

Índice

La UNAM en la que creo	3
La UNAM a la que aspiro dirigir	5
Una Universidad más integrada, que sume esfuerzos y en constante mejoría	8
Una Universidad que genere conocimiento y lo ponga al servicio del país	29
Una Universidad a la vanguardia de las tecnologías de la información	36
Una administración al servicio de los universitarios	41
Una Universidad que crezca en forma organizada, sostenida y con reconocimiento	45

La UNAM en la que creo

Se afirma que la Universidad Nacional Autónoma de México es el proyecto cultural más importante que ha fraguado nuestro país. Indudablemente lo es. Ha sido un largo camino el que hemos recorrido para alcanzar lo que hoy en día somos. Con esfuerzo, dedicación, empleo cuidadoso de los recursos y visión de largo plazo, los universitarios la hemos transformado en la mejor institución de educación superior de México; la más reconocida internacionalmente; la principal formadora de recursos humanos para el desarrollo de la nación; el mejor proyecto cultural; la generadora de la mayor parte de la investigación en nuestro territorio; aquella a la que se le ha conferido el resguardo de áreas específicas de interés nacional, y la depositaria, gracias a su diversidad y calidad académica, de la conciencia crítica y propositiva de los problemas que aquejan a México.

En estos más de cien años son muchos los episodios en los que hemos gradualmente afirmado nuestra identidad. Creo poder afirmar que hoy, Estado y sociedad, nos reconocen y respetan como una institución autónoma, con conciencia crítica y de pensamiento independiente, con capacidad propositiva y que realiza funciones que son indispensables y fundamentales para el desarrollo de la nación.

La identidad institucional tiene valores y principios propios que son insoslayables e indeclinables y que deben normar las tareas de cualquier administración o plan de trabajo. A ellos deberá estar sujeta cualquier acción que en su nombre se emprenda.

Considero pertinente exponer ante ustedes mis convicciones que, en caso de tener el honor de ser designado, regirían mi conducta como Rector de nuestra casa de estudios:

- Creo en la educación pública y considero que es responsabilidad del Estado el dotar de apoyo y recursos financieros a la educación superior en nuestro país. El presupuesto que nos otorga debe de ser en suficiencia para permitir el ingreso y correcta trayectoria escolar de nuestros estudiantes, de aquellos que por méritos académicos se hagan acreedores al derecho de ser universitarios; sin distinciones de nivel socio-económico, género, creencias o preferencias, teniendo como único límite la capacidad de nuestra institución de educarlos en las mejores condiciones posibles. Un financiamiento que le permita a la UNAM investigar y generar conocimiento en las mejores condiciones, y difundir y preservar nuestra cultura.
- Creo en la defensa de toda la educación pública nacional y en el respeto a la educación privada.

- Creo en una Universidad tolerante e incluyente que dé cabida a todas las creencias y a los descreídos, a los que tienen recursos económicos y a los desposeídos, a las distintas preferencias sexuales y a las diversas corrientes ideológicas; que promueva la equidad de género, reconozca las diversas etapas por las que atraviesa la mujer y le brinde apoyos específicos para que no quede limitada en su vida académica y, todo ello, en un ambiente de respeto, equidad e igualdad.
- Creo en una Universidad con compromiso social, con capacidad de indignarse ante la injusticia y la inequidad; en una institución que, en ejercicio de su libertad, analice críticamente los problemas nacionales y proponga las mejores soluciones a su alcance valiéndose para ello de su seriedad, rigor académico y de su inteligencia colectiva.
- Creo en la autonomía como la capacidad para dirigir nuestros propios destinos, para definir en forma colegiada nuestro proyecto educativo, para decidir los derroteros que debemos darle a la investigación que realicemos y para administrarnos de acuerdo a nuestros fines rindiendo cuentas transparentes a la sociedad mexicana. Creo en una relación firme, independiente y respetuosa con el Estado Mexicano.
- Creo en una Universidad segura y en paz para el desempeño de sus funciones y sin cabida a la delincuencia. En una institución que con prudencia y firmeza, sepa actuar conforme al marco legal que la rige.
- Creo en una Universidad en donde la educación, la investigación y la difusión de nuestra identidad cultural respondan a las demandas nacionales.
- Creo en una Universidad que crece y se reforma permanentemente y que reconoce su pasado como un aprendizaje histórico y un recuento de logros, y no como una meta alcanzada.
- Creo en una Universidad Nacional que siga siendo el orgullo de México y que se desarrolle cada vez con mayor prestigio en el ámbito internacional.

