hacer un gran esfuerzo por mejorar las condiciones de los alumnos que ingresan a la Universidad. Son cuatro los capítulos de mayor preocupación que se van a atender: las características socioeconómicas, las de salud, las referidas a la preparación previa y las que tienen que ver con la adquisición de las capacidades para avanzar en la carrera del conocimiento.

Más de una tercera parte de los alumnos de nuevo ingreso proceden de familias con ingresos totales menores a cuatro salarios mínimos mensuales y un porcentaje muy alto corresponde a quienes son la primera generación en llegar a la Universidad. Por otra parte, más del 30 por ciento tienen problemas de salud como obesidad o sobrepeso, consumo elevado de alcohol, tabaco o algún tipo de

drogas, son sujetos de violencia intrafamiliar, tienen algún trastorno de la conducta o un embarazo no planeado.

Encarar esas dificultades representa un gran reto para la UNAM. Por ello es imperativo mantener a los alumnos en el centro de atención e interés de la institución y se debe, en consecuencia, poner todo el empeño en mejorar la calidad en el proceso de formación de los alumnos en todos los niveles. Se trata no solamente de que los jóvenes tengan la oportunidad de ingresar a los estudios universitarios. También de que permanezcan y en especial de que logren un egreso satisfactorio.

La misión de nuestra Universidad es cada vez más crítica para asegurar que los cambios tecnológicos, científicos, económicos y culturales que trae consigo la nueva revolución global de la información y del conocimiento se traduzca en beneficios sociales para los mexicanos. De no hacer lo que nos corresponde, nuestra sociedad quedará aún más retrasada, lo que puede acentuar todavía más nuestras desigualdades sociales y dificultades actuales.

Para estos propósitos, además de las acciones tradicionales del proceso enseñanza aprendizaje, se impulsará el uso de las nuevas tecnologías de la información y la comunicación, para fortalecer el desempeño escolar de los alumnos y las capacidades de los profesores.

En este sentido, se promoverán programas de apoyo para los alumnos a fin de reducir el rezago académico y mejorar su aprovechamiento mediante la organización de un sistema de tutores y proyectos de seguimiento, así como a través del desarrollo de materiales y medios técnicos para que los estudiantes puedan auto evaluar su desempeño, de la organización de cursos y actividades académicas en periodos intersemestrales, de la impartición de cátedras extraordinarias y cursos de homologación al ingreso y con el seguimiento y evaluación de los diversos sistemas y tipos de becas.

Para favorecer la enseñanza se aumentará el material de apoyo académico disponible en la red. Con este objeto se convocará al personal de carrera para que elabore materiales que ayuden al cumplimiento de los planes de estudios (en primer término para el bachillerato). También se llevarán a cabo acciones orientadas a la modernización de los servicios bibliotecarios.

Un tema inaplazable es el de la incorporación de la enseñanza obligatoria del inglés en los planes de estudio, así como el aprendizaje adecuado de las nuevas tecnologías de la información y la comunicación, lo cual se vincula con el desarrollo de un programa de formación de profesores de nuevo ingreso, que inicie con el bachillerato, orientado hacia la utilización intensiva de las tecnologías de la información y la comunicación.

Para la UNAM es fundamental crear el Consejo de Evaluación Educativa de la institución a fin de contar con un programa para la evaluación del aprendizaje, en el que participen académicos y especialistas de las entidades y dependencias relacionadas con el tema. En este sentido se organizará un sistema integral de evaluación del trabajo de los universitarios y un sistema de auditorías académicas.

## ***2. Fortalecer el bachillerato de la UNAM y su articulación con los otros niveles de estudio.***

El bachillerato es un componente fundamental de nuestra casa de estudios. Por ello es prioritario continuar con la mejoría de la eficiencia terminal, elevar la calidad de la formación de los egresados y lograr que estén capacitados para leer y entender artículos en inglés, tanto literarios como técnicos.

Como ya fue señalado, la aprobación por parte del Congreso de la Unión del bachillerato como un ciclo de estudios obligatorio representa un reto para la UNAM. Por ello será necesario plantear acciones para contribuir a la universalización de este nivel educativo en el país.

Para alcanzar estos propósitos se actualizarán los planes y programas de estudio de la Escuela Nacional Preparatoria (ENP) y del Colegio de Ciencias y Humanidades (CCH), dotando de mayor flexibilidad al plan de estudios y facilitando la acreditación de materias entre el sistema escolarizado y la educación en línea. Asimismo, se diseñará un nuevo programa de bachillerato para ser impartido en San Miguel de Allende, Guanajuato.

Especial énfasis tendrá la consolidación de un sistema de autoevaluación para los alumnos –en la ENP, el CCH y del Sistema Incorporado– y el impulso a un programa de actualización para profesores de bachillerato apoyado por la creación en el Colegio de Ciencias y Humanidades de un Centro de Formación de Profesores. Igualmente, se realizará la evaluación integral de la Maestría en Docencia para la Educación Media Superior y se tomarán las medidas que resulten pertinentes.

Con una visión integral de la formación se reforzarán los programas de cuidado de la salud del estudiante, la prevención de adicciones y la educación sexual en todos los planteles y se desarrollarán acciones que permitan establecer la relación que se requiere entre directivos, maestros, alumnos y padres de familia.

