

**UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO**  
**PLAN DE DESARROLLO 2008–2011**

	<b>Pág.</b>
<b>Índice</b>	
<b>Presentación</b> .....	3
<b>Introducción</b> .....	5
<b>I. La Universidad y su entorno</b> .....	7
1. La educación, la ciencia y la tecnología en el mundo de hoy .....	7
2. El México actual, tendencias y retos de la educación media superior y superior, la ciencia y la tecnología.....	10
<b>II. La UNAM que tenemos</b> .....	15
1. Los principios básicos en el quehacer de la Universidad.....	15
2. Dimensión cuantitativa de la Universidad .....	17
3. Avances y retos.....	21
<b>III. Las líneas rectoras para el cambio institucional</b> .....	28
<b>Docencia</b>	
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 .....	28
2. Fortalecer el bachillerato y su articulación con los otros niveles de estudio .....	29
3. Impulsar la reforma de la licenciatura .....	31
4. Incrementar la cobertura y mejorar las capacidades del posgrado .....	32
5. Ampliar y diversificar la oferta educativa de la Universidad mediante la educación continua y las modalidades en línea y a distancia.....	33

**Personal académico**

6. Consolidar la planta académica mediante procesos de superación, evaluación y decisiones colegiadas..... 34

**Investigación**

7. Incrementar la vinculación de la investigación con los problemas prioritarios para el desarrollo nacional..... 35
8. Consolidar la posición de vanguardia de la investigación universitaria, elevar su calidad y productividad y propiciar una mayor internacionalización ..... 37

**Difusión cultural**

9. Fortalecer la difusión de la cultura y la formación cultural de los universitarios ..... 38

**Vinculación y proyección**

10. Impulsar la movilidad nacional e internacional de académicos y alumnos ..... 39
11. Promover la proyección nacional e internacional de la UNAM ..... 40

**Gestión y administración universitaria**

12. Modernizar y simplificar el quehacer universitario..... 42
13. Elevar las condiciones de trabajo y el bienestar de la comunidad ..... 42
14. Poner la administración al servicio de la academia, hacerla más transparente y eficiente y garantizar la rendición de cuentas ..... 43
15. Reforzar la estructura de gobierno de la UNAM mediante modificaciones al Estatuto General y a la normatividad secundaria..... 44

**IV. La UNAM que deseamos ..... 46**

## **Presentación**

La Universidad Nacional Autónoma de México ha sido y seguirá siendo una institución esencial para el país. Su historia secular es paralela a la de la nación. La grandeza de nuestra Casa de Estudios se sustenta en los principios que la rigen: su autonomía frente a todo poder; la libertad de cátedra y de investigación; el sentido de identidad de los universitarios 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 al saber; la búsqueda de la verdad y el conocimiento de la realidad; la promoción de la equidad y de la justicia, así como la lucha permanente en favor de las mejores causas del país.

En la Universidad Nacional se enseña y se aprende, se avanza en el saber y se difunden hallazgos, pero en especial se practican, cultivan y transmiten valores sociales fundamentales para el ejercicio de la libertad. El ejercicio de estos principios permite a la UNAM vivir con unidad la pluralidad que distingue y caracteriza a su comunidad.

La institución ha respondido con creces a la confianza depositada en ella. A lo largo de toda su historia, ha ofrecido a la nación servicios educativos indispensables para su desarrollo. Ha formado los cuadros profesionales que el país ha requerido en las diversas etapas de su evolución. Ha generado, preservado y divulgado el conocimiento humanístico, científico, social y artístico necesario para fortalecer la identidad nacional. Ha constituido el germen nacional de la investigación básica, la aplicada, la tecnológica y la especializada en ciencias y humanidades.

En suma, la mayor Casa de Estudios de México ha realizado aportes fundamentales para su desarrollo social, económico, científico, cultural y político. Sin duda, seguirá siendo la institución pública de educación media superior, superior e investigación que la Nación requiere. Para seguir al día y a la vanguardia, debe realizar diversas acciones que le permitan mejorar su quehacer, estar en capacidad de seguir compitiendo en los planos nacional y mundial y adecuarse de manera crítica y racional a las nuevas modalidades que globalmente han adquirido los procesos de generación, transmisión, uso y transferencia de conocimientos. No podemos ignorar que en la actualidad, el saber se ha colocado como factor clave en la producción de la riqueza de los pueblos, así como de su avance y bienestar.

Con el propósito central de que nuestra institución siga al frente en materia de bachillerato, educación superior e investigación y difusión de la cultura, en cumplimiento de la Legislación Universitaria, se formula este Plan de Desarrollo que ha contado con la participación de la comunidad universitaria y cuyo punto de partida es el documento que en su momento presenté a la Junta de Gobierno, en el proceso de designación rectoral.

Como se podrá observar al analizar el documento, todas las funciones sustantivas de la Universidad han sido consideradas. Será también notorio el énfasis que en él se concede a la función docente. Varias de las líneas rectoras que se proponen están directamente relacionadas con el proceso de formación en todos los niveles en los que nuestra Casa de Estudios desempeña esta tarea, y en varias de las restantes también se expresa su estrecha relación con la docencia. De igual manera, es manifiesto que el enfoque central de este documento es el estudiante. A él debe dedicarse la mayoría de los esfuerzos de nuestra institución. Desde la investigación reforzada y la difusión mejorada, será posible contribuir a formar a más y mejores profesionales para nuestra sociedad.

Más que ajustarse a las metodologías convencionales de la planeación, este Plan busca definir políticas institucionales que permitan generar los acuerdos necesarios entre los universitarios, para impulsar los cambios cualitativos que deben proyectar a la Universidad en el mediano plazo.

El proceso de planeación en una institución tan dinámica como la nuestra, no puede ser un ejercicio estático. Debe ser participativo y sujetarse a los ajustes que decidan las instancias colegiadas con que cuenta la Universidad. Un consenso en esta perspectiva permitirá posteriormente establecer una agenda programática que integre y articule objetivos, estrategias y metas, así como el Programa de Trabajo 2009-2010.

La verdadera transformación de la Universidad sólo puede sustentarse en la búsqueda permanente del fortalecimiento de su vida académica. Esta es la gran tarea que tenemos por delante. La obra requiere, por supuesto, de la participación y del compromiso de todos los integrantes de la comunidad universitaria.

*José Narro Robles*

## **Introducción**

El Plan de Desarrollo 2008-2011 tiene como propósito central el fortalecimiento de las capacidades que permitan mantener el liderazgo de la institución en la educación superior del país, mediante la formación de profesionales, científicos, tecnólogos, humanistas y artistas del más alto nivel, y la generación, transmisión, difusión, uso y transferencia del conocimiento vinculado con las necesidades y los problemas fundamentales de la sociedad mexicana.

El documento que presenta la rectoría de la Universidad Nacional Autónoma de México incorpora gran parte de las opiniones y comentarios de la comunidad expresados en su página electrónica, y busca constituirse en el marco de referencia para los planes de desarrollo de las entidades académicas, cuya experiencia y quehacer son esenciales para concretar las vías y responsabilidades que conduzcan a la consecución de los propósitos aquí planteados.

La realización de las acciones que se proponen requiere de la participación de escuelas, facultades, centros, institutos, dependencias académico - administrativas, de los cuerpos colegiados, así como de los alumnos, académicos y trabajadores administrativos de la UNAM. Se establecerán mecanismos de evaluación y seguimiento del Plan de Desarrollo, tal como lo establece la Legislación Universitaria, y de ello se dará cuenta a la comunidad.

El documento está estructurado en cuatro grandes apartados:

En el primero, “La Universidad y su entorno”, se plantea una visión panorámica del mundo actual y de México, y de la educación superior, tanto en el ámbito global como en nuestro país, en la que se destacan los elementos que deben orientar las acciones diseñadas para mejorar la calidad académica de la Universidad y seguir cumpliendo su compromiso con la sociedad mexicana.

“La UNAM que tenemos”, incluye consideraciones sobre los principios básicos en los que la Universidad Nacional fundamenta su trabajo, una descripción cuantitativa, así como los logros, los retos y las oportunidades que se le presentan.

“Las líneas rectoras para el cambio institucional”, propone quince ejes estratégicos de transformación a partir de los cuales se establecen las prioridades para el periodo 2008-2011.

“La UNAM que deseamos” es el último apartado. En él, se expresa una visión a mediano plazo de lo que se quiere que sea la Universidad, tanto con respecto a sus funciones sustantivas como sus integrantes.

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

### ***1. La educación, la ciencia y la tecnología en el mundo de hoy***

La sociedad contemporánea se distingue de la de otras etapas históricas por el papel central que en ella tiene el conocimiento. Esto se manifiesta mundialmente de múltiples formas en los diversos ámbitos de la vida social, tanto en la economía como en la política y la cultura. Se percibe en el conjunto heterogéneo de las naciones con diversos grados de avance, así como en los desequilibrios y contradicciones que se registran entre ellas. La llamada sociedad del conocimiento alude más a una tendencia en auge que a una realidad universal consumada.

El mundo actual se caracteriza, entre otros aspectos, por la rapidez de los avances en el conocimiento y el desarrollo de la tecnología, por la facilidad de obtener y transmitir información hacia y desde cualquier parte del mundo, en cualquier momento y por diversos medios, y por la eliminación de barreras jurídicas, arancelarias, políticas y administrativas, lo que favorece el libre flujo de bienes materiales, servicios y capital a través de las fronteras nacionales, así como el libre tránsito de personas en determinados ámbitos geopolíticos.

El mundo globalizado es sorprendente y paradójico. La oferta educativa de alto nivel, la diversificación de fuentes 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 y la mayor preocupación por los derechos humanos, el control o la erradicación de enfermedades que antes diezaban a la población, así como el aumento de la esperanza de vida, son algunos de los extraordinarios logros de la humanidad.

No obstante, a la par de estos avances se han agudizado viejos problemas y se han generado nuevas tensiones y rezagos, la asimetría en la difusión y el dominio de las nuevas tecnologías al tiempo que genera una necesaria y conveniente modernización tecnológica del proceso productivo, puede ser causa de marginación y desempleo, e impulsora, a su vez, del subempleo y del empleo informal; la dimensión global de la economía favorece la concentración de la riqueza, acrecienta las desigualdades y la marginación social; el deterioro ambiental alcanza niveles tan graves que ponen en riesgo no sólo la sustentabilidad del desarrollo, sino la vida en el planeta; se mantienen las altas tasas de crecimiento poblacional en los países en desarrollo; decenas de millones de personas, principalmente

niños, mueren a causa de padecimientos para los cuales se dispone de los recursos preventivos y terapéuticos más eficaces, y la cantidad de personas que no saben leer ni escribir, o que carecen de acceso a la educación, es abrumadora.

En el mundo de hoy, se ha impuesto el dominio del conocimiento como principal elemento para el desarrollo y la innovación. De la educación, la ciencia y la tecnología dependen, más que nunca, la productividad y la competitividad económica de los países. En esta nueva era es fundamental cerrar la asimetría aludida y procurar el acceso de todos al saber y a sus procesos de creación y divulgación, para ampliar la base democrática y la participación en el bienestar mundial. La sociedad del conocimiento ha de ser inclusiva, altamente alfabetizada, responsable y creativa. Para que llegue a ser una realidad en el futuro, debe asegurarse la equidad, la justicia social, la pluralidad y el desarrollo sustentable de todas las naciones.

La educación es una condición indispensable para que individuos o colectividades aspiren a alcanzar un mejor futuro. Es fuente de superación y constituye un igualador social insustituible. Los niveles de educación alcanzados por las personas y los indicadores de generación, uso y transferencia del conocimiento y la tecnología contribuyen a explicar algunas de las razones por las cuales ciertas naciones han conseguido grados más uniformes de desarrollo y por qué en otras campea la desigualdad.