La UNAM a la que aspiro dirigir

Son múltiples los logros conseguidos los últimos años. La Universidad Nacional ha crecido en matrícula, productos de investigación, presencia nacional, presupuesto y gestión administrativa. Han sido años de estabilidad y, con ello, el trabajo cotidiano de los universitarios ha rendido frutos. Persisten viejos problemas y surgen nuevos retos. Los tres cometidos de la Universidad Nacional, sus funciones sustantivas, por definición, son inacabadas y en permanente evolución.

El crecimiento que la UNAM ha experimentado ha sido de un gran dinamismo y ameritaría que los universitarios nos hiciéramos un espacio para revisar las líneas de desarrollo trazadas por administraciones anteriores; para pensar y valorar su pertinencia y, en su caso, reforzarlas para darles continuidad; sustituirlas, renovarlas o definir nuevas acciones.

La universidad a la que aspiro dirigir debe continuar creciendo y consolidándose. Debe de ser una universidad que entienda que los tiempos cambian y que se requieren nuevos enfoques de su quehacer tanto en la docencia, como en la investigación y en la difusión de la cultura y del conocimiento.

La forma en la que educamos a nuestros estudiantes, nuestra primordial función, debe continuar transformándose. En nuestras licenciaturas, a pesar de los esfuerzos empeñados, la educación se centra en un modelo de transmisión del conocimiento, con frecuencia en asignaturas aisladas en las cuales el saber se enseña de manera fragmentada y descontextualizada, dejando la responsabilidad de articular y vincular el conocimiento a los propios estudiantes.

Debemos aspirar a transformar la educación y hacer que los estudiantes no solo adquieran los conocimientos necesarios a través del profesor y de la propia búsqueda, sino que los sepan aplicar en situaciones contextualizadas; debemos brindarles, en su proceso formativo, las herramientas para continuar aprendiendo a lo largo de la vida y procurar en ellos una capacidad crítica permanente que les permita resolver dilemas con capacidad creativa y propositiva.

Las aulas deben convertirse en espacios de integración del conocimiento, debate y reflexión, donde los alumnos puedan aplicar lo aprendido en las distintas asignaturas, en la resolución de problemas simulados que correspondan a la vida real.

Habrá que ir modificando el ejercicio docente a través de la actualización de profesores en nuevos métodos de enseñanza y de dotarlos de las herramientas necesarias en tecnologías de la información (TICs) para lograrlo. La capacidad docente ligada a estas tecnologías puede conseguir que el estudiante, desde etapas tempranas de su formación, se confronte con casos que presentan problemas con soluciones diversas y, al resolverlos, puedan desarrollar

la flexibilidad cognitiva y la capacidad de innovación que necesita el país y que demanda la sociedad actual.

La forma en que desarrollamos la mayor parte de la investigación debe también irse gradualmente redireccionando. La investigación tradicional, que busca relaciones causales en ambientes controlados para generar conocimiento, ha ido perdiendo actualidad para dar lugar a la investigación interdisciplinar, capaz de resolver problemas complejos, cuyas soluciones puedan ser transferibles a las necesidades del entorno social.

Se han hecho varios y exitosos esfuerzos en este sentido; debemos aprovechar estas experiencias para consolidar una investigación inter y multidisciplinar que incluya a las ciencias sociales y las humanidades. La solución de los problemas complejos requiere la participación de estas áreas con su visión integradora, reflexiva y crítica, y de utilidad social. La articulación entre las ciencias y las humanidades resulta imprescindible para el avance del país.

Vivimos en una época en la cual el conocimiento fluye entre diferentes actores y la universidad pública posee un papel fundamental en el proceso de asimilación e integración del saber, en la investigación que realiza, y en la transferencia y propagación del conocimiento hacia la sociedad. La universidad pública debe transformarse; la tradición y la fuerza de nuestras inercias ya no resultan suficientes para responder a las necesidades del país. Debemos cambiar y recrearnos; debemos ajustarnos a la era en que vivimos para así servir mejor y más rápidamente al desarrollo de México.