***3. Consolidar el proceso de reforma de la licenciatura y asegurar que se pone en práctica un proyecto de reforma curricular, al tiempo que se utilizan a plenitud las tecnologías disponibles para aumentar la cobertura, mejorar la eficiencia terminal y elevar la calidad de los egresados.***

La UNAM fomentará la implantación de programas educativos flexibles y centrados en el aprendizaje, a fin de formar egresados con un alto nivel de competencia profesional, con valores cívicos y éticos, capacidad de respuesta a la vida cambiante del entorno y preparados para insertarse de manera responsable en la sociedad.

Diversos retos se plantean actualmente en lo que corresponde a la formación de profesionales, muchos de ellos derivados de las nuevas realidades de la sociedad. Sobresalen los cambios en el mercado laboral, en los sistemas productivos y de bienes y servicios, y en el sistema de valores colectivo.

Si bien la formación en las licenciaturas prepara a los alumnos para el desarrollo profesional y para el ejercicio de una ciudadanía responsable, no puede soslayarse la importancia de la formación para el empleo y el hecho de que los mercados ocupacionales experimentan grandes cambios y crisis recurrentes. Esto obliga a profundizar y consolidar el proceso de reforma de la licenciatura e incluir un proyecto de actualización curricular.

Para ello se concluirá el proceso de revisión y modificación del Reglamento General de Estudios Técnicos y Profesionales con el fin de que los planes de estudios tengan mayor flexibilidad, se propicie una mayor movilidad de los estudiantes dentro del propio plan de estudios y con respecto a planes de otras carreras, ampliando la gama de formaciones y opciones terminales; se fortalecerá la posibilidad de que los alumnos tengan una salida intermedia, con su correspondiente acreditación (diplomas de estudios o certificados técnicos), se permitirá la movilidad de alumnos de la modalidad presencial a la que se imparte a distancia, al igual que entre distintos programas de licenciatura.

Se promoverán las reformas pertinentes en la Legislación Universitaria para flexibilizar y agilizar el proceso de revisión y actualización de los planes de estudio delegando a los Consejos Académicos de Área la atribución que ahora corresponde al Consejo Universitario, y se otorgará a los Consejos Técnicos la facultad de incluir o eliminar cursos, así como de modificar el contenido de los programas de las asignaturas o módulos.

Frente a los retos de hoy es importante que al menos un 20 por ciento de los planes de estudio tengan al idioma inglés como obligatorio; se creen carreras

profesionales vinculadas a la investigación y se conjunten dos o más disciplinas o que sean compartidas entre facultades, escuelas, institutos y centros.

Asimismo, en las carreras que sea pertinente, se promoverá la eliminación del requisito de tesis de licenciatura o del examen profesional y se orientará el último semestre a la realización de un proyecto profesional, la presentación de exámenes generales u otras alternativas congruentes con las características de cada licenciatura.

El servicio social se redefinirá y será acompañado de una asesoría institucional a los estudiantes para su ubicación en el mismo, en los programas de posgrado o en el mercado laboral. Ligado a ello se crearán programas de primer empleo para egresados, con la participación de los sectores público y privado.

Desde el frente administrativo se continuará con la modernización de la administración escolar en todos los niveles de estudios que se desarrollan en la UNAM, se establecerá un programa de investigación sobre evaluación del aprendizaje en los estudios universitarios y se formalizarán como licenciaturas los programas educativos que se ofrecen en el Centro Universitario de Estudios Cinematográficos y el Centro Universitario de Teatro.

#### ***4. Incrementar la cobertura, la calidad y la pertinencia de los programas de posgrado, al igual que la eficiencia terminal de este nivel.***

En el contexto actual dominado por la economía del conocimiento, los estudios de posgrado adquieren una relevancia mayor, tanto para formar investigadores y contribuir al desarrollo de la ciencia y la tecnología, como para formar profesionales y especialistas de alto nivel con capacidad para contribuir al desarrollo de una mayor competitividad de la economía nacional. Por ello se mejorará no sólo la calidad de la enseñanza sino la eficiencia terminal. El objetivo es incrementar en cuatro años la proporción de los graduados: 30 por ciento a nivel de maestría y 20 por ciento en el caso del doctorado. Adicionalmente se



mejorarán los niveles de calidad de los programas de posgrado conforme al padrón del Conacyt.

Para lograr lo anterior se dará seguimiento a las trayectorias de los alumnos y egresados abatiendo el rezago académico y el abandono de estudios, y se apoyará el desempeño profesional de los egresados. Es importante reforzar este nivel de estudios a través del sistema de tutorías considerando la naturaleza y especificidad de los diversos campos de conocimiento. Asimismo, se promoverá el tránsito directo y la incorporación de egresados de licenciatura al posgrado y se tomarán las medidas pertinentes para lograr que todos los programas de posgrado de la Universidad formen parte del Padrón Nacional de Posgrados de Calidad del Conacyt y que al menos el 50 por ciento de los que faltan (8) en los estudios doctorales, se incorporen al padrón de competencia internacional.

Entre otras acciones para consolidar un posgrado de calidad se impulsará una reforma organizativa y jurídica al posgrado, en aspectos como la administración escolar, la asignación presupuestal, el apoyo administrativo, la conducción institucional, los posgrados compartidos, mixtos e interdisciplinarios teniendo como objetivo incrementar la matrícula de ingreso al doctorado.

En los programas más ligados a campos profesionales, es fundamental concertar convenios con entidades del sector público y de empresas del sector industrial y de servicios, a fin de satisfacer necesidades específicas de formación de especialistas y de expertos. Igualmente, la UNAM facilitará el acceso al posgrado de profesionales y académicos que ya se encuentran laborando, generará diplomados con valor curricular en el posgrado e impulsará la publicación y difusión de tesis de posgrado, particularmente de doctorado, en formato de libro digital. En este contexto, los universitarios ampliarán su capacidad para participar activamente en el diseño de políticas públicas para atender de manera integral el desarrollo del posgrado en el país.