En la transición de la sociedad de la información a la del conocimiento, las universidades desempeñan un papel primordial, no sólo a través de la docencia, sino también al generar y difundir el conocimiento mediante la investigación y sus aplicaciones.

El ámbito y la racionalidad de las universidades han trascendido las fronteras. Su vigencia se asocia cada vez más con la capacidad para funcionar en redes y abordar de manera más activa las necesidades sociales, culturales, económicas y ambientales de su entorno local, nacional y mundial.

Actualmente se manifiestan en el mundo varias tendencias de la educación superior:

- la expansión de la matrícula y la apertura del acceso a la formación universitaria, que apuntan a la cobertura universal de los jóvenes en la edad correspondiente;



- la diversificación de las instituciones y el incremento de empresas privadas para atender esta creciente demanda;
- la internacionalización de la educación superior, que implica una mayor movilidad de alumnos y de académicos en el ámbito regional e internacional, el énfasis en mecanismos de cooperación e intercambio entre instituciones y el establecimiento de vínculos y redes con instituciones de diversos países;
- la introducción de cambios en las estructuras organizativas y en las formas de gobierno de las instituciones de educación superior;
- la flexibilidad curricular y la articulación de la licenciatura con el posgrado;
- la intensificación de procesos de evaluación y de medidas para asegurar su calidad;
- la diversificación de modalidades de enseñanza y la expansión de servicios educativos a través del uso de las tecnologías más avanzadas;
- el reconocimiento de la indisoluble relación entre investigación y docencia, y la importancia cada vez mayor de los procesos de generación de conocimiento para la formación de los alumnos y la preparación de los académicos;
- la liberalización del comercio de la educación superior, que busca vincular peligrosamente la actividad educativa con los criterios propios del mercado, y que se manifiesta, entre otros aspectos, en la presencia cada vez mayor de proveedores de servicios educativos extranjeros o transnacionales;
- la modificación de las políticas de educación superior, ciencia y tecnología, asociadas a la redefinición de las relaciones entre el Estado, el mercado y la sociedad;
- el planteamiento de políticas dirigidas a lograr la equidad entre géneros, poblaciones indígenas y grupos sociales diversos, y
- la incesante búsqueda de fuentes de financiamiento, debida a la reducción o estancamiento de los recursos públicos y a la mayor competencia por los fondos privados.

Las universidades, sobre todo las de carácter público, deben conocer y analizar estas tendencias y tenerlas como referentes para normar su acción en el marco de su autonomía,

asumiendo su función en tanto conciencia crítica de la sociedad. En la medida en que se comprometan a realizar sus tareas con pertinencia social, y con especial atención a las necesidades y los problemas del entorno inmediato y global, podrán contribuir en mayor medida a lograr niveles satisfactorios de desarrollo humano sustentable.

Las instituciones públicas forman personas íntegras, con conciencia y responsabilidad social, y pensamiento abierto y crítico. Constituyen espacios en los que confluyen las diversas disciplinas para abordar los problemas más serios de las sociedades, principalmente en los países en desarrollo. En ellas se realiza investigación del más alto nivel, tanto en las ciencias naturales y exactas como en las sociales, las humanidades y las artes. En el ámbito universitario, el arte y la cultura desempeñan un papel fundamental como componentes primordiales en la formación integral de los alumnos. La creatividad y el patrimonio cultural que en él se generan contribuyen al avance social.

Para que las universidades públicas ejerzan mayor incidencia en el diseño y aplicación de las políticas públicas, es necesario reivindicar e impulsar las investigaciones que realizan sus científicos en las áreas sociales y de las humanidades. El conocimiento de la cultura, del comportamiento de la sociedad, de su diversidad y de los problemas específicos de cada región, es esencial para lograr avances en la solución de los principales problemas que aquejan a la sociedad.

Las universidades, en particular las de América Latina y el Caribe, deben pugnar por incorporar la ciencia y la tecnología a la agenda pública. Un mayor conocimiento de las aportaciones científicas y humanísticas es fundamental para que los gobiernos comprendan la importancia de su papel como soporte básico para generar los recursos y las condiciones que requiere el desarrollo.

## ***2. El México actual, tendencias y retos de la educación media superior y superior, la ciencia y la tecnología***

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 la riqueza y diversidad de su cultura y por su historia.

Pese a su enorme patrimonio y a sus potencialidades y virtudes, el país también padece injusticias seculares, contradicciones, excesos y carencias indignos de una gran nación. En pleno siglo XXI, la mitad de la población vive en la pobreza y uno de cada cinco mexicanos, más de la mitad de quienes habitan en el medio rural, no puede siquiera cubrir sus necesidades elementales de alimentación.

Si se consideran el tamaño de la economía y los indicadores macroeconómicos más frecuentemente utilizados, se puede constatar que el país tiene una relativa estabilidad económica: la inflación, aún con sus inevitables fluctuaciones, se encuentra relativamente bajo control. Las finanzas públicas parecen estar equilibradas, al igual que las relaciones financieras y comerciales con el exterior. Sin embargo, la economía no crece al ritmo requerido para garantizar a los mexicanos un ingreso que les permita satisfacer sus necesidades, vivir con dignidad y cerrar las brechas entre pobres y ricos. A la par de los problemas económicos, se presentan los de carácter político, y la transición mexicana hacia la democracia incluye prácticas que no corresponden a la madurez alcanzada en las últimas décadas por la sociedad civil.

México requiere consolidar un Estado social que, más allá de la retórica, contemple la tutela, el reconocimiento y la salvaguardia, por parte de los poderes públicos y las organizaciones de la sociedad, de los derechos fundamentales a la educación, a la protección de la salud, a la vivienda, al trabajo, a la alimentación -sobre todo de los niños-, a vivir en un clima de seguridad y en un medio ambiente adecuado para la convivencia de sus ciudadanos.

Es necesario fortalecer la rectoría del Estado para favorecer el desarrollo nacional para asegurar que, a través del fomento del empleo y del crecimiento económico, junto con una justa distribución del ingreso, se garanticen el pleno ejercicio de la libertad y la dignidad de los individuos y de las familias.

En materia de educación, ciencia y tecnología, el país ha avanzado, pero lo ha hecho de manera lenta, sin la calidad necesaria ni los apoyos financieros que se requieren, con reformas parciales e insuficientes y, sobre todo, carente de una política de Estado. Por ello es claro que, en el concierto de las naciones, México se ha atrasado.

Un indicador al respecto lo constituye el hecho de que casi la tercera parte de la población se encuentra en situación de atraso educativo. Alrededor de seis millones de habitantes son analfabetas, más de diez millones no concluyeron estudios primarios y 17 millones no terminaron los de secundaria. Poco menos de 3.4 millones de jóvenes tienen acceso a la educación media superior universitaria. Por otro lado, resulta doloroso reconocer el hecho plenamente demostrado de que la pobreza es la principal causa de la deserción escolar.

En la educación superior es indudable que existen adelantos y logros importantes, aunque todavía resultan insuficientes, tanto en términos de cobertura de la demanda, como de los niveles de calidad de las tareas que se desarrollan. Persisten, sin embargo, problemas y retos que deben afrontarse para que las universidades e instituciones de educación superior puedan contribuir a disminuir la desigualdad social y a elevar la competitividad de la sociedad mexicana. Entre estos destacan: la inequidad en el acceso, particularmente para los jóvenes que provienen de las familias de menores ingresos; la insuficiente respuesta a la creciente demanda; una alta concentración de los servicios educativos y de la investigación en algunas regiones y ciudades; los altos niveles de deserción y reprobación, así como las bajas tasas de egreso y titulación que registra la mayoría de las instituciones y finalmente, pero no menos importante, la desarticulación y el heterogéneo desarrollo de las instituciones, que dificulta su coordinación y cooperación.

El sistema de educación superior en México se caracteriza por la diversidad, la disparidad y la segmentación de sus instituciones. Existe una gran variedad en cuanto a orientaciones, dimensiones, campos de conocimiento y capacidad de atención, como también hay diferencias y brechas notables con respecto a los niveles de consolidación y la calidad de las actividades que desarrollan. En los últimos años, además del notable incremento en el surgimiento de universidades privadas, se han establecido numerosas instituciones públicas en la modalidad tecnológica. El sistema público atiende en licenciatura y posgrado a 67 por ciento de la matrícula total y consta de casi 800 instituciones de educación superior, en tanto que al sistema privado lo conforman más de mil 400 instituciones.

El principal reto de la educación superior consiste en incrementar su cobertura, con equidad y calidad. La que se ha logrado en el país es absolutamente insuficiente, sobre todo si se le compara con la de otras naciones, tanto consolidadas como con un desarrollo similar al nuestro. A pesar del gran esfuerzo que realizan las universidades públicas, aún considerando la creación de instituciones tecnológicas y el aumento de las instituciones privadas, sólo se

atiende a 25 por ciento de los jóvenes del grupo de edad correspondiente. Además, en el ámbito nacional existen grandes disparidades: mientras la cobertura entre las familias urbanas de ingresos medios o altos es de 45 por ciento, en zonas urbanas y rurales pobres apenas alcanza 11 y 3 por ciento, respectivamente.

La investigación es una actividad que ha crecido, pero que aún es incipiente en varias de las universidades públicas. El apoyo a la producción de conocimiento científico y al desarrollo tecnológico, así como a las ciencias sociales y a las humanidades es insuficiente; se presentan también el envejecimiento relativo de la planta de investigadores y una marcada concentración en algunas regiones, particularmente en la zona metropolitana de la Ciudad de México.

El gasto en ciencia y tecnología como proporción del producto interno bruto no ha crecido en los últimos años; el número anual de graduados de doctorado, de alrededor de dos mil, es bajo en comparación con el de otros países; en 2008 los investigadores ascendieron a poco menos de 15 mil; la participación mexicana en la producción mundial de artículos científicos fue de 0.75 por ciento en 2006, y de las 14,550 mil patentes solicitadas en ese año, sólo 574 lo fueron por connacionales.

Fortalecer la investigación y crear las condiciones para que las universidades constituyan los núcleos en los que se genere y distribuya el conocimiento, resulta de primera importancia para elevar la calidad de la enseñanza y contribuir de mejor manera al desarrollo del país. Igualmente, se requiere corregir la concentración de las capacidades institucionales para hacer investigación, de manera que a lo largo y ancho del país se pueda producir conocimiento pertinente.

En las dos últimas décadas se ha dado un viraje en las políticas gubernamentales en materia de educación superior, particularmente en lo que concierne a las universidades públicas. El cambio más importante ha sido, sin duda, el desplazamiento de la planeación por la evaluación. Se han diversificado los mecanismos para valorar a los alumnos, a los académicos, a los planes curriculares y al desarrollo de las instituciones. A esto se suma el énfasis puesto en la acreditación de los programas académicos y en el reconocimiento de la calidad de las universidades mediante ese proceso.

Estas nuevas medidas evaluatorias han implicado compromisos de las instituciones de educación superior para lograr financiamiento adicional, que les obliga a dar respuestas más rápidas y precisas, bajo el predominio de criterios cuantitativos enmarcados en la productividad y la eficiencia, además de la consecuente competencia por recursos siempre escasos. Es necesario revisar y reformular los criterios y procedimientos de evaluación, para establecer un sistema que promueva el avance de las instituciones, basado en el *ethos* de la academia y en un régimen de confianza entre autoridades y académicos.