Ello demanda desarrollar una universidad conectada en todos sus niveles con el mundo exterior. En la actualidad la universidad no puede proclamar que la educación termina con el egreso de sus alumnos, independientemente del grado académico que hayan obtenido. Existe una explosión del conocimiento y constantemente se modifican conceptos y se aportan novedades al tiempo que las necesidades sociales se transforman. Nuestros egresados debieran considerarse como permanentemente ligados a la Universidad a través de una red que les permita mantenerse siempre actualizados, organizarse y desarrollarse; y a nosotros aprender de ellos y de sus necesidades.

En la sociedad del conocimiento las funciones de la universidad: educar, investigar y difundir la cultura, deben redefinirse; la última debe ampliarse para abarcar no sólo a las humanidades y a las artes o a la divulgación de la ciencia, sino también a la educación de mantenerse física y mentalmente saludables, equilibrados con sus quehaceres profesionales, y culturalmente interesados y comprometidos con la sociedad.

Considero que todas las acciones que se emprendan en la UNAM deberán estar encaminadas a lo anteriormente expresado. Hay oportunidades de crecimiento que deben de ser

aprovechadas y enfocar en ellas muchos de nuestros esfuerzos. En otros casos, debemos hacer una pausa reflexiva para reorganizarnos y consolidar lo logrado.

Son cinco grandes temas en los que enfoco este plan de trabajo: la mejor integración de las funciones de la Universidad en beneficio de nuestra comunidad; la universidad y su responsabilidad social en la generación del conocimiento; el fortalecimiento de las tecnologías de la información en todos nuestros quehaceres; la reorganización y consolidación de la gestión administrativa, y algunas consideraciones acerca de nuestro crecimiento en los años por venir.

Una Universidad más integrada, que sume esfuerzos y en constante mejoría

El principal compromiso universitario y su permanente reto es el de formar mexicanos íntegros que sean capaces de ejercer la libertad con respeto hacia la diversidad ideológica; que sean reflexivos, tolerantes y que lleven una vida sana; que en su desempeño profesional demuestren compromiso social para con sus semejantes y su patria; que tengan identidad cultural y que pongan en práctica los valores universales; que adquieran y compartan los conocimientos de la disciplina que cultivan y que posean las competencias necesarias para insertarse exitosamente en las distintas actividades que emprendan; que se mantengan siempre actualizados y vinculados a las necesidades del país.

Las acciones que considero que para el efecto deben llevarse a cabo en los diferentes niveles educativos son particulares a cada uno de ellos y, por consiguiente, se describen por separado y están encaminadas a la integración de nuestras fortalezas en docencia e investigación, a la vez que en el desarrollo de la educación cultural y deportiva en la vida estudiantil.

Nivel de Iniciación Universitaria (nivel secundaria)

Cuenta con cerca de dos mil alumnos que llevan el programa de la Secretaría de Educación Pública (SEP). Se sitúa en las instalaciones de la Escuela Nacional Preparatoria número 2 en un edificio que, aunque aislado, está incorporado a su campus. Ingresan a él alumnos provenientes de distintas escuelas primarias y, en buena medida, pertenecen a familias de nuestros trabajadores. La mayor parte de las clases son impartidas por profesores del propio plantel 2 que no necesariamente han sido entrenados en la pedagogía propia del nivel secundaria.

Iniciación Universitaria requiere de definiciones para transformarla en la mejor secundaria del país; debemos formar a estos estudiantes en las mejores condiciones posibles: entorno educativo propio de la edad de los alumnos, fortalecimiento del idioma inglés, entrenamiento temprano y lúdico en tecnologías de la información y estímulos para que participen en el hábito del deporte.

Nivel Bachillerato

Este año aspiraron a ingresar a nuestro bachillerato casi 175 mil jóvenes de los más de 340 mil lugares que se ofrecieron en el área metropolitana; de ellos, más de 35 mil consiguieron su ingreso a los nueve planteles de la Escuela Nacional Preparatoria y a los cinco del Colegio de Ciencias y Humanidades. Los estudiantes que aceptamos en este nivel se han sujetado a una rigurosa y competitiva selección.

Dos terceras partes de ellos provienen de la educación secundaria pública y, en más del 60 por ciento de los casos, de familias en donde el ingreso es menor a cuatro salarios mínimos y en donde los padres hacen un gran esfuerzo para procurarles a sus hijos una educación de calidad. Uno de cada cien habla una lengua indígena y, en cinco de cada cien, los padres la hablan.