No menos importante será dar continuidad al Congreso Anual de Estudiantes del Posgrado y evaluar los resultados del Reglamento General de Estudios de Posgrado, proponer los ajustes que resulten pertinentes y analizar los procesos susceptibles de ser desconcentrados.

***5. Ampliar y diversificar la oferta educativa de la UNAM, tanto en los programas de formación profesional como en los campos de la educación continua, la actualización profesional y la capacitación para el trabajo, mediante el impulso y la consolidación de las modalidades en línea y a distancia.***

La Universidad enfrenta el reto de incrementar su oferta educativa, tanto de planes de estudio formalmente constituidos como de actividades académicas abiertas a toda la población, en el entendido de que educar con calidad es un proceso único, independiente de la modalidad que se use para llevarlo a cabo, el cual consiste en formar seres humanos libres, capaces, útiles a la sociedad, bajo el precepto de que la educación es un bien público y no una mercancía.

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 las aulas universitarias, también a la población no universitaria. Por ello, en esta línea de acción será prioritario ampliar y diversificar la oferta educativa de la UNAM en todos los niveles de estudio y en los campos de la educación continua, la actualización y la capacitación para el trabajo, mediante el uso de las tecnologías disponibles.

Para ofrecer una mayor y más diversa oferta educativa y alcanzar una mayor cobertura se fortalecerán los cuerpos colegiados del Sistema de Universidad Abierta y Educación a Distancia (SUAYED), mediante adecuaciones a la normatividad y la revisión de la estructura organizacional para ampliar la oferta en estas modalidades en las facultades y escuelas. En esta idea se pondrá en operación la mayor cantidad posible de licenciaturas y programas de posgrado en

las modalidades a distancia y en línea, se explorarán las posibilidades en el extranjero y se abrirán nuevos posgrados interinstitucionales a distancia, como los que ya se han desarrollado en el marco del Espacio Común de Educación Superior a Distancia (ECOESAD), a partir de la colaboración en red. No menos importante es revisar la articulación de las actividades de educación continua con los estudios de posgrado.

Igualmente se revisarán los criterios y mecanismos para el ingreso y el egreso de los estudiantes del sistema de educación abierta y a distancia, a fin de flexibilizar las condiciones para la permanencia, la movilidad y los cambios dentro del sistema, así como para permitir la incorporación total o parcial de los alumnos del sistema presencial al abierto y a distancia.

Se establecerán mecanismos de cooperación con los colegios, asociaciones y otras organizaciones gremiales y profesionales para ofrecer programas de educación continua o de posgrado dirigidos a satisfacer sus necesidades específicas. Una vía adicional será incluir la educación continua en la estructura de la Coordinación de Universidad Abierta y Educación a Distancia (CUAED), otorgar reconocimiento oficial a las actividades de este tipo y generar las bases de un sistema nacional de créditos y equivalencias entre las principales instituciones de educación superior y profesional del país.

Aprovechando las nuevas tecnologías de comunicación e información, la UNAM ampliará las opciones de formación y actualización para la población que no tiene estudios universitarios, recurriendo a diversas modalidades de extensión académica y cultural.

***6. Impulsar el desarrollo de la ENES, Unidad León, Guanajuato, para fortalecer el proyecto, además de poner en operación una nueva unidad en Morelia, Michoacán, establecer un plantel de bachillerato con un nuevo plan de estudios para ser ubicado fuera del área metropolitana de la Ciudad de México y fortalecer las capacidades de nuestros campos foráneos.***

La Universidad Nacional debe tener presencia en todas las entidades federativas y experimentar con nuevas formas docentes, de investigación y de difusión de la cultura. La descentralización de sus actividades ha sido uno de sus signos a lo largo de los últimos 40 años. En este contexto, no hay duda de que nuestros espacios ubicados fuera de Ciudad Universitaria deben ser fortalecidos, cuidados y ampliados.

Por ello, con la puesta en marcha de al menos otras tres licenciaturas y un programa de maestría, además de diplomados y cursos de educación continua, se fortalecerá el desarrollo de la Escuela Nacional de Estudios Superiores (ENES), Unidad León, y en el mismo sentido se pondrá en operación una nueva unidad de la ENES en Morelia, Michoacán. Asimismo, se establecerá un plantel de bachillerato fuera del Distrito Federal, con un novedoso plan de estudios que siga las tendencias mundiales más exitosas para este nivel y se ampliarán la infraestructura y los recursos de las unidades de investigación y docencia localizadas fuera del área metropolitana.

Adicionalmente se analizará la viabilidad de adoptar esquemas organizativos y de gobierno más descentralizados para las Facultades de Estudios Superiores, la Escuela Nacional de Estudios Superiores y las entidades reunidas en los campus de Morelos, Juriquilla, Ensenada, Morelia y Yucatán.

## **Personal académico**

***7. Poner en operación un programa de formación y superación del personal académico que contemple el rejuvenecimiento de la planta académica, un programa de retiro voluntario, el análisis y replanteamiento de los procesos de evaluación y reconocimiento del trabajo académico y la aprobación del nuevo Estatuto del Personal Académico a partir de la propuesta elaborada por el Claustro integrado con ese propósito.***

Los académicos constituyen, sin duda, la base de sustentación de la Universidad, son ellos quienes llevan a efecto las funciones sustantivas de la institución. La Universidad ha avanzado en su profesionalización, pero subsiste el reto de

propiciar un mayor desarrollo y consolidar la planta académica universitaria. Con objeto de reconocer la tarea del profesorado universitario, se revisarán integralmente los programas de estímulos y apoyo al personal académico, además de que se generará un sistema único para los de nuevo ingreso, en ese contexto se actualizarán los criterios de evaluación de su trabajo.