Por otra parte, la situación económica de la mayoría de las universidades públicas es precaria. El país se encuentra ante la urgente necesidad de construir nuevas políticas de financiamiento de la educación superior y de la investigación, sustentadas en la responsabilidad que tiene el Estado mexicano de asegurar la atención prioritaria a actividades estratégicas para el desarrollo nacional. Es indispensable otorgar la más alta prioridad a la formación, la ciencia, la tecnología y la cultura, no sólo en el discurso, también en el presupuesto.

Se requiere convencer a los poderes Legislativo y Ejecutivo de que los recursos que se destinen a todas estas áreas, lejos de constituir un gasto, representan una inversión social cuyos beneficios inciden en la disminución de la pobreza y de la exclusión social, en el crecimiento económico y en el logro de un alto nivel de bienestar general para toda la población. Es imprescindible considerar a la educación como un bien público y alejarse de la perspectiva que la concibe como una más de las mercancías que interesan en el mercado. La educación universitaria es crucial para que México transite hacia una auténtica sociedad del conocimiento en los años por venir.

El concurso de quienes comparten y participan del esfuerzo nacional por transmitir y generar conocimientos para el desarrollo, debe converger en la definición de una política de Estado para la formación y la investigación científica, tecnológica, humanística así como la innovación, que asegure a las instituciones de educación superior en su conjunto el pleno cumplimiento de su misión académica y social.

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

### ***1. Los principios básicos en el quehacer de la Universidad***

La autonomía ha constituido una dimensión fundamental en el desarrollo de nuestra 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, se trata de una prerrogativa que implica para la UNAM derechos y obligaciones, como los de gobernarse a sí misma, realizar sus fines, administrar su patrimonio, determinar sus planes y programas, fijar los términos de la 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, transparentar el uso de los recursos que se le asignan y estar al servicio de todos los mexicanos. Sólo de esta manera la Universidad Nacional puede cumplir con su alta responsabilidad social al tiempo que preserva su carácter público, gratuito y laico.

Sin la autonomía, la Universidad estaría cercenada. Es el principio que permite la crítica objetiva y la propuesta desinteresada, que le posibilita fungir como conciencia de la Nación. Para ejercerla en plenitud, es imprescindible renovar el compromiso entre los universitarios de conducirse conforme a los valores de la institución y de preservar la libertad para opinar de manera informada, objetiva y crítica sobre los problemas y desafíos que enfrentan la institución y el país.

La Universidad es nacional por su contribución académica a la búsqueda de soluciones a los problemas más apremiantes de la sociedad; por su participación en el fortalecimiento de las instituciones públicas de educación superior de los estados, y por impulsar polos de desarrollo y vínculos locales para beneficio regional.

La UNAM es pública por su origen y pertenencia. Responde a la sociedad en su conjunto y hacia ella están destinados sus fines. Lo es también por los valores colectivos que encarna. En ella convergen las diversas clases sociales y culturas del país, es un espacio propicio en el que se cultiva la democracia.

Como institución pública, debe ser siempre rigurosa y exigente en su desempeño y en los servicios educativos que ofrece. Este carácter la obliga a rendir cuentas claras e informar a la sociedad del buen uso de los recursos públicos y del cumplimiento de su encomienda académica y social.

La libertad de cátedra y de investigación son valores fundamentales del trabajo académico, al igual que la búsqueda de la verdad, la belleza, la libertad y la justicia. Por ello, el trabajo de la comunidad académica se sustenta en la libre expresión e intercambio de ideas, en el ejercicio soberano de la crítica y en el rechazo a todo tipo de dogmatismos. Esas libertades provienen de su misión consistente en descubrir, transmitir, conservar y superar el conocimiento, y garantizan el ejercicio emancipado y creativo de la razón y del espíritu.

La Universidad se asume como un espacio académico plural, idóneo para presentar y debatir todas las corrientes de pensamiento, escuelas filosóficas e ideologías. En ella, el diálogo y la tolerancia permiten conciliar las diferencias y mantener la pluralidad. Sin éstas, sería impensable la coexistencia de múltiples ciencias, saberes, teorías, métodos, disciplinas y profesiones.

La calidad académica, caracterizada por su actualidad, pertinencia y rigor, es en la UNAM el criterio fundamental para guiar y evaluar el aprendizaje, la docencia y la investigación, así como la extensión y difusión del conocimiento. La Universidad está obligada a mantener siempre altos niveles de competencia científica y tecnológica, a preservar y cultivar los valores humanistas, así como a promover y desarrollar una cultura de los derechos humanos.

En nuestra Casa de Estudios, no hay más parámetro de jerarquía que el valor académico, sustentado en el saber y la experiencia de los actores universitarios. La prioridad institucional reside en el ámbito académico y es la academia la que otorga legitimidad a las decisiones universitarias.

Por todo lo anterior, la UNAM y su comunidad están comprometidas con un proceso de superación permanente. Como colectividad abocada al conocimiento, nunca ha sido una entidad estática y cerrada. Por vocación y decisión el cambio constante ha sido y será parte esencial de la vida universitaria.



## ***2. Dimensión cuantitativa de la Universidad***

El papel que desempeña la Universidad Nacional Autónoma de México en el marco del sistema de educación superior de nuestro país se puede apreciar a través de cinco aspectos que caracterizan su situación actual: la dimensión y el crecimiento de su matrícula total; la calidad y pertinencia de su oferta educativa; la investigación de punta que realiza y el conocimiento de frontera que genera; la incorporación de las tecnologías de la información y de la comunicación en el desempeño de sus funciones sustantivas, y su ascendente presencia nacional e internacional.

En el ciclo escolar 2007-2008, se atendió a 299,723 alumnos inscritos en los diferentes niveles. En la UNAM se forma uno de cada 13 estudiantes de licenciatura y se gradúa uno de cada cuatro doctores de los que se preparan en el país. El esfuerzo de la Universidad por ampliar su cobertura condujo a que, entre 2000 y 2008, la matrícula se elevara de manera importante, con un incremento de 17.4 por ciento en la población escolar.

El compromiso social de la docencia universitaria se cumple a través de la formación integral, del alto nivel de sus egresados y de los crecientes apoyos que la UNAM proporciona a sus alumnos, especialmente a los de menores recursos económicos, con aportaciones tanto propias como provenientes de entidades públicas y privadas. En 2007 el número de estudiantes universitarios becados ascendía en total a 83,377 de los cuales 61,555 alumnos eran de bachillerato, 16,280 de licenciatura y 5,542 de posgrado.

La calidad y pertinencia de la formación que proporciona la UNAM se sustenta, entre otros aspectos, en la diversidad de campos del conocimiento de sus carreras, en su capacidad para responder al desarrollo de nuevos dominios del saber, en la certificación externa de sus planes y programas de estudio, así como en la calidad de sus egresados.

En el bachillerato, a sus dos vertientes en la modalidad presencial, el Colegio de Ciencias y Humanidades (CCH) y la Escuela Nacional Preparatoria (ENP), se agregó un nuevo plan de estudios configurado en el Bachillerato a Distancia. En licenciatura, la UNAM ofrece 82 carreras diferentes, que se pueden cursar en 124 planes de estudio en el sistema escolarizado y 29 en el Sistema Universidad Abierta y Educación a Distancia. Destacan los que se imparten en sedes foráneas de investigación, en los que se articula la licenciatura con el posgrado mediante el esquema del Modelo Integral de Formación de Doctores (3-2-3).

Actualmente, 82 por ciento de los planes de estudio de licenciatura del sistema escolarizado está acreditado en el Nivel 1 por los Comités Interinstitucionales para la Evaluación de la Educación Superior (CIEES) o por organismos acreditadores reconocidos por el Consejo para la Acreditación de la Educación Superior (COPAES), y 21 más están en proceso de acreditación.

En el posgrado, 84 planes de estudio se encuentran en el Programa Nacional de Posgrados de Calidad del CONACYT. De éstos, 16 son considerados de competencia internacional, 57 como consolidados, nueve en desarrollo y uno de reciente creación, además del Programa Único de Especialidades Médicas, de la Facultad de Medicina (PUEM).

La Universidad realiza investigación en todas las áreas del conocimiento y crea nuevos campos, de acuerdo con el avance de la ciencia, como lo demuestran la transformación del Centro de Ciencias de la Materia Condensada en Centro de Nanociencias y Nanotecnología, así como la creación de nuevas licenciaturas en Ciencias Genómicas, Tecnología, Ciencias Ambientales, Farmacia, Ingeniería Mecatrónica, Ingeniería Geomática, Bioquímica Diagnóstica, Manejo Sustentable de Zonas Costeras y en Desarrollo y Gestión Interculturales. Con ellas se da inicio a una nueva etapa de carreras generadas tanto por los avances en la generación de conocimientos, como por las necesidades de la sociedad.

La UNAM realiza investigación en 24 entidades federativas a través de 54 institutos, centros y programas de los subsistemas de la investigación científica y de humanidades, algunos de los cuales se ubican en los diversos polos de desarrollo académico con que cuenta la institución.

Actualmente, 3,294 académicos de carrera de nuestra Universidad pertenecen al Sistema Nacional de Investigadores, es decir, 22.6 por ciento del total de adscritos a dicho sistema. De los que se ubican en el nivel III, los académicos de la UNAM constituyen 47 por ciento y 34 por ciento de los que cuentan con el nivel II.

Como resultado de la investigación universitaria realizada en nuestros institutos, centros, programas, así como en las escuelas y facultades, en 2007 se publicaron 1,294 libros, 2,379 capítulos de libros, 3,814 artículos en revistas internacionales y 2,155 artículos en revistas nacionales.

El número de artículos de académicos universitarios registrados en el *Web of Sciences* del ISI Thomson durante el periodo 2000-2007 fue de 19,954 (2,494 en promedio anual). Los artículos de universitarios registrados en dicho índice representaron poco más de una tercera parte (34.8 por ciento) del total nacional. Asimismo, los trabajos publicados por académicos universitarios en los últimos cinco años han sido citados en más de 56 mil ocasiones.

La UNAM cuenta con múltiples espacios para la difusión de la cultura. Cada facultad, escuela o plantel de bachillerato tiene una o varias salas para eventos de este tipo, entre ellas destacan las facultades de Estudios Superiores Acatlán e Iztacala, así como la unidad foránea ubicada en Juriquilla, Querétaro.

El Centro Cultural Universitario de Ciudad Universitaria está conformado por una sala de conciertos, la más importante de América Latina, una de música de cámara, dos de teatro, una para danza y dos salas cinematográficas, además de la explanada en que se presentan espectáculos de distintas disciplinas. Adicionalmente, en el último trimestre del presente año abrirá sus puertas el Museo Universitario de Arte Contemporáneo. A su vez, el Carro de Comedias de la UNAM escenifica continuamente obras de teatro en diversas instalaciones de la Universidad, así como en diversas entidades de la República e incluso en varios países.

También se programan eventos musicales, teatrales y dancísticos, así como exposiciones y actividades literarias en el Palacio de la Autonomía, el Antiguo Colegio de San Ildefonso, la Casa del Lago Juan José Arreola, el Museo Universitario de Ciencias y Arte (en sus sedes de CU y de la colonia Roma), el Museo Experimental El Eco, el Museo Universitario del Chopo y el recientemente inaugurado Centro Cultural Universitario Tlatelolco.

En 2007 se realizaron 7,300 funciones de teatro, danza, cine, música, exposiciones, conferencias, talleres, actividades literarias y multidisciplinarias, a las que asistieron más de tres y medio millones de personas, entre universitarios y público en general.