Estamos obligados a empeñarnos para conseguir su mejor formación como ciudadanos; para inculcarles hábitos de estudio y de búsqueda de información; a propiciar que se desarrollen en ambientes académicos saludables en donde además puedan disfrutar de esparcimiento y diversión, y llevarlos a la conclusión de sus estudios con la mejor educación posible para su buen desempeño en el nivel licenciatura.

En el bachillerato difícilmente la población escolarizada podrá crecer más; de hecho, el primer ingreso se ha mantenido estable desde el año 2006. Los catorce planteles se encuentran saturados, las instalaciones se deterioran, requieren renovación frecuente y la carga docente es notable. Si queremos aspirar a un bachillerato de calidad será necesario continuar mejorando instalaciones, condiciones educativas y fortalecer la planta docente.

Número de aspirantes que ingresan a bachillerato

Ciclo escolar	2008-2009	2009-2010	2010-2011	2011-2012	2012-2013	2013-2014	2014-2015	2015-2016
Primer Ingreso	34,840	34,861	34,368	35,189	36,044	36,036	35,196	35,916
Matrícula total	107,848	108,699	109,530	110,119	111,982	113,179	112,576	114,078

Fuente: www.estadistica.unam.mx/series_inst/index

Como consecuencia de las condiciones socioeconómicas de muchos de nuestros estudiantes, desafortunadamente casi un 20 por ciento no concluyen sus estudios. Si se comparan los datos de ingreso de los años 2005 al 2012 (última generación analizada) con los de los egresados en forma anual, se aprecia una mejoría gradual del número de estudiantes que concluyen este ciclo escolar. Lo anterior, muy probablemente se deba, entre otros factores, al incremento de becas para fortalecer la permanencia y conclusión de este nivel de estudios.

Número de egresados del nivel bachillerato por generación

Generación	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012
Primer Ingreso	34,247	34,279	33,688	34,090	34,840	34,861	34,378	35,189
Egreso	23,712	24,020	25,149	25,219	26,576	25,873	26,806	27,280
diferencia de %	30.76%	29.92%	25.34%	26.02%	23.71%	25.78%	22.02%	22.47%

Fuente: www.estadistica.unam.mx/series_inst/index.analizada.

Al término del ciclo del bachillerato, por pase reglamentado, ingresan al nivel licenciatura más de 26 mil estudiantes, lo que representa casi el 50 por ciento de la totalidad de alumnos que ingresan a este nivel y, en algunas escuelas y facultades, esta cifra puede superar el 90 por ciento de la matrícula de primer ingreso; de tal manera que todos los esfuerzos que hagamos por la superación en el aprendizaje de nuestros alumnos en el nivel bachillerato, indudablemente se reflejarán en su mejor desempeño escolar en el nivel superior.

Por otro lado, el profesorado en este subsistema no solo no ha crecido, sino que experimenta una disminución en términos reales y relativos, con una distribución de un profesor de carrera por cada 85 alumnos inscritos y un profesor de asignatura por cada 20.

Número de egresados del nivel bachillerato por generación

	2008	2015
Profesores de carrera	1,348	1,318
Profesores de asignatura	4,978	5,457

Fuente: www.estadistica.unam.mx/series_inst/index.analizada.

La proporción en cómo la planta docente está distribuida es fruto de la experiencia de muchos años y de razones económico-administrativas; pero, en cualquier caso, si queremos mejorar el aprendizaje de los alumnos, debemos reconocer que se requiere de su reforzamiento gradual y programado.

Los productos de investigación o publicaciones que tiene el personal de tiempo completo de este nivel de estudios, son poco numerosos. Lo anterior tiene una clara explicación: a pesar de la calidad del cuerpo académico, las revistas especializadas para

el nivel medio superior son escasas y aquellas esporádicas son fruto de un esfuerzo individual y ocasional, más que de un proyecto organizado y estimulante.