Ante la necesidad de rejuvenecer la planta académica y mejorar a un mismo tiempo las condiciones de retiro de nuestro personal, se elaborará un programa de jubilación complementario al de la seguridad social, con diferentes posibilidades dependiendo de la antigüedad de los académicos. Se plantea un programa de jubilación voluntaria para cerca de 350 académicos de carrera que opten por esta alternativa.

Continuarán los esfuerzos institucionales para incrementar el número de profesores de tiempo completo con maestría y doctorado; de forma paralela se establecerá un programa especial para que los académicos de tiempo completo menores de 40 años obtengan su grado académico, en caso de no contar con él.

Asimismo, se fortalecerá el ejercicio docente en las Facultades de Estudios Superiores con profesores de carrera. Con el propósito de reconocer el trabajo desempeñado y la actualización profesional de los profesores de asignatura "B", se propone llevar a cabo una revisión y retabularlos cuando cursen y aprueben un diplomado en educación superior reconocido por la UNAM, sean evaluados positivamente por los alumnos y demuestren que su quehacer profesional está ligado con las asignaturas que imparten.

Con objeto de favorecer el enriquecimiento formativo de nuestra planta académica, se promoverán mediante las adecuaciones normativas que procedan, la movilidad de académicos universitarios entre las entidades académicas de la UNAM así como con otras instituciones nacionales y extranjeras. De la misma forma se establecerán los mecanismos necesarios para contar con la presencia de

académicos de otras instituciones o países en la UNAM. En este contexto se apoyará el aprendizaje del idioma inglés entre el personal docente aprovechando la presencia de la UNAM en el extranjero a través de sus escuelas de extensión universitaria.

Para fortalecer el perfil competitivo del personal académico, se analizará la conveniencia y viabilidad de restaurar en la Universidad una instancia de formación de profesores relacionada con la problemática educativa y docente, que promueva y haga uso de las nuevas tecnologías y que obligue a todos los académicos de nuevo ingreso a aprobar los cursos fundamentales.

En el marco de otorgar condiciones adecuadas para el desarrollo de su quehacer, se construirá en colaboración con Fundación UNAM, un complejo habitacional para alojar a profesores visitantes, estudiantes de posdoctorado y alumnos en intercambio.

## **Investigación**

***8. Consolidar la posición de vanguardia de la investigación universitaria en todas las áreas, tipos y niveles en que se lleva a efecto, e incrementar su vinculación con los asuntos y problemas prioritarios para el desarrollo nacional, lo que implicará mejorar su calidad y productividad y propiciar una mayor proyección internacional. Fortalecer el trabajo y la proyección de las humanidades, las ciencias sociales y los programas universitarios.***

La investigación es señalada por la Ley Orgánica como una función sustantiva de la Universidad. Es indudable que en esta materia la UNAM ha hecho aportaciones relevantes al desarrollo de México; sin embargo, puede tener un mayor impacto en el análisis y la solución de los principales problemas de nuestro país: nuestra casa de estudios tiene el potencial para contribuir a ello. La Universidad Nacional, en este sentido, debe consolidar su posición de liderazgo nacional en el desarrollo de las ciencias exactas y naturales, en las ingenierías y la tecnología, en las ciencias sociales, las humanidades y las artes.

En el ámbito internacional no se puede negar el reconocimiento y la reputación que tiene nuestra institución, pero debemos aceptar que es posible mejorar en la materia. Por ello se debe incrementar la calidad y la cantidad de la investigación universitaria en todas las áreas en que se realiza y asegurar su internacionalización.

En la investigación científica y tecnológica, como en la 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 un mayor porcentaje de la sociedad mexicana se beneficie de manera directa de la capacidad que la Universidad tiene en materia de investigación.

En este sentido se consolidará la participación de la UNAM en el análisis de los grandes problemas nacionales, en especial el que se refiere a las reformas de la educación pública, la ciencia y la cultura que demanda el país. Para lo cual, se definirán un mínimo de diez campos de la investigación y el desarrollo tecnológico relacionados con problemas prioritarios del país (migración, energía, políticas ambientales, diabetes, vivienda popular, adicciones, vulnerabilidad, educación y desarrollo regional, entre otros), para generar un programa de mediano plazo que cuente con recursos procedentes del presupuesto universitario, de los correspondientes a los gobiernos estatales y federal, así como de otros sectores interesados. En el marco de los campos definidos se impulsarán proyectos colectivos e interdisciplinarios, así como la conformación de redes de investigación.

Los programas universitarios serán evaluados y se definirá el curso de los existentes además de plantear la creación de otros que se consideren importantes. Conviene al respecto hacer una reflexión que permita disponer de nuevos parámetros y criterios para dar cuenta del quehacer del subsistema de humanidades y ciencias sociales, para estar en posibilidad de realizar una mejor evaluación, al tiempo de contribuir a fortalecer las políticas federales en este campo, en particular en lo que se refiere al Conacyt, el Sistema Nacional de Investigadores y Conaculta. En esa perspectiva se

coordinarán esfuerzos con todos los organismos e instituciones que tienen relación con la ciencia para plantear a las autoridades gubernamentales y legislativas una política de Estado que fomente y desarrolle la ciencia.