La comunidad universitaria brinda servicios a la sociedad en general a través de más de diez unidades de salud, 27 clínicas odontológicas y siete centros de atención psicológica ubicados en el Distrito Federal y en el Estado de México. Existen también siete Centros de Enseñanza, Investigación y Extensión en Producción Animal que brindan atención y asesoría agropecuaria en varias entidades del país.

La Universidad ofrece a sus alumnos, académicos y trabajadores la posibilidad de practicar más de 40 disciplinas deportivas y recreativas. Para ello, cuenta con canchas, gimnasios y albercas en la mayoría de sus campi. Anualmente se organizan campeonatos en diversas disciplinas deportivas entre los planteles de la ENP, los del CCH, así como entre las facultades de Ciudad Universitaria y las facultades de Estudios Superiores. La institución participa también en la Olimpiada y en la Universiada nacionales. En 2006 se logró atender a más de cien mil usuarios en el Programa del Deporte Universitario.

La realización de las funciones sustantivas de la UNAM se apoya cada vez más en la aplicación y el uso de tecnologías de la información y de la comunicación; ejemplo de ello son el Centro de Alta Tecnología de Educación a Distancia en Tlaxcala (CATED), y los apoyos que en esa materia se brindan a los centros de Oaxaca, Tuxtla Gutiérrez y Chimalhuacán. La infraestructura de supercómputo de la Universidad es de las más avanzadas con que cuenta el país. Con ella y con sus servicios de cómputo académico, se enlazan 50,477 computadoras a través de RedUnam, con 506 servidores de Internet. La capacidad de supercómputo asciende a 7,347 millones de operaciones aritméticas por segundo. La Red Nacional de Videoconferencias Interactivas de la UNAM enlaza a 608 sedes en 180 instituciones de educación superior; 187 de esas sedes pertenecen a la propia Universidad.

La Red Inalámbrica Universitaria (RIU) presta servicios de Internet en más de 55 instalaciones, así como en espacios abiertos del campus de Ciudad Universitaria, de las facultades de estudios superiores y de los planteles del bachillerato. Esta Red funciona a través de 250 puntos de acceso ubicados en Ciudad Universitaria.

El acervo documental de la Universidad asciende a 950 mil títulos de libros impresos (6 millones 132 mil volúmenes). El acervo está dividido para su resguardo y consulta en las 141 bibliotecas que integran el Sistema Bibliotecario. Éste presta a domicilio 5 millones 607 mil libros y recibe a 22 millones de usuarios al año.

La Biblioteca Digital (Bidi-UNAM), cuyo portal inició sus operaciones en 2004, se conforma actualmente por más de 23 mil revistas electrónicas, 232 bases de datos bibliohemerográficas internacionales, 71,940 tesis profesionales en texto completo y 9,286 libros electrónicos. En 2007, las consultas a bases de datos ascendieron a 3'641,796 y los artículos obtenidos a través de la red a 1'995,939.

Otra expresión del carácter nacional de la Universidad se manifiesta en el hecho de que a ella corresponde la custodia los acervos de la Biblioteca y de la Hemeroteca nacionales, además de que ser la depositaria exclusiva de servicios estratégicos para el desarrollo, como el Servicio Sismológico Nacional, la Red Mareográfica Nacional, el Observatorio Astronómico Nacional, el Herbario Nacional y el Monitoreo del Volcán Popocatepetl. Además, bajo su resguardo se encuentran 19 colecciones científicas nacionales. Destacan también las tareas realizadas en los mares territoriales por los buques oceanográficos, únicos en México, recientemente modernizados.

La vinculación cada vez más intensa de la Universidad con la sociedad y con el sector productivo del país se confirma a través de los 442 convenios y contratos de colaboración celebrados en 2007 por los subsistemas de la Investigación Científica y de Humanidades, de los cuales 74.4 por ciento corresponden al sector público y el restante 25.6 por ciento al privado. Adicionalmente, existen 735 convenios de colaboración académica vigentes con universidades e instituciones de educación superior del país.

La creciente internacionalización de la Universidad se manifiesta en las labores que realizan las escuelas de extensión ubicadas en Estados Unidos (San Antonio, Los Ángeles y Chicago) y en Canadá (Gatineau); en su participación en la Red de Macrouiversidades de América Latina y el Caribe, así como en los 916 convenios de colaboración académica vigentes con instituciones educativas de 60 países y los 22 acuerdos con organismos internacionales.

Por otra parte, la institución cuenta actualmente con siete posgrados, cinco especializaciones y dos maestrías organizadas en colaboración con entidades del sector público y privado del país. En 2007, se impartieron 1,976 cursos, talleres y diplomados de educación continua, elaborados expresamente para diversas entidades de ambos sectores.

### ***3. Avances y retos***

La UNAM goza de prestigio y reconocimiento tanto en el ámbito nacional como en el mundial, y destaca por su importancia en toda Iberoamérica. 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 curricular flexible y novedosa. El ámbito de la extensión y la difusión de la cultura también ha vivido un proceso de fortalecimiento importante. Se está incursionando, con apoyo de las tecnologías de la información y de la comunicación, en modalidades de educación en línea y a distancia en el bachillerato, la licenciatura y el posgrado.

La Universidad impulsa la formación de recursos humanos de alto nivel mediante sus programas de posgrado, que sobresalen por la diversidad de su oferta en campos de conocimiento y por su calidad. La investigación se consolidó y son cada vez más los académicos universitarios de todas las áreas y especialidades que logran una importante presencia y reconocimiento tanto en el nuestro como en otros países.

La institución mantiene y fomenta la creación de espacios para el fortalecimiento de una comunidad científica que garantice la generación de nuevos conocimientos a través de investigaciones de frontera. Pone al servicio del país los productos de sus avances científicos y tecnológicos por medio de su relación continua con instituciones públicas y privadas. La UNAM es pionera en la investigación en campos como la ingeniería, la neurobiología, la ingeniería genética, la biotecnología y la ecología, y en áreas humanísticas y sociales como la bioética, la filosofía de la ciencia, la literatura moderna, el derecho constitucional, la historia del arte y los estudios regionales.

Se cultivan disciplinas sociales, humanísticas y artísticas que permiten interpretar y analizar la realidad social, así como realizar estudios que apoyan el diseño y la aplicación de políticas públicas para contribuir a mejorar el nivel de vida de todos los mexicanos.

En materia cultural, la UNAM ha incrementado y fortalecido notablemente sus actividades de extensión de los beneficios de la cultura, para lo cual se han establecido nuevas sedes en la zona metropolitana. Los eventos que promueve la Universidad tienen como fines estimular la imaginación y la sensibilidad de su comunidad, especialmente la estudiantil, y propiciar su participación activa, tanto en el goce estético como en la creación artística. Estas actividades dan cuenta además de la diversidad y pluralidad cultural, intra y extra fronteriza, mediante el desarrollo de programas dirigidos también a la sociedad en general. Por otra parte, las facultades y escuelas de la Universidad ofrecen programas de extensión que proporcionan servicios de diversa índole a la sociedad en general, en particular a comunidades de bajos ingresos.

Sin desconocer los importantes logros alcanzados, es necesario asumir que la Universidad requiere mejorar en diversos aspectos. A continuación se detallan algunos de los más relevantes, relativos a las funciones sustantivas, así como al personal académico, a la vinculación y proyección, a la gestión y a la administración universitarias.

## **Docencia**

La docencia enfrenta múltiples retos. Habrá que superar el modelo tradicional de enseñanza y transitar hacia un enfoque centrado en los procesos de aprendizaje de los alumnos, con nuevos criterios pedagógicos en su interacción con el conocimiento.

Es necesario reducir el abandono de los estudios y elevar la tasa de eficiencia terminal. Ciertamente, algunos alumnos ingresan con deficiencias de formación, pero también existen factores institucionales que requieren mejorarse, entre ellos los apoyos académicos y los servicios.

En la licenciatura, es preciso realizar modificaciones a la normatividad que permitan flexibilizar los planes de estudio, facilitar el tránsito a los estudios de posgrado y consolidar una formación que prepare a los alumnos ya sea para dedicarse a las actividades académicas o para desarrollarse en su ámbito profesional e integrarse al mundo del trabajo. Más todavía, es imperativo incorporar como criterio general de formación, la necesidad de enfrentar con éxito el desafío que supone el intenso proceso de globalización del que México, al igual que cualquier otro país, no puede sustraerse. Se trata de un desafío que impone diferentes exigencias a los nuevos profesionistas, pues su desarrollo depende de su capacidad para interactuar e involucrarse en procesos sociales y económicos altamente complejos, competitivos y especializados.

En el posgrado es necesario ampliar la matrícula, aprovechando el potencial que tiene la Universidad en sus diversas entidades, tanto en términos de académicos de alto nivel como de recursos e infraestructura.

La evaluación del aprendizaje de los estudiantes, en la mayoría de los casos y niveles, se caracteriza por la heterogeneidad de las actividades planteadas y de los instrumentos utilizados. Se requiere reforzar o instrumentar sistemas de evaluación y autoevaluación que ubiquen, orienten y apoyen al estudiante en su proceso de aprendizaje.

Para aprovechar al máximo el potencial de la educación continua, en línea y a distancia es indispensable fortalecer las estructuras respectivas e incrementar la oferta de programas. Para ello, el personal académico responsable de su operación debe estar preparado y actualizado.

A pesar de la mejoría de la planta física y de la dotación de equipo y mobiliario escolar, es necesario mantener y ampliar la remodelación de las instalaciones, sobre todo en los planteles del bachillerato y en las entidades docentes situadas fuera de Ciudad Universitaria.

### **Personal académico**

Es prioritario brindar una mayor atención al desarrollo y a la consolidación de la planta académica, especialmente para lograr una renovación generacional de los profesores e investigadores de la UNAM, asegurando la continuidad de las mejores prácticas y tradiciones universitarias.

Se requiere incrementar la proporción de profesores con posgrado, sobre todo con doctorado, así como el número de profesores de tiempo completo. También es preciso reforzar los programas de adecuación de la planta académica a los requerimientos institucionales y a la normatividad correspondiente.

Es imprescindible fortalecer la carrera académica y realizar una evaluación de los programas de estímulos, con el propósito de revalorar la docencia, así como la pertinencia y el impacto de la investigación.

### **Investigación**

Debe formularse una política institucional que propicie una mayor consolidación de lo logrado y proporcione certidumbre para la realización de las tareas de investigación, para el desarrollo de los campos que aún se encuentran en su fase inicial y para incrementar su presencia e impacto internacional. Hay que lograr una mayor articulación y colaboración entre los subsistemas de investigación de ciencias, de humanidades y el de las facultades y escuelas.

Las actividades y los resultados de la investigación y del desarrollo tecnológico deben tener una mayor vinculación con los sectores público, social y productivo. Ésta precisa de una visión



integral que permita tanto contribuir como recibir los beneficios potenciales en términos de conocimientos, desarrollo tecnológico e incluso en materia de ingresos extraordinarios.

Urge renovar el equipamiento científico que facilite el abordaje de problemas de frontera, así como ampliar la infraestructura de investigación, fortalecer los polos de desarrollo y profundizar la política de desconcentración de las actividades de investigación hacia el interior del país.

### **Difusión cultural**

La Universidad ofrece una gran cantidad de actividades, programas y cursos de difusión cultural. No obstante, es necesario lograr una mayor coordinación entre las dependencias del área; mejorar la distribución de los recursos disponibles; incrementar los programas culturales alternativos destinados específicamente a los jóvenes; reforzar la evaluación sistemática del impacto de las actividades artísticas; fortalecer el vínculo con la formación integral de los alumnos; actualizar la tecnología y el equipamiento de las dependencias, y lograr mayores márgenes de generación de ingresos propios por los eventos que programa en este ramo la Universidad.