La Dirección General de Asuntos de Personal Académico (DGAPA), desde hace muchos años, organiza cursos de actualización disciplinaria y formación didáctica para profesores de este nivel. Sin embargo, al margen de la superación individual en la que pudieran tener efecto, los datos en publicaciones, investigación y nivel de conocimientos de los estudiantes, medidos por los exámenes diagnósticos que para el efecto se aplican en el primer año de la licenciatura a través de la Dirección General de Evaluación Educativa, no han mostrado mejoría significativa. Considero importante reorientar y modificar dichos cursos.

La planta docente del bachillerato se encuentra aislada y lejos de nuestros profesores e investigadores de nivel superior. Resulta necesario integrarlos a través de un programa que propicie su acercamiento no solo a través de cursos de actualización disciplinaria a los profesores, sino de la participación directa de los investigadores en el proceso educativo de los alumnos de este nivel, a través de pláticas y cursos eventuales.

La presencia de reconocidos académicos del nivel superior dictando conferencias en los distintos planteles de nuestro bachillerato, ciertamente contribuiría a despertar en los jóvenes el interés y la vocación por la ciencia, las humanidades y la cultura y, sin duda, se convertirían en un referente de conducta para ellos; se fortalecería la integración y el desarrollo del bachillerato y contribuiría a crear un espíritu académico.

Por otro lado, la Maestría en Docencia en Educación Media Superior (MADEMS) está básicamente orientada a la disciplina propia de quien la cursa, y debería fortalecerse y ampliarse orientándola decididamente hacia la instrucción en técnicas didácticas modernas y hacia la investigación y la evaluación educativas. Esta última colaboraría a generar una conducta reflexiva y crítica del cómo enseñamos y de cómo aprenden nuestros alumnos; su población, en cantidad y diversidad, constituye un objeto de estudio inagotable; su análisis y estudio seguramente conduciría a publicaciones especializadas incrementando la investigación educativa de calidad y la presencia nacional e internacional de nuestro bachillerato; se propiciarían trabajos colaborativos entre profesores de distintos planteles y sistemas, y se fortalecería el orgullo de pertenencia, la satisfacción del bien enseñar y el interés por publicar.

Permear gradualmente la cultura de la evaluación en el bachillerato favorecería una mejor integración de los colegios de profesores por área de conocimiento con la consecuente generación de reactivos adecuados y uniformes aplicables a todos los alumnos de una generación; esto nos permitiría asegurar que el estudiante que egresa del bachillerato y que se beneficia del pase reglamentado, tenga efectivamente el nivel de conocimientos que requieren nuestras licenciaturas.

Estoy consciente de que la implantación de un sistema de evaluación de esta naturaleza no es factible en el corto plazo, pero hay que comenzar y mantener firme el objetivo; seguramente, a través de la búsqueda de consensos y con argumentos académicos, encontraremos los mecanismos que nos permitan conseguirlo en un mediano plazo.

Necesitamos fortalecer la conciencia social y universitaria con respecto a la importancia de tener el mejor bachillerato nacional; lo debe ser en sus instalaciones, profesorado, planes de estudio y capacidad educativa, y en ello debemos empeñarnos.

Para este nivel se proponen las siguientes LÍNEAS DE ACCIÓN:

1. Diseñar y poner en marcha una campaña de difusión de los logros del bachillerato que infunda orgullo, compromiso y sentido de pertenencia entre la comunidad.
2. Crear espacios para que los representantes académicos de las carreras de la UNAM expongan a los profesores de bachillerato cuáles son, efectivamente, los conocimientos mínimos que requieren los estudiantes para ingresar a las diversas escuelas y facultades.
3. Continuar con la revisión y modificación de los contenidos de las asignaturas de los planes de estudios, a través de los cuerpos colegiados correspondientes.
4. Diseñar, con los propios profesores del bachillerato, y poner en marcha, un nuevo programa de formación docente, presencial y a distancia, que abarque la actualización disciplinaria, la didáctica de cada materia, la capacitación para ejercer como tutores de alumnos vulnerables y el uso óptimo de los recursos tecnológicos.
5. Elaborar un programa de creación de nuevas plazas para profesores con el grado mínimo de maestría y que se hayan capacitado en técnicas educativas.
6. Favorecer y apoyar los mecanismos para publicar temas relacionados con la investigación educativa.
7. Crear un programa de “cátedras para bachillerato”, en el que participen profesores e investigadores de los niveles de licenciatura y posgrado, dirigido a estimular el interés de los jóvenes en las ciencias, las humanidades, las ciencias sociales y la cultura. Estas deberán ser impartidas en las instalaciones de los planteles de bachillerato en horarios matutino y vespertino, y de manera regular.
8. Incrementar las horas de aprendizaje del idioma inglés con profesores calificados y grupos de no más de 20 alumnos; fomentar la salida de profesores y alumnos a estancias cortas en países de habla inglesa.
9. Continuar con el diseño y actualizar los programas de apoyo académico en línea con contenidos didácticos de las distintas asignaturas tendentes a combatir la reprobación, la deserción y a mejorar el desempeño de los alumnos.
10. Continuar con el programa de modernización de espacios y mantenimiento de todos los planteles; remodelar los espacios de reunión de los profesores con mobiliario y equipo *ad hoc* que les permita realizar sus tareas en un ambiente académico y confortable.