Es imperativo poner en práctica nuevas formas de organización de la investigación, para transitar de un sistema basado en los esfuerzos individuales a uno que dé mayor importancia a la investigación colectiva, interdisciplinaria e interinstitucional. Con este propósito se creará una Comisión Universitaria de Investigación, de carácter consultivo y propositivo, para mejorar la comunicación entre entidades de docencia y de investigación y estimular el desarrollo de proyectos de investigación conjuntos; dicha comisión contará con la participación de profesores e investigadores de tiempo completo, así como con la colaboración de estudiantes del posgrado.

En cuanto a la formación de investigadores, se fortalecerán los programas de formación de jóvenes investigadores con distintas estrategias, entre otras: concursos de conocimiento, presentación de propuestas innovadoras y estancias en áreas de investigación. De igual forma, se promoverán las acciones necesarias para asegurar que por lo menos el 80 por ciento de los graduados de doctorado, el 40 por ciento de los de maestría y el 20 por ciento de los de especialidad publiquen un artículo científico al momento de concluir sus estudios.

En ese sentido, se reconocerá también a nuestros académicos que publiquen artículos en las revistas internacionales más prestigiadas de la ciencia y sus diferentes áreas. Asimismo se generarán estrategias de apoyo a los académicos para que publiquen sus artículos en inglés y se duplicará el número de revistas de la UNAM en índices internacionales; adicionalmente se establecerá un sistema de análisis bibliométrico que permita identificar y reconocer a los investigadores sobresalientes en este sentido.



Se establecerá un programa de apoyos diversos, técnicos, materiales y financieros, para mejorar la productividad de los académicos en materia de investigación, en particular los de tiempo completo de escuelas y facultades. Asimismo se actualizará en tres años el monto del PAPIIT y se determinarán campos de interés institucional para focalizar los apoyos a la investigación ahora dispersos. Se incrementará en al menos 30 por ciento el número de becas posdoctorales, en particular en el caso de las humanidades y las ciencias sociales.

Igualmente se analizará la posibilidad de contar con una unidad general de laboratorios de apoyo a la ciencia, con equipo que sea compartido por todas las entidades, así como también se dará solución a los problemas derivados de la importación de equipo científico, reactivos y materiales.

Se pondrá en funcionamiento un programa de divulgación de la ciencia, ambicioso, institucional y que incluya dos vertientes: la universitaria y la dirigida a la población general, en consecuencia se promoverá una mayor difusión de los resultados y productos de la investigación universitaria.

La consolidación de la investigación universitaria comprende acciones concretas, entre otras, la organización de la Red Universitaria Nacional de Estaciones Atmosférica con propósitos de investigación, docencia y prestación de servicios a la comunidad; la consolidación del Sistema de Informática para la Biodiversidad y el Ambiente, y la adquisición de "Miztli", la nueva supercomputadora que multiplicará por más de diez veces la capacidad de la existente.

Asimismo se fortalecerá el desarrollo del Centro de Ciencias de la Complejidad como un modelo que favorezca la comprensión de que los grandes retos del país son problemas complejos cuya solución requiere desarrollar trabajo interdisciplinario entre las ciencias exactas, naturales, sociales y humanísticas. En consecuencia existen nuevas maneras de potenciar el capital humano de la UNAM, entre ellas el

Centro como un espacio de encuentro y de interacción de académicos y estudiantes de posgrado, para lo cual se construirán las instalaciones que lo alojarán.

Adicionalmente se retomará el caso del campus Morelos y se planteará una solución definitiva e integral al respecto, incluida la posibilidad de construir la infraestructura pendiente: biblioteca, auditorio, cafetería y velaria, así como un complejo deportivo y cultural; además se participará en el parque científico y tecnológico que impulsa el gobierno del estado. Se establecerá también, a través de una comisión *ad hoc*, las políticas de utilización y sostenimiento económico de los buques oceanográficos.

## **Difusión y extensión**

### ***9. Fortalecer la difusión de la cultura y la formación cultural de los universitarios, al tiempo que se consolida el programa profesional y se promueve el surgimiento y desarrollo de nuevos valores.***

La UNAM ha desempeñado 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 para la transmisión y divulgación de las diversas manifestaciones culturales. Esta función es relevante porque permite a la institución ser un referente nacional de primer orden para conservar, recrear y transmitir las manifestaciones culturales nacionales o universales que dan origen a nuestra identidad, pero también porque permite crear expresiones culturales nuevas.

La cultura debe ser parte de la formación integral que proporciona la Universidad a los estudiantes de todos los niveles, por lo que se establecerá un programa de formación cultural de los alumnos, en especial, del bachillerato. Se diseñará y pondrá en funcionamiento un módulo de difusión cultural para los planteles universitarios ubicados fuera del área metropolitana, asimismo se mantendrán y fortalecerán las actividades de extensión que realizan diversas facultades y proporcionarán los apoyos necesarios para que las entidades foráneas también desarrollen esta función. Se continuará con los programas de detección de nuevos talentos en la creación artística y cultural.

Una tarea importante en la difusión de la cultura es la formación de nuevos públicos, por lo que se consolidarán la programación y las actividades que se ofrecen, además de que se ampliará su cobertura. Un componente importante de este esfuerzo consistirá en mantener el apoyo y los esfuerzos para que la OFUNAM y la Orquesta Juvenil Universitaria Eduardo Mata se presenten en concierto en todas las instalaciones universitarias y en otras entidades federativas de la nación.