### **Vinculación y proyección**

La UNAM debe reforzar su posición en el sistema nacional de educación superior y asumir una mayor participación, tanto en la relación con las instituciones de educación superior como en las asociaciones existentes, en la búsqueda de los objetivos comunes. Han de revisarse y ampliarse los alcances de las instancias, asociaciones y redes regionales, articulando sus comunidades y potenciando el intercambio entre sus actores académicos.

Deben aprovecharse los mecanismos, convenios y facilidades existentes, así como crearse otros nuevos para incrementar la movilidad académica y estudiantil, en los ámbitos nacional e internacional. La vinculación con la sociedad debe ser más vigorosa, se requiere incrementar y hacer más eficientes las políticas e instancias que promueven y facilitan la interacción con los sectores sociales y productivos.

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 ha de intensificar su relación con el gobierno federal y con los gobiernos estatales, a través del trabajo de los integrantes de su comunidad.

### **Gestión y administración universitaria**

La complejidad en la construcción de las decisiones y la dificultad para instrumentarlas constituyen factores críticos para la gobernabilidad institucional. La Universidad requiere de una organización que le permita tomar decisiones oportunas, tanto en el plano académico como en el administrativo, y hacer más eficiente la gestión de las entidades. Es necesario, por lo tanto, impulsar un proceso de planeación institucional de largo aliento, dinámico y pertinente.

Mantener la armonía entre académicos, estudiantes, trabajadores administrativos y autoridades, a través de la observancia de las disposiciones legales, el estímulo a la participación de la comunidad y el respeto a los derechos universitarios, es un reto de la mayor importancia para la vida académica de la Universidad.

Ello exige revisar y actualizar la normatividad que define las formas para la designación de los funcionarios y directivos, sus modalidades de ingreso y atribuciones; establecer una política institucional para evaluar su desempeño y programas institucionales que atiendan aspectos como su formación y superación profesional, así como la regularización de situaciones inadecuadas a la normatividad vigente.

Resulta imperioso fomentar una mayor participación de las respectivas comunidades en las decisiones que les afectan, fortalecer la representatividad de los órganos colegiados e impulsar las adecuaciones que permitan restablecer la plena confianza de la comunidad universitaria en las resoluciones que surjan de sus instancias de gobierno. Por otra parte, debe realizarse una difusión más amplia de la legislación vigente, ya que una proporción importante de población universitaria, en particular del sector estudiantil, la desconoce.

La Universidad enfrenta el reto de transformar cualitativamente su administración y simplificar los trámites que deben realizar tanto los alumnos, los profesores y los trabajadores ante las autoridades. El apoyo de los trabajadores administrativos es indispensable para el buen desempeño de las funciones sustantivas, por lo que se requiere

involucrarlos más en la vida universitaria, reforzar su sentido de pertenencia a la Universidad y mejorar la relación con los sindicatos.

Es importante tomar medidas para que las entidades tengan condiciones de trabajo equiparables, tanto en el ámbito administrativo como en el académico. Deben mejorarse la infraestructura y el equipamiento con que se apoyan las labores de docencia, investigación, difusión y extensión.

A consecuencia de las crisis económicas recurrentes y de las políticas de los últimos años, los recursos para la educación superior están restringidos. En tal sentido, la UNAM tiene el deber de insistir en la formulación y el establecimiento de una política de Estado en esta materia, que considere el financiamiento multianual para dar certidumbre a las instituciones. Al mismo tiempo, deben promoverse formas alternativas para allegarse recursos adicionales.

En la medida en que la comunidad universitaria enfrente de manera decidida estos retos con inteligencia y creatividad, será posible contar con una Universidad fortalecida en su carácter académico, autónomo, nacional y en su condición de institución pública, que mantenga su liderazgo nacional en la formación de recursos humanos, en la investigación y en la difusión de la cultura, con una alta calidad académica y un mayor compromiso social, y que cuente con un verdadero sistema de evaluación institucional y de rendición de cuentas a la sociedad.

### **III. Las líneas rectoras para el cambio institucional**

Las líneas rectoras que se presentan a continuación han sido definidas a partir de las siguientes tres premisas:

- La esencia de la Universidad es la academia y, por lo tanto, es preciso seguir avanzando en el incremento de la calidad y pertinencia social de la formación de los alumnos y de la investigación que se realiza en las áreas científica, social, humanística, artística y tecnológica.
- La institución debe vincularse más estrechamente con la sociedad mexicana y extenderle tanto los conocimientos que genera como aquellos de los que es depositaria, al tiempo que fortalece su condición de universidad autónoma y pública.
- El cumplimiento de las funciones sustantivas requiere de un ambiente organizativo estimulante y adecuado, del apoyo de una administración eficiente, así como de procesos de decisión y conducción ágiles y oportunos.

Las líneas rectoras se organizan en torno a seis rubros: docencia, personal académico, investigación, difusión cultural, vinculación y proyección, y gestión y administración universitaria.

#### **Docencia**

##### ***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***

La mejoría en la calidad del desempeño de los alumnos es un propósito central de toda institución educativa. En este sentido, la UNAM buscará proporcionar a sus estudiantes una formación integral que incluya artes, humanidades, ciencia, tecnología, cultura y deporte, así como experiencias prácticas.

Para mejorar el desempeño escolar, el egreso y la eficiencia terminal, las entidades académicas establecerán un programa de apoyo para los alumnos, con especial atención a aquellos de bajo rendimiento o en condiciones desfavorables. Se integrará la información disponible sobre estos estudiantes, con el propósito de generar indicadores de riesgo y

prevenir la ocurrencia de eventos académicos negativos. Además, se diseñará una política institucional para atender los resultados de los exámenes diagnóstico que ya se aplican o se deben aplicar.

Se pondrán en práctica mecanismos de evaluación sistemática del aprendizaje de los alumnos, de sus capacidades y habilidades. Se organizarán cursos intersemestrales. Se establecerá un programa de investigación sobre evaluación del aprendizaje, en el que participen académicos y especialistas de las entidades y dependencias relacionadas con el tema.

Adicionalmente, se promoverán formas pedagógicas que propicien el interés y la actividad de los alumnos, así como el uso de tecnologías de información, comunicación, modelación y simulación, tanto en el sistema escolarizado presencial como en programas en línea, abiertos y a distancia. Las nuevas tecnologías fomentarán, además, el desarrollo de competencias en el manejo de información, es decir, en su búsqueda, evaluación y uso efectivo.

Los servicios y apoyos de la administración central a los alumnos son de vital importancia, por lo que se ampliará la cobertura y se elevará la calidad de la orientación educativa; se incrementarán las becas para estudiantes en condiciones socioeconómicas desfavorables y se fortalecerá el programa de remodelación y equipamiento de aulas, talleres, bibliotecas, auditorios y laboratorios dedicados a la docencia. Asimismo, se organizarán concursos y se estimulará la participación de los alumnos en las olimpiadas nacionales del conocimiento y en competencias internacionales.

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

La tarea educativa en el bachillerato universitario es especialmente importante. Sus alumnos están en una etapa decisiva de definiciones trascendentes para su desarrollo ulterior y la mayoría de sus egresados se incorpora a nuestras carreras universitarias. Por esas razones la Universidad debe proporcionarles una preparación de carácter general que los capacite para comprender el mundo y su entorno inmediato; para que estén en condiciones de adquirir conocimientos nuevos, resolver problemas en los distintos campos del saber y construir interpretaciones razonadas, así como localizar y procesar información mediante la utilización de los instrumentos tradicionales y de las nuevas tecnologías. Para esto último, se diseñará un programa que busque el desarrollo de habilidades informativas. De igual modo, se promoverá la formación integral del estudiante fortaleciendo la

orientación vocacional y la atención psicopedagógica. Al mismo tiempo, se fomentarán en ellos una conciencia social y actitudes de participación y corresponsabilidad.

Para ello, se partirá del diseño de una política institucional, que permita detectar insuficiencias y problemas y plantear las acciones pertinentes. Entre las acciones de mayor relevancia, se contempla mejorar la coordinación y la interacción tanto entre los dos subsistemas de bachillerato como de este nivel con las facultades y escuelas; establecer un sistema de exámenes diagnóstico con retroalimentación automatizada para todas las asignaturas de los dos subsistemas de nuestro bachillerato; ampliar la oferta de los cursos de actualización docente en habilidades genéricas (comprensión y expresión de textos en español; comprensión de textos en lengua extranjera; aprendizaje autónomo y autorregulado; razonamiento lógico-matemático, y búsqueda y sistematización de información), así como el diseño de cursos y actividades en habilidades para los alumnos, con la posibilidad de darles valor curricular; continuar y fortalecer el programa Conocimientos Fundamentales para la Enseñanza Media Superior con el que se propone lograr una mayor articulación entre los planes de estudio del bachillerato, la licenciatura y el posgrado.

Será necesario, en este sentido, reforzar al Consejo Académico del Bachillerato como instancia de coordinación y de promoción de iniciativas con el Colegio de Ciencias y Humanidades y la Escuela Nacional Preparatoria, para el diseño de un plan de estudios modular y multimodal (que pueda llevarse de manera presencial, semi-presencial o con actividades a distancia), en el que se promueva la interdisciplina, como ya se hace, de hecho, en el programa del Bachillerato a Distancia de la UNAM.

Se proporcionará una atención individualizada y seguimiento a los alumnos de bajo rendimiento o en condiciones desfavorables. Para ello se incrementará el número de profesores de tiempo completo y se ampliarán los programas orientados a mejorar la calidad, así como a la actualización y profesionalización de la planta docente.

Se fortalecerá la capacitación en el uso de las computadoras y programas, así como la enseñanza de los idiomas, particularmente del inglés, para lo que se modernizarán los laboratorios de idiomas y se crearán en donde no existan. Se reforzarán los programas de prevención de adicciones y la seguridad en los planteles.

### ***3. Impulsar la reforma de la licenciatura***

La licenciatura es el nivel de estudios que concentra la mayor parte de la vida universitaria, por lo que resulta de enorme importancia consolidar la formación de los futuros profesionistas. Para ello, se deben mejorar continuamente la calidad de la oferta educativa y la atención a la comunidad estudiantil. Con este propósito, se revisará y actualizará el Reglamento General de Estudios Técnicos y Profesionales, de manera que se conciba a la licenciatura como el nivel inicial de la formación profesional, se considere la posibilidad de salidas intermedias y la inmediata incorporación de los egresados a los estudios de posgrado. Con este propósito se promoverá que los consejos técnicos de las entidades académicas, de acuerdo con los campos de conocimiento, aprueben el mayor número posible de las opciones de titulación aprobadas por el Consejo Universitario.

Para el fortalecimiento de la licenciatura, es necesario establecer un modelo general de estructura curricular que garantice una formación disciplinaria o multidisciplinaria sólida y flexible, que propicie una mayor movilidad de los alumnos en el marco del propio plan de estudios y hacia los de otras carreras, así como la posibilidad de acceso a asignaturas y cursos de diversas instituciones en la República o en otros países. Es necesario también incorporar y garantizar en el currículum el aprendizaje y dominio de idiomas y el uso adecuado de las tecnologías de la información y la comunicación. Se impulsará la vinculación de los planes de estudio que corresponden a una misma carrera y que se imparten en diversas entidades académicas.