Se fomentará el desarrollo de una cultura científica en el país, por medio de proyectos conjuntos con otras instituciones y con la utilización de todos los medios de comunicación, exposiciones temporales y la colaboración con museos afines. En ese sentido, se convertirá la difusión de la ciencia que se realiza en la UNAM en un instrumento educacional, con el fin de acrecentar la cultura científica del país y contribuir con ello a mejorar la calidad de vida de la población.

Para todo ello, se mantendrá el apoyo a la creación de nuevos programas y espacios en Radio UNAM y TV UNAM, y aprovecharán los convenios con estaciones y canales culturales o educativos, nacionales y de otros países para dar mayor difusión al trabajo realizado. Asimismo, se creará un sistema de visitas virtuales a los museos y recintos históricos de la Universidad.

Se organizará un Laboratorio de Arte y Entorno con la participación del posgrado de la Escuela Nacional de Artes Plásticas, así como el establecimiento de la Bienal Nacional Universitaria de Arte y de una galería para venta de arte universitario.

## **Vinculación y proyección**

***10. Incrementar la proyección internacional de la UNAM mediante el aumento sustancial en el número de intercambios de académicos y alumnos, al igual que a través del establecimiento de redes y programas de colaboración.***

Se creará un sistema de transferencia de créditos compatible con los estándares internacionales que propicie la movilidad de los alumnos; se establecerán redes y

programas de colaboración con universidades reconocidas del extranjero, que faciliten nuevas condiciones académicas como las dobles titulaciones o los estudios compartidos; se obtendrá el financiamiento para que un número importante de alumnos de licenciatura y posgrado pueda cursar al menos un semestre en universidades del extranjero.

Se facilitará la movilidad internacional de profesores a entidades académicas, se aumentarán los apoyos para que los académicos realicen estancias en instituciones del extranjero y participen en los concursos para obtener las cátedras especiales que ofrecen universidades y organismos internacionales.

El fortalecimiento de la presencia de la comunidad universitaria en los centros de extensión de la Universidad en Estados Unidos y Canadá, se realizará a través de su participación en cursos, seminarios, estancias, prácticas profesionales, aprendizaje de idiomas, así como de otros programas institucionales. Se consolidará el campo de acción de las cuatro unidades educativas ubicadas fuera del país, al igual que el de las oficinas del Noreste de Estados Unidos y de España.

Se aprovecharán las cátedras especiales y las figuras académicas correspondientes para favorecer la presencia en las entidades académicas de académicos extranjeros reconocidos. En cuanto a la presencia de estudiantes extranjeros en nuestra casa de estudios se requiere asegurar su alojamiento.

Se adoptarán políticas explícitas respecto de los *rankings* internacionales y se generarán estrategias para mejorar en los indicadores relevantes.

***11. Promover la proyección nacional de la UNAM, lo que implicará el diseño y puesta en marcha de un programa de colaboración e intercambio académico con las instituciones públicas estatales que fortalezca la presencia y participación de nuestra casa de estudios en todas las entidades federativas.***

Se establecerá un consorcio de universidades públicas, federales y estatales, para impulsar la ciencia y el desarrollo tecnológico, el desarrollo de nuevos posgrados y de licenciaturas compartidas, la difusión de la cultura y la producción editorial.

Se pondrá en marcha un programa que robustezca la presencia y participación estatal y regional de la Universidad en el país. Se pondrá en funcionamiento el Centro Universitario de Desarrollo y Estudios Municipales y Metropolitanos. Además, se organizará un programa denominado "La semana de Aguascalientes..... Zacatecas" para que todas las entidades federativas puedan mostrar sus expresiones históricas, culturales, turísticas y gastronómicas, a los universitarios.

Operará un programa de enseñanza de lenguas extranjeras en línea y otro de enseñanza de capacidades informáticas. Se promoverá el desarrollo de programas de servicios que generen modelos, mediante un tipo de franquicia, para particulares y supervisados por la Universidad.

Se realizarán acciones encaminadas a acordar con las autoridades e instancias correspondientes un programa de actualización y capacitación en línea dirigido a profesores de educación primaria y secundaria. Se elaborarán materiales de apoyo a la enseñanza del español, las matemáticas y la ciencia para estudiantes de la educación básica. Se operará un programa que permita a universitarios destacados tener presencia en las primarias y secundarias de la ciudad de México y de las entidades en las que tenemos instalaciones. Se organizarán cursos abiertos a la sociedad, impartidos por los más distinguidos académicos.

Continuarán los trabajos derivados de la propuesta para mejorar la seguridad y la justicia en democracia, y se asegurará que se pongan en funcionamiento la mayor parte de las acciones propuestas, incluida la lucha contra la impunidad y la corrupción.

## **12. Fortalecer la vinculación del trabajo de los universitarios con los sectores productivos, empresarial, público y social.**

Se avanzará en la certificación nacional e internacional de laboratorios universitarios, igualmente en la acreditación y certificación de procesos y actividades específicas de las entidades y dependencias: la docencia, la investigación y los servicios tecnológicos. Se integrará una comisión para determinar los aspectos relevantes a atender en materia de vinculación con el sector productivo.

Se pondrá en marcha un nuevo reglamento de ingresos extraordinarios y se elaborará uno nuevo que regule las actividades de vinculación con los sectores productivos. Se fomentará y apoyará la transferencia de tecnología y la prestación de servicios de asesoría, consultoría y resolución de problemas a la industria y las empresas nacionales. Se estimulará entre los estudiantes universitarios la capacidad innovadora y el registro de patentes.

Se harán las reformas y adecuaciones necesarias a la Legislación Universitaria para apoyar y dar sustento a las actividades de incubación de empresas y de transferencia y desarrollo de tecnologías. Al menos se duplicará el número de patentes y de transferencias tecnológicas alcanzado en estos últimos cuatro años. Se agilizarán los términos y tiempos requeridos para la suscripción de convenios con el sector productivo.

Se mantendrá el apoyo para que la Universidad participe en parques científicos y tecnológicos, ya sea asociada con gobiernos estatales o con instituciones de educación superior. Se impulsarán las incubadoras de negocios entre alumnos y egresados de la Universidad, se consolidarán las acciones de la Coordinación de Innovación y Desarrollo y el programa que ha iniciado en la Torre de Tlatelolco.

Se organizará una comisión de pertinencia social con la participación de distinguidos egresados universitarios, invitados de instituciones públicas afines, de

académicos sobresalientes de la UNAM y de presidentes de comisiones del Consejo Universitario, con el propósito de opinar sobre el desarrollo de los programas de la Universidad.

## **Gestión y administración**

### ***13. Modernizar y simplificar el quehacer universitario y analizar la viabilidad de contar con una nueva organización que asegure una descentralización efectiva de los programas y los procesos universitarios.***

Se propondrá y pondrá en práctica una nueva organización administrativa que garantice que la administración se pone al servicio de la tarea académica y que existen la transparencia y la rendición de cuentas que se demandan. Se continuará la simplificación de trámites y procesos administrativos en todos los ámbitos, y se disminuirán los tiempos para realizar trámites con la utilización de los recursos tecnológicos disponibles, especialmente los que realizan los alumnos. Se impulsarán los esquemas de desconcentración y descentralización que aseguren mayor eficiencia funcional y operativa.

La Universidad contará con un marco jurídico de responsabilidades administrativas. Se intensificará el trabajo del Rector al interior de la institución, se fortalecerá el trabajo colectivo del cuerpo directivo, se impulsará la profesionalización de los funcionarios administrativos, se ampliará la capacitación del personal administrativo e incorporarán modelos de organización pertinentes y nuevas tecnologías para agilizar la toma de decisiones.

Se diseñará un programa piloto de firma electrónica y administración sin papel y a distancia. Se integrará un grupo de expertos asesores en derecho laboral para casos sensibles, de impacto o de grave riesgo para la institución.

### ***14. Mejorar las condiciones de trabajo, seguridad y bienestar de la comunidad universitaria.***

Se incrementará la interacción de los profesores con los alumnos y se promoverá el trabajo colegiado de los académicos. Se hará uso de las redes sociales para comunicarse con los estudiantes, se construirán comedores, cafés o restaurantes adicionales en sitios estratégicos que puedan servir de puntos de encuentro entre académicos y estudiantes, a la vez de atender las necesidades de alimentación de los universitarios.

A fin de erradicar todo tipo de discriminación se pondrá en marcha el Programa de Derechos Humanos; se fortalecerá el Programa Universitario de Equidad de Género (PUEG) y se promoverá la participación de las universitarias en aquellos campos en los que todavía su presencia es limitada; se mejorarán las instalaciones y los servicios para la población con algún tipo de discapacidad.

Se ampliarán las actividades recreativas dirigidas a los universitarios en las entidades académicas y se difundirán de mejor manera para lograr una mayor participación. Se fortalecerá la práctica del deporte como parte de la educación integral que deben recibir los estudiantes universitarios, para favorecer el trabajo en equipo y disminuir el sedentarismo, por ello se mejorarán las instalaciones disponibles y se dotará de los espacios deportivos a las entidades que no cuenten con ellos. Se construirá un Centro de Exposiciones y Complejo Deportivo y Cultural en Ciudad Universitaria.

Se fortalecerá la cultura de la denuncia para disminuir los niveles de impunidad. Se reforzarán los programas de prevención de adicciones con especial énfasis en el caso del bachillerato, así como los programas de seguridad y prevención de los delitos en las instalaciones universitarias, para lo cual se fortalecerá el trabajo de las comisiones locales de seguridad y se mejorará la comunicación con la Comisión Especial de Seguridad del Consejo Universitario.

Se promoverá una mayor formación de los responsables de la vigilancia, asimismo se mejorarán las condiciones de resguardo de las instalaciones. En todas las



instalaciones universitarias se pondrá en marcha un sistema que promueva un transporte seguro. Se continuará la coordinación con los gobiernos estatales y municipales para el fortalecimiento de la seguridad en las inmediaciones de los planteles universitarios foráneos.

Se consolidará el programa de mantenimiento que se realiza en julio y diciembre, se elaborará un programa de ahorro de energía eléctrica y se promoverá un programa de recuperación, tratamiento y utilización de agua de lluvia en las sedes universitarias. Se crearán acciones estratégicas para la protección del ambiente y de los recursos naturales en los espacios universitarios.

***15. Fortalecer la estructura de gobierno de la UNAM, consolidar los cambios realizados al Estatuto General y completar la elaboración de normas secundarias que resulten necesarias.***

Concluirá el proceso de reforma de la Universidad actualmente en curso en el Consejo Universitario, se continuará la actualización y armonización de los ordenamientos jurídicos, además se buscará ampliar la representación de académicos y estudiantes en los órganos colegiados de las entidades académicas. Se fortalecerá la vida colegiada y se estimulará la participación de los mejores universitarios en todos los órganos de decisión.