Se promoverán procesos de evaluación de las diversas carreras universitarias y se apoyará la consecución de los requerimientos para su actualización y modificación. Se reforzarán el servicio social, las actividades extracurriculares y la vinculación de la docencia con la investigación y con la actividad profesional, lo que implica estancias o prácticas en entidades académicas, organizaciones o empresas. Se fomentará la apertura de nuevas carreras relacionadas con la investigación y con los problemas nacionales, así como de licenciaturas que conjunten dos o más disciplinas y se compartan entre varias entidades académicas.

Asimismo se establecerán mecanismos que examinen sistemáticamente la calidad y pertinencia de la formación de los estudiantes, mediante el establecimiento de un conjunto de evaluaciones diagnósticas en las facultades y escuelas, en el inicio, a la mitad y al finalizar la carrera. Se promoverán, además, evaluaciones externas y de acreditación de las carreras.

En este sentido, se reforzarán las instancias de planeación y evaluación de las entidades académicas de modo que, entre otras cosas, puedan definirse localmente parámetros e indicadores propios para los procesos de evaluación, así como para revisar la pertinencia de los que se utilizan en las evaluaciones externas.

Habrá que revisar y actualizar el marco institucional de docencia; revitalizar y darle flexibilidad a la oferta académica, a fin de consolidarla en niveles internacionales y contar con diversas opciones de reconocimiento técnico y profesional; promover la formación multi, inter y transdisciplinaria que contribuya al mejoramiento de las capacidades de los estudiantes; reafirmar el vínculo con la sociedad y la pertinencia de los estudios a través de nuevos mecanismos de comunicación y colaboración con el sector público, con otros centros educativos nacionales e internacionales, con el sector privado y con organizaciones sociales, aprovechando la presencia de exalumnos en estas instancias para fortalecer los convenios que la Universidad pueda establecer.

#### ***4. Incrementar la cobertura y mejorar las capacidades del posgrado***

El desarrollo de los estudios de posgrado se ha convertido en una necesidad de los países que aspiran a mejorar la calidad de vida de su población, así como su posición en un contexto internacional en el que las capacidades educativas y de innovación definen el futuro de las naciones. En la perspectiva de la sociedad del conocimiento, el posgrado juega un papel de primordial importancia.

El crecimiento y desarrollo del posgrado universitario implica la ampliación de su cobertura y la creación de nuevas áreas, mediante el fortalecimiento de los programas de apoyo, las especializaciones, los diplomados, las maestrías y los doctorados. Exige también impulsar niveles de excelencia y realizar procesos periódicos de autoevaluación de los programas; propiciar la aplicación de evaluaciones externas, revisando la pertinencia de los parámetros e indicadores que se utilizan; diseñar mecanismos que favorezcan la coordinación del posgrado con los subsistemas de investigación universitaria; establecer nuevos programas compartidos entre las entidades de la Universidad y otras organizaciones e instituciones de educación superior, y ofrecer programas de alto nivel que favorezcan el desarrollo de los sectores industrial y de servicios.



Los programas deberán incorporar elementos de flexibilidad, y de supervisión y apoyo permanente a los alumnos; facilitar la articulación de los estudios de especialización con los de maestría, así como adecuar los horarios para impartir las actividades académicas y ofrecer diplomados que puedan articularse y reconocerse también en estos niveles de estudio. Particularmente, para el nivel de doctorado es necesario establecer modalidades acordes con los diversos campos profesionales; instrumentar mecanismos de colaboración entre alumnos de diversas áreas y reconocer las mejores tesis e investigaciones de los estudiantes.

Asimismo, ha de promoverse la eficiencia terminal del posgrado mediante el seguimiento de las trayectorias escolares de los alumnos, la atención al rezago y al abandono de los estudios, y el apoyo necesario para culminar el proceso de graduación. Se favorecerá el que los comités académicos incorporen en las maestrías un mayor número de las opciones de titulación autorizadas, según las orientaciones y campos específicos de sus programas.

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

En la Universidad Nacional se asume que la educación, en particular la superior, es un proceso permanente que no concluye con el egreso formal de las aulas universitarias. Una tarea de primer orden para la UNAM en los años por venir será la de satisfacer demandas educativas de nuevos públicos.

En este sentido, se fortalecerán la educación continua, así como las modalidades en línea y a distancia a fin de ampliar y enriquecer la oferta educativa mediante el mejoramiento y la incorporación de las tecnologías de la información y de la comunicación. Se elaborará una reglamentación para los cursos y programas que garantice el mismo nivel de calidad en todas las entidades y dependencias, fomente el incremento de la oferta y la cobertura educativas, y promueva la incorporación a las especialidades y maestrías bajo estas modalidades.

Adicionalmente se promoverán programas académicos compartidos, tanto con instituciones nacionales como del resto del mundo, y se fomentará el uso de materiales educativos por profesores y alumnos del sistema presencial. Se establecerán mecanismos de cooperación con colegios y organizaciones profesionales para que en los programas de educación continua se adopten los modelos de certificación y recertificación profesional. Al interior de la Universidad, se deberán impulsar condiciones de equidad para la actualización de los

egresados y establecer un sistema con créditos que permita obtener una certificación, con valor para el posgrado.

Se formarán los nuevos cuadros que demandan estas actividades docentes y se consolidará la planta académica mediante procesos de superación y decisiones colegiadas. Se promoverá la evaluación, modernización, equipamiento y fortalecimiento del Sistema Universidad Abierta y Educación a Distancia. Se impulsará un proyecto que concentre, evalúe y certifique la oferta educativa en el sistema abierto y a distancia de los cursos y programas impartidos por las entidades y dependencias universitarias. Asimismo, se diversificarán las opciones de formación y actualización para población no universitaria, a través de las diversas modalidades educativas.

### **Personal Académico**

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

Para reforzar y elevar la calidad de las actividades académicas en la Universidad, y en especial de la docencia, se fortalecerán las capacidades de su personal para producir, transmitir y difundir el conocimiento, y se mejorarán las condiciones de su desempeño en todos los niveles. Para ello, serán necesarios el análisis y revisión de las condiciones laborales y académicas de quienes se dedican a la docencia, a la investigación, a la difusión y a las tareas técnicas especializadas, a fin de introducir un sistema de estímulos adecuado y programas de regularización de la situación académica. También se promoverá la 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 nuevas tecnologías.

Un elemento central lo constituirán el apoyo a los académicos de carrera para que obtengan grados superiores, y el establecimiento de programas de intercambio con universidades y centros académicos nacionales y del extranjero para estancias académicas o posdoctorales.

Se establecerá un programa institucional que permita crear condiciones convenientes para la jubilación o el retiro voluntario del personal académico y contribuya a aumentar el número de plazas y de académicos de carrera, de manera que se cuente con una mejor

planta de docentes y de investigadores. En forma especial, se impulsará un programa de formación de profesores jóvenes para el bachillerato, además de evaluar y fortalecer la Maestría en Docencia para la Educación Media Superior.

Para estos propósitos, es de especial importancia llevar a cabo la reforma del Estatuto del Personal Académico, así como la instrumentación de las sugerencias de política institucional que de ese proceso se deriven, a partir de las aportaciones que en ese sentido formule el Claustro Académico.

Las acciones que se impulsen deberán facilitar una mejor organización del personal académico en cuanto al número máximo de horas de los profesores de asignatura, e incorporar a los técnicos académicos que realizan labores de docencia o de investigación a las figuras que correspondan, cubriendo los procesos normativos y los requisitos pertinentes. Se revisarán los criterios de los programas de estímulos para los académicos de carrera y de asignatura, de modo que promuevan efectivamente la superación académica y el trabajo académico riguroso y pertinente. Se impartirán cursos y diplomados que incidan directamente en la formación pedagógica de los profesores y repercutan en el nivel académico de los estudiantes de bachillerato, licenciatura y posgrado, y que contribuyan al desarrollo de programas de estabilización y regularización del profesorado.

## **Investigación**

### ***7. Incrementar la vinculación de la investigación con los problemas prioritarios para el desarrollo nacional***

La Universidad Nacional es una institución al servicio del país que ha contribuido y contribuye al desarrollo nacional por medio de la educación y la formación universitaria. De manera creciente, a través de la labor de investigación, genera nuevos conocimientos, y contribuye así a dar respuesta a los problemas nacionales, a la vez que, con sus aportaciones, favorece tanto al diseño como a la instrumentación de políticas públicas.

Es necesario revisar y ampliar los instrumentos existentes para que todos los sectores de la sociedad se beneficien de manera más directa de las capacidades que la Universidad tiene en materia de investigación y desarrollo tecnológico.

Por ello, es importante impulsar el establecimiento de centros de investigación, docencia y de servicio en las entidades federativas, promoviendo diversos mecanismos de financiamiento que combinen la participación de los gobiernos federal y locales, así como de las instituciones de educación superior y de las empresas.

Se impulsará el desarrollo de parques científicos de carácter multidisciplinario y de laboratorios mixtos, con la participación de instituciones y organizaciones de investigación nacionales e internacionales, y con vínculos con los sectores productivo y gubernamental. De esta manera, se promoverá el crecimiento de empresas de base científica y tecnológica, se fomentará el surgimiento de incubadoras de proyectos, se brindará asesoría a industriales y se apoyará a los pequeños y medianos empresarios en el desarrollo de nuevas tecnologías, mediante la prestación de servicios de consultoría, resolución de problemas e información documental, contribuyendo al mismo tiempo a la formación de recursos humanos especializados. Además, para esos efectos, se alentará la formación de centros virtuales.

Se organizará una nueva estructura universitaria, responsable de poner en práctica acciones que faciliten una mayor relación de la investigación con los sectores público, productivo y de servicios, y que incrementen la participación de investigadores y técnicos académicos en proyectos específicos. Con este fin, se impulsará la creación de grupos de investigación y de proyectos interdisciplinarios entre diversas entidades académicas, para abordar y presentar propuestas de análisis e intervención en asuntos trascendentes.

Se fortalecerán los polos de desarrollo regional que existen en Cuernavaca, Ensenada, Juriquilla, Morelia, Sisal y Mérida, impulsando acciones de descentralización académica, administrativa, jurídica, laboral y presupuestal, y se valorará la viabilidad de crear nuevas entidades con modalidades diferentes.

Se aumentará sustantivamente el número de académicos que participen en proyectos con el sector productivo. Se buscará que los tiempos de respuesta de la institución ante demandas específicas sean más compatibles con la dinámica del sector privado. Se procurará establecer una relación institucional más estrecha y formal con las instancias y organismos del sector público encargados de promover y apoyar la ciencia y la tecnología, así como con las áreas vinculadas al desarrollo tecnológico de las principales organizaciones del sector productivo.

Se evaluarán los programas universitarios establecidos, así como los de “Investigación Multidisciplinaria de Proyectos Universitarios de Liderazgo y Superación Académica” (IMPULSA), “Programa de Investigación y Formación Sociedad y Cultura: México Siglo XXI”, y “Programa Transdisciplinario en Investigación y Desarrollo para Facultades y Escuelas”.

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

Para la UNAM, resulta prioritario impulsar la investigación de calidad, especialmente en temas vitales para el desarrollo nacional, así como en áreas de frontera del conocimiento. Por ello, se promoverá una autoevaluación de la investigación en las entidades académicas, de manera que se cuente con un diagnóstico de la situación de los subsistemas y las entidades. De esta manera, se podrán valorar la efectiva relación de la investigación con los problemas nacionales más importantes; el nivel de difusión e impacto de sus resultados; la pertinencia de las nuevas líneas y proyectos de investigación; su organización y financiamiento; así como la vinculación y la concertación de proyectos conjuntos con los sectores social, gubernamental, productivo y de servicios.