Se buscará superar las condiciones de trabajo del personal administrativo. Se promoverá una relación renovada con la representación sindical, dando cumplimiento a los compromisos contractuales; se hará lo consecuente en el caso de la representación de los académicos. Se promoverá la organización de grupos de trabajo entre los integrantes del cuerpo directivo, de los cuerpos colegiados y de los profesores e investigadores eméritos, para el análisis de temas universitarios y nacionales de trascendencia.

Se propondrá que los órganos colegiados de las entidades académicas tengan atribuciones más amplias en torno a la planeación académica, la evaluación, las

contrataciones de personal académico y el establecimiento de convenios. Se pondrá en marcha un diplomado en Gestión Directiva del Bachillerato, dirigido a directores y funcionarios que se integren al equipo directivo. Se revisará la normatividad relativa a la disciplina universitaria, se instrumentará un marco que regule las responsabilidades de las autoridades universitarias, se promoverá el conocimiento de la Legislación Universitaria, se fortalecerá el conocimiento de los valores universitarios y la cultura de la legalidad entre los universitarios.

***16. Organizar un sistema integral de planeación y evaluación del trabajo de los universitarios y asegurar que una parte significativa del mismo y sus productos esté en línea y con acceso abierto.***

Partiendo de las experiencias en planeación obtenidas en los pasados cuatro años, se renovará un sistema de planeación institucional. Se elaborarán reportes anuales a la Junta de Gobierno respecto de los avances en el cumplimiento de las metas propuestas por la Rectoría y las entidades académicas.

Se hará una mayor búsqueda de fondos financieros para las tareas académicas; se promoverá la concertación de convenios, en apego a una reglamentación precisa y pertinente, y se establecerán los mecanismos de fiscalización y sanción que aseguren un manejo adecuado de tales recursos al igual que la rendición de cuentas correspondiente.

Se explorarán fuentes alternas de recursos, entre otras la participación de los egresados a través de donativos para programas específicos al igual que la organización de colectas para equipar aulas y espacios académicos de las escuelas y facultades.

Se mejorará la cultura y práctica de la evaluación de la gestión institucional; se generará un programa permanente de ahorro y racionalización presupuestal; se creará el proyecto “Visibilidad UNAM” que permita avanzar en la consolidación de “Toda la UNAM en línea”; se reiterará a las próximas autoridades federales y a los

integrantes del Congreso de la Unión, la importancia de contar con un sistema de presupuestación que ofrezca certidumbre en el mediano plazo.

#### ***IV. La UNAM que deseamos***

Ante los retos de la segunda década del siglo, la UNAM seguirá cumpliendo con la responsabilidad social que le han asignado los mexicanos. Para ello continuará siendo una institución de excelencia, promotora de la generación de conocimiento y formadora de jóvenes con las capacidades científicas y humanísticas para contribuir al desarrollo del país.

Nuestra institución mantendrá la vanguardia en la enseñanza y la difusión del conocimiento y la cultura, asimismo, profundizará su carácter y presencia nacional comprometiéndose a participar activamente en la resolución de los problemas nacionales y los que enfrenten las diversas regiones del país.

Frente a los retos de la globalización y el desarrollo tecnológico, la UNAM mantendrá una oferta educativa competitiva pero acorde a las necesidades de desarrollo del país y promotora de mejores condiciones de justicia y equidad.

La UNAM, por medio de sus escuelas, facultades, centros e institutos, y sobre todo de sus egresados, profesores, investigadores y alumnos, estará atenta a la problemática nacional para contribuir en el diseño y construcción de una agenda nacional centrada en la vocación por el desarrollo y la justicia social.

Nuestra Universidad ha dado siempre muestras de su compromiso social pero hoy más que nunca ese compromiso debe reflejarse en la incorporación de más jóvenes a la educación media superior y superior, hoy más que nunca está en nuestras instituciones el que México pueda aprovechar ese potencial de jóvenes, mujeres y hombres, que aspiran a tener una formación de excelencia desde las instituciones públicas para poner su talento y capacidades al servicio del país.

La magnitud de los cambios que se aprecian en el mundo y la velocidad con la que las tecnologías cambian el rostro de la sociedad, exige una mayor capacidad de respuesta de la Universidad a los retos educativos por venir. La UNAM garantizará las mejores condiciones para la generación y transmisión del conocimiento. La enseñanza y la investigación cumplirán con su función social y estratégica para que el país se adapte con ventaja a los cambios que le tocará vivir, sin renunciar a la lucha contra la ignorancia, la pobreza, la desigualdad y la injusticia.

La Universidad tendrá la capacidad para poner sus programas de estudios y de investigación en la frontera del conocimiento y del desarrollo tecnológico, la comunidad universitaria contará con las mejores condiciones académicas, administrativas y de infraestructura para su desarrollo.

La interacción con otras universidades e instituciones y centros de investigación nacionales y extranjeros, públicas y privadas, será característica de la Universidad Nacional.

Particularmente, la UNAM tendrá una posición de liderazgo entre las instituciones públicas de educación superior del país y junto a ellas promoverá una política de Estado a favor de la educación superior, la investigación y la ciencia, con reglas y compromisos claros para todos.

La UNAM del siglo XXI estará comprometida con la excelencia académica. Ello lo hará fortaleciendo su carácter público, laico y plural. En la Universidad Nacional se trabajará, educará e investigará con un espíritu crítico, constructivo, democrático y tolerante.

La UNAM será todavía más cercana a las necesidades de su comunidad y estará más comprometida con las mejores causas de los mexicanos.