Se propiciará la colaboración entre los subsistemas de investigación, con el objeto de contribuir a la reflexión sobre el desarrollo estratégico del conocimiento, favorecer el mejor aprovechamiento de las potencialidades institucionales, alentar proyectos y redes de investigación y conocimiento sobre campos prioritarios e impulsar el trabajo interdisciplinario e interinstitucional, analizar el futuro de las responsabilidades de las entidades académicas en que se realiza la investigación y las formas innovadoras de organización para el cumplimiento de sus compromisos. Se incorporarán acciones que, en el corto y mediano plazo consoliden las comunidades de investigación y propicien sinergias entre los subsistemas universitarios y las entidades académicas.

Se redoblarán los esfuerzos orientados a la formación de nuevos investigadores y a la promoción de una mayor participación de los alumnos de licenciatura y posgrado en los programas y proyectos de investigación. De igual forma, se buscará que en la evaluación de los proyectos de investigación y de las entidades colaboren instancias o académicos externos que cuenten con reconocimiento internacional.

Se apoyará a la investigación básica mediante programas con recursos compartidos, universitarios y federales. Se evaluará el Programa de Apoyo a la Investigación e Innovación Tecnológica (PAPIIT) con objeto de que, al detectar áreas de oportunidad, se puedan redefinir o generar políticas y orientaciones que hagan de este programa un instrumento eficaz en el establecimiento de una agenda institucional de investigación. Se promoverá también una mayor difusión de los resultados y productos de la investigación universitaria.

Se encauzarán esfuerzos para renovar la infraestructura de equipo científico y ampliar la disponibilidad de documentos, buscando el uso óptimo y compartido de los recursos para beneficiar al mayor número de entidades académicas, mediante la creación de Unidades de Apoyo a la Investigación y el desarrollo de la Biblioteca Digital.

Se fomentará la vinculación de la investigación universitaria con los sectores productivos y se difundirán sus avances y resultados por todos los medios de comunicación masiva.

## **Difusión Cultural**

### ***9. Fortalecer la difusión de la cultura y la formación cultural de los universitarios***

La difusión y promoción de los beneficios de la cultura es una de las funciones sustantivas de la UNAM. A través de ella se establecen vínculos con todos los grupos de la sociedad y, al mismo tiempo, se contribuye a enriquecer la formación de estudiantes, profesores e investigadores.

Con este mismo propósito se establecerá un programa formativo para los alumnos universitarios en todas las sedes de la UNAM que promueva valores éticos y culturales y se fortalecerán los órganos y mecanismos que permitan hacer más eficiente la difusión de la cultura en la Universidad. Para ello, se conformará un colegio de responsables de difusión cultural de la UNAM, con el propósito de compartir recursos; se establecerán los mecanismos para que las entidades foráneas cuenten con los apoyos que les permitan desarrollar esta tarea y se fortalecerá el funcionamiento de los respectivos consejos asesores.

Para mantener los altos niveles de calidad en la oferta cultural universitaria, se seguirá otorgando el apoyo a las direcciones del subsistema con el objeto de impulsar la inclusión en sus programas, de artistas de calidad así como de invitados de primera línea en la

Orquesta Filarmónica de la UNAM (OFUNAM), y se promoverá su presencia tanto en ámbitos universitarios como externos.

Se promoverá la organización de festivales culturales orientados hacia la población juvenil, en los que se presenten obras de los alumnos egresados de las diversas carreras artísticas que ofrece la UNAM, al igual que muestras de las diferentes manifestaciones culturales, teatro, danza, multimedia, cine, entre otros, tanto en los espacios de docencia como en los diversos foros universitarios.

Se emprenderán acciones para fortalecer la expresión de los universitarios a través de TV UNAM y Radio UNAM, y se estrecharán los vínculos con la comunidad estudiantil mediante la inclusión de programas y actividades específicas dirigidos a ella. Se establecerán convenios para el intercambio de programación con canales culturales, públicos y educativos, dentro y fuera del país, y con el objeto de crear nuevos espacios de difusión del quehacer universitario.

## **Vinculación y Proyección**

### ***10. Impulsar la movilidad nacional e internacional de académicos y alumnos***

La movilidad de estudiantes y académicos cobra cada vez mayor importancia tanto en el contexto nacional como en el resto del mundo. Permite a los jóvenes gozar de una formación integral y más adecuada a las necesidades actuales, y propicia en los académicos un enriquecimiento de perspectivas al interactuar con sus pares de otras instituciones. La proyección y presencia de la UNAM en México y en el mundo exige la creación de condiciones para que alumnos, maestros e investigadores cuenten con oportunidades para estudiar y compartir conocimientos e investigaciones en otras instituciones de educación superior. Para ello, se fomentarán la internacionalización de la educación superior y la ampliación de los servicios a través de la tecnología, en particular por medio del apoyo al Espacio Común de Educación Superior y a la Red de Macrouiversidades de América Latina y el Caribe. Además, se promoverán encuentros con estudiantes y profesores que hayan participado en programas de movilidad académica.

Para fortalecer la formación de profesionales competitivos a nivel internacional, se analizará la posibilidad de establecer convenios con universidades de América Latina, la

Unión Europea, América del Norte y Oriente para otorgar doble titulación, tanto en la licenciatura como en el posgrado, y promover la estancia de estudiantes de excelencia en sus instituciones. Se impulsará la movilidad internacional mediante becas financiadas por el sector productivo, para que los alumnos cursen semestres en universidades de otros países, y se establecerá un programa de revalidación recíproca de estudios con universidades nacionales y mundiales.

Se fomentará la movilidad de los académicos mediante las adecuaciones normativas que faciliten su circulación entre las propias entidades de la UNAM y en instituciones similares de prestigio nacional e internacional, así como su participación en cátedras especiales que ofrecen universidades y organismos de México y del mundo. Se estimulará igualmente la realización de estancias académicas en estas instituciones. Además, se promoverá en mayor medida la presencia de académicos reconocidos en el país y en el resto del orbe, en las entidades académicas de la Universidad.

### ***11. Promover la proyección nacional e internacional de la UNAM***

Se requiere fortalecer la presencia de la UNAM en el país y en 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 conducentes a ampliar la proyección en la República y en el mundo de las entidades académicas. La Universidad Nacional requiere expresar su carácter público y nacional a través de una constante participación con calidad en todos los ámbitos de la vida social, política, económica y cultural de México y de otros países. Ello precisa de una política fortalecida sobre la posición y el papel de la UNAM en el contexto local y global.

La Universidad contribuirá al fortalecimiento del sistema de educación superior y del de ciencia y tecnología del país, mediante una relación más estrecha de participación y colaboración con las instancias y organismos nacionales de promoción y de coordinación, en particular con la Asociación Nacional de Universidades e Instituciones de Educación Superior y con el Espacio Común de Educación Superior. Ampliará y fortalecerá la relación establecida con las instituciones de educación media superior y superior del país, así como con otras del resto del mundo. Para ello analizará estrategias conducentes a incrementar su



capacidad de gestión y de vinculación, de manera que se propicien su presencia institucional y su colaboración en la solución de problemas de diferentes ámbitos.

Las cuatro escuelas ubicadas en Estados Unidos y Canadá jugarán un papel fundamental en la proyección mundial de la UNAM. Sus actividades deberán ampliarse y consolidarse, y se requerirá el establecimiento de convenios con instituciones educativas y organizaciones de dichos países, orientados a facilitar el intercambio educativo y profesional. Se analizará además la posibilidad de que nuestra Universidad tenga presencia en otros países de América Latina, Asia y Europa.

Se establecerán políticas para promover procesos de autoevaluación, de evaluación externa y de acreditación, tanto de los programas académicos como de los procesos administrativos, en la perspectiva nacional e internacional. Para ello se diseñará un programa de gestión de la calidad consistente en apoyar la implementación de las recomendaciones resultantes de los procesos de evaluación externa y de acreditación, y se apoyarán acciones para mejorar la posición de la UNAM en las clasificaciones locales, regionales y mundiales.

Se hará una revisión conceptual de la extensión académica y se promoverá un programa que coordine, fomente y promueva actividades de esta índole en todos los campos disciplinarios y profesionales. Se invitará a los profesores de carrera y a los investigadores para la organización de cursos abiertos a la sociedad, como parte de la educación continua.

Se reforzarán los medios para dar a conocer a la Universidad, sus tareas y sus logros, y se otorgará para ello apoyo a los académicos. Se organizará un programa de visitas a la UNAM para destacados representantes de grupos y sectores, tanto nacionales como de otros países, y se creará una instancia encargada de cumplir los compromisos contraídos con la Organización de las Naciones Unidas para la Educación la Ciencia y la Cultura (UNESCO), por ser nuestra institución Patrimonio Cultural de la Humanidad.

Se formulará una convocatoria a expertos nacionales e internacionales, académicos, funcionarios gubernamentales y representantes del sector privado para analizar y discutir la “Agenda Nacional del Siglo XXI”.

## **Gestión y Administración Universitaria**

### ***12. Modernizar y simplificar el quehacer universitario***

La Universidad ha vivido importantes transformaciones en las últimas décadas. A pesar de ello y en virtud de que es una institución grande y compleja, requiere revisar su organización y sus mecanismos para la toma de decisiones, así como sus procedimientos administrativos. Por ello 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.

Se estudiarán las posibilidades de contar con nuevos modelos de organización y de procesos de decisión que permitan una mayor descentralización y desconcentración y aseguren una mayor eficiencia operativa. Se modernizarán los procesos administrativos y se simplificarán al máximo posible los trámites, procesos, evaluaciones y acceso a servicios en todos los ámbitos institucionales. Para estos efectos se proporcionará a los alumnos una tarjeta electrónica única. Se recurrirá a Internet para divulgar toda la información necesaria, se ampliarán los espacios de redes inalámbricas, se modernizará el sistema bibliotecario y se incrementará el acervo disponible para consultas en línea. Igualmente, se procederá a la digitalización de películas de la Fimoteca de la UNAM y se impulsará la creación de visitas virtuales a los museos y recintos históricos de la Universidad.

La Institución dispondrá de procesos tecnológicos de avanzada que le den agilidad, seguridad y mayores capacidades de manejo de información a toda su comunidad, de manera que se aprovechen al máximo los desarrollos de las tecnologías de la información y la comunicación para las actividades de la docencia, de la investigación, de la extensión y difusión culturales, así como de la administración.

### ***13. Elevar las condiciones de trabajo y el bienestar de la comunidad***

La Universidad Nacional debe seguir siendo un espacio de convivencia e intercambio de ideas en un marco de respeto a la pluralidad, con plena vigencia de los derechos de su comunidad. Para el mejor desarrollo de las actividades universitarias es imprescindible fortalecer la vida académica en las diversas entidades. Además de un currículum escolar

pertinente y de calidad, es necesario contar con un ambiente intelectual y social estimulante, así como con condiciones físicas y materiales adecuadas, verificando la situación óptima de seguridad e higiene de las instalaciones universitarias. En este sentido, uno de los aspectos a revisar y mejorar es el de la comunicación entre integrantes de la comunidad en general, especialmente con los alumnos al interior de las entidades académicas.

Se fomentará una mayor interacción de los profesores con los alumnos. Entre los académicos, se apoyará el trabajo colegiado tanto en las actividades de docencia como de investigación y difusión.

Se promoverá un mayor conocimiento acerca de la institución, tanto entre los estudiantes como entre los académicos y los trabajadores. Para los alumnos que ingresan al bachillerato y a la licenciatura, se organizarán eventos y reuniones que favorezcan su incorporación e integración a la Universidad y a su medio escolar, que les motiven para esforzarse en los estudios, para permanecer en ellos y concluirlos. Para los académicos y trabajadores de nuevo ingreso, se establecerá un proceso de inducción.

Se incrementarán y harán más eficientes los servicios y apoyos que se proporcionan a los alumnos. Se ampliarán las actividades deportivas y recreativas en las entidades académicas y se hará la difusión necesaria para lograr una mayor participación. Se mejorarán y ampliarán las condiciones físicas, la infraestructura y el equipamiento de las entidades académicas para facilitar el trabajo individual y en equipo de los alumnos y se ampliarán los servicios bibliotecarios y de cómputo, así como las actividades extracurriculares. Se dará un cuidado especial a las instalaciones sanitarias de las escuelas, facultades y planteles. Se fortalecerá y garantizará la sana convivencia y la seguridad en los recintos universitarios, promoviendo además acciones de protección civil para la comunidad.

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

Las labores sustantivas de la UNAM relativas a la docencia, a la investigación y a la extensión de la cultura deben estar sólidamente respaldadas por una administración eficaz y eficiente que ponga los recursos disponibles al servicio de la comunidad universitaria, de manera racional e inteligente.

Se promoverá el respeto absoluto a las atribuciones y competencias de los órganos de gobierno de la Universidad y se dará cumplimiento a sus disposiciones en las respectivas esferas de competencia.

Se defenderá y se buscará incrementar el presupuesto de la UNAM a través de la interacción con el Gobierno Federal, el Congreso de la Unión y el conjunto de las universidades públicas, y mediante el diseño y puesta en práctica de mecanismos de colaboración con el sector privado, con organismos sociales y con organismos internacionales. Se insistirá en la necesidad imperativa de establecer una política de Estado en materia de educación superior, de innovación y de investigación, y en la posibilidad de contar con esquemas de financiamiento multianual.

Se racionalizará el gasto enfatizando los esquemas de control, evaluación, transparencia y rendición de cuentas. Esto implica descentralizar y reducir el peso del aparato administrativo sin afectar el servicio eficiente y de calidad para el desarrollo de las actividades académicas.

Se revisarán los criterios y mecanismos de administración de los recursos, así como de aquellos esquemas de captación de los que se obtienen de fuentes externas, a fin de estimular la docencia, la difusión cultural y, de manera particular, la investigación, sobre todo en temas estrechamente vinculados con la problemática del país y de sus sectores sociales y productivos. Se hará una revisión de la normatividad aplicable a los ingresos extraordinarios.

Se ampliarán las acciones de capacitación del personal administrativo y se establecerán con los sindicatos nuevos compromisos de respeto y de trabajo conjunto en beneficio de toda la comunidad universitaria.

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

La gestión universitaria debe reflejar los mismos compromisos de renovación y modernización que están presentes en las tareas sustantivas de la UNAM. Por ello, el marco legal que rige a la institución debe ser revisado y adaptado en función de las necesidades determinadas por la dinámica universitaria.

Se revisará el marco jurídico de la Universidad, en particular el Estatuto General, para impulsar la descentralización del proceso de toma de decisiones, otorgar mayor autonomía a las unidades que la integran y lograr condiciones institucionales similares en todas las entidades académicas.

En la reforma al marco legal, se deben analizar opciones para que los órganos de gobierno cumplan de mejor manera con sus funciones y fines académicos, y otorguen mayor énfasis a los aspectos y decisiones conducentes a fortalecer la vida académica, considerando una más amplia y plural participación de facultades, escuelas, institutos y centros. Se promoverá también la creación de un estatuto del alumno y una mayor participación de las entidades, a través de sus respectivas comunidades, en los procesos de auscultación y nombramiento de sus directores.

Se impulsará la perspectiva de género en la normatividad del desempeño tanto del cuerpo directivo y de la administración central de la Universidad como en el ámbito académico, de manera que esté presente en todas las relaciones entre universitarios. Se buscará además extender el concepto de equidad no sólo como instrumento para lograr la igualdad entre hombres y mujeres de nuestra comunidad, sino también entre los individuos en su especificidad.

Se fomentará la cultura de la evaluación y se reforzarán sus mecanismos desde la gestión institucional; se proporcionará una adecuada capacitación y apoyo a los directores y a sus principales colaboradores en lo concerniente a la gestión de las entidades.

Se promoverá un sistema de justicia universitaria ágil, eficaz, eficiente, transparente y confiable, que articule tanto los derechos como las obligaciones de la comunidad universitaria, a través de la revisión de las funciones del Tribunal Universitario y de la Defensoría de los Derechos de los Universitarios.

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

La UNAM continuará estando a la vanguardia global en materia de transmisión y generación de conocimiento científico y humanístico para contribuir a definir los grandes derroteros por los que se puede transitar hacia un desarrollo social más justo, democrático y sustentable, a la vez que continuará apoyando el proceso de formación de los líderes que habrán de conducir la construcción de México en este siglo.

Debemos reconocer que no es poco lo que se ha logrado y que se siguen dando pasos en la dirección correcta, como se ha expuesto en diversos apartados de este documento. Se han abierto nuevas carreras y programas de posgrado, la investigación ha avanzado en áreas novedosas, la difusión cultural cuenta con más espacios, se han establecido unidades en diversas regiones del país y se han fortalecido las existentes.

La Universidad tiene hoy condiciones extraordinarias para consolidar lo alcanzado, para reformar aspectos medulares que ya resultan insuficientes, así como para conseguir que en la agenda nacional figure el quehacer de nuestra Casa de Estudios.

La UNAM que deseamos estará en capacidad de aprovechar las oportunidades que le presentan las vertiginosas transformaciones de México y del mundo; los avances de la ciencia y la tecnología; la disponibilidad de nuevos recursos de información y comunicación, y el fenómeno múltiple de la globalización económica, productiva y cultural.

El eje principal de la tarea educativa será el aprendizaje de los alumnos, sustentado en su participación activa en la asimilación y el uso del conocimiento. La Universidad estará en capacidad de garantizar a sus estudiantes, en todos los niveles, una educación con calidad y pertinencia, entendidas en función de las características de cada área del conocimiento, y acordes con la realidad mexicana.

El bachillerato universitario, además de formar ciudadanos libres, justos, tolerantes y democráticos, proporcionará una formación integral a sus estudiantes, preparados así para continuar con éxito sus estudios superiores o, en su caso, para integrarse al mundo laboral mediante opciones técnicas adecuadas.

La reforma de los estudios de licenciatura permitirá atender de mejor manera las demandas de la sociedad y mantener a la UNAM como una institución de vanguardia en la formación

de profesionistas y de académicos capaces de competir en los planos nacional e internacional. Los planes de estudio serán más flexibles para propiciar una mayor movilidad de los alumnos, tanto entre las entidades de la propia Universidad como hacia otras instituciones mexicanas y de otros países. Se habrá enriquecido la oferta educativa con la creación de nuevas carreras en diversas modalidades, que atiendan áreas novedosas de formación profesional y académica, así como necesidades emergentes con perspectivas multi, inter y transdisciplinarias.

A través de un posgrado con reconocimiento nacional e internacional, la UNAM continuará dando respuesta a las necesidades de formación de especialistas e investigadores en todos los campos del conocimiento, en congruencia con lo que reclama el desarrollo del país.

La educación continua y a distancia serán herramientas fundamentales para dar respuesta a la creciente demanda de acceso al conocimiento y de educación para toda la vida. Para ello, se habrán creado programas novedosos bajo estas modalidades que representarán oportunidades de calidad, flexibles y adecuadas a las necesidades de distintos segmentos de la población, en especial de los jóvenes ya integrados al mercado laboral, de las amas de casa, de los adultos mayores, de los emigrantes, de las personas con capacidades diferentes o de aquellas que radiquen en zonas apartadas, entre otros.

El acceso a las tecnologías de la información y de la comunicación constituirá un instrumento básico en la formación integral de los alumnos, en cualquiera de las modalidades educativas. El sistema escolarizado presencial, tanto como el de educación abierta y a distancia, permitirán que el estudiante se beneficie de la amplia gama de posibilidades que ofrece el cambio tecnológico en términos de actualización de conocimientos, de disponibilidad de materiales educativos y pedagógicos, así como de nuevas formas de interrelación maestro-alumno.

La Universidad contará con académicos más calificados, con sólida vocación y dominio de las tecnologías informáticas y pedagógicas modernas, con carreras académicas consolidadas y diversas opciones de actualización y superación. Se habrán establecido redes, tanto en el ámbito nacional como internacional, que permitirán enriquecer su quehacer y ampliar la repercusión y proyección de su trabajo y resultados.

La investigación que se realice en la Universidad se caracterizará por el apoyo a la ciencia básica, a las humanidades y a las ciencias sociales, así como por sus aportes a la búsqueda de soluciones a los principales problemas que enfrenta la Nación, mediante una vinculación cada vez mayor con los sectores público, social, privado y productivo. Se habrán establecido iniciativas, mecanismos y espacios que permitan poner al servicio de la sociedad las innovaciones y los desarrollos tecnológicos que genere la comunidad universitaria.

La UNAM se mantendrá como un espacio privilegiado para todas las manifestaciones artísticas y culturales. Éstas deberán alcanzar a toda la comunidad universitaria, ser parte de la formación integral de los alumnos y extenderse en beneficio de la sociedad.

Se habrá incrementado la presencia nacional e internacional de la Universidad a través de una mayor movilidad de académicos y alumnos, del establecimiento y de la participación en redes, de carreras con doble titulación y de posgrados compartidos con otras instituciones del país y del mundo.

Habrá, además, mejores condiciones en la comunidad universitaria para propiciar el pleno desarrollo de sus integrantes, con absoluto respeto entre ellos, con una mayor capacidad para vivir y convivir con apego a los valores y principios universitarios y a un marco jurídico institucional renovado, con base en puntos de equilibrio adecuados entre las necesidades, condiciones y características de cada uno de los sectores que la configuran.

Será posible asegurar la gobernabilidad institucional a través de una mayor participación y representatividad de los distintos sectores de la comunidad en los órganos de gobierno y en los procesos de toma de decisiones. Su organización habrá mejorado y se habrá avanzado en la descentralización, tanto administrativa como de la estructura de gobierno, que permitirá a las unidades multidisciplinarias y a las unidades foráneas contar con una mayor autonomía de gestión en todos los ámbitos.

La Universidad tendrá una mayor capacidad para resolver los problemas financieros, mediante el compromiso, expreso y explícito, con los poderes públicos, en primera instancia, pero también a través de diversas fuentes de financiamiento, sin incluir las cuotas escolares y sin comprometer la autonomía y la propiedad del conocimiento generado.



La UNAM sostendrá una colaboración activa y participativa con las demás instituciones públicas de educación superior del país y junto a ellas habrá avanzado en el establecimiento de una política para la educación superior, la investigación y la ciencia, con reglas y compromisos claros entre el Estado y las universidades.

La UNAM del siglo XXI seguirá siendo una universidad indeclinablemente pública, laica y plural, abierta a todos los mexicanos sin distinción de ninguna clase. Ejercerá y preservará su autonomía en cuanto a su organización y su conducción internas, y mantendrá con los gobiernos y los poderes del Estado una relación respetuosa de colaboración para el cumplimiento de sus fines. Habrá fortalecido su carácter nacional, además de incrementar su presencia en las diversas regiones de la República, al seguir estudiando los grandes problemas que tiene el país, y contribuyendo a su solución.

La Universidad que deseamos, es aquella que habrá resuelto la mayor parte de sus insuficiencias y consolidado una enorme cantidad de sus fortalezas; la que sabrá combinar su singular tradición con su espléndida capacidad para transformarse y transformar. Una Universidad más cercana a las necesidades de sus alumnos y profesores, igualmente comprometida con las causas del país.