11. Continuar con el programa de modernización y equipamiento tecnológico.
12. Continuar con los programas que lleven a los planteles, de manera atractiva, espectáculos, exposiciones, eventos lúdicos y deportivos, que fomenten el interés de los estudiantes por la cultura, el deporte y el trabajo en equipo; adaptar espacios específicos para estos eventos.
13. Contar con un programa permanente de actividades que inhiban el sedentarismo entre miembros de la comunidad sin mayores aptitudes deportivas.
14. Fomentar la participación de los alumnos en las actividades deportivas universitarias donde puedan ser detectadas y desarrolladas tempranamente las habilidades excepcionales que puedan evolucionar al deporte competitivo.
15. Implantar un sistema permanente de información sobre la sexualidad y los embarazos no deseados, el acoso, maltrato, etc.
16. Destinar una partida específica para la compra de computadoras portátiles para que los estudiantes las utilicen en préstamos en áreas controladas del plantel.
17. Continuar con la capacitación del cuerpo de vigilancia y dotar a los planteles de mejores sistemas electrónicos (cámaras, monitores).
18. Mantener comunicación eficiente con las autoridades públicas para asegurar la vigilancia en los alrededores de los planteles y evitar la delincuencia.
19. Fomentar entre la comunidad la cultura de la denuncia ante la violencia por razones de género, discriminación de cualquier tipo y hechos delictivos.
20. Coordinarse con las autoridades federales y locales para que los alumnos que hayan recibido beca durante su educación media, continúen recibéndola con el fin de combatir la deserción.

Nivel Licenciatura

En el ciclo escolar 2015-2016 ingresaron casi 46 mil estudiantes, de los más de 168 mil aspirantes a las 113 distintas carreras que actualmente ofrece nuestra casa de estudios en sus diferentes escuelas, facultades, unidades multidisciplinarias y campus foráneos (dos nuevos planes de estudio iniciarán hasta el 2016). Solo en la licenciatura escolarizada el incremento fue de alrededor del 20%.

Para incrementar la oferta en educación superior, en estos últimos 8 años, se crearon 27 nuevas licenciaturas y se construyeron dos escuelas de estudios profesionales (León y Morelia) lo que, aunado a los esfuerzos de las entidades académicas ya existentes y al Sistema de Educación Abierta y a Distancia (SUAYED), permitió crecer tanto en el primer ingreso como en el total de la matrícula de la licenciatura.

Incremento de ingreso a la licenciatura escolarizada

Ciclo escolar	2008-2009	2009-2010	2010-2011	2011-2012	2012-2013	2013-2014	2014-2015	2015-2016
Primer Ingreso	37,683	40,527	40,737	43,700	43,067	44,851	45,300	45,900
Matrícula total	158,903	162,849	163,899	165,786	166,994	170,509	172,678	202,200

Fuente: www.estadistica.unam.mx/series_inst/index

Al igual que en el bachillerato, la mayoría de nuestros alumnos provienen de familias en donde el ingreso es menor a cuatro salarios mínimos. En siete de cada diez ocasiones será la primera vez que un hijo de esas familias pueda aspirar a alcanzar el nivel profesional.

Estas familias hacen grandes esfuerzos económicos para que sus hijos estudien, progresen y se sumen a la sociedad del conocimiento; muestra de ello es que el 65 por ciento cuenta con una computadora personal y 92 por ciento con teléfono celular, coyuntura que debe aprovecharse para mantener una mejor comunicación con ellos, y proporcionarles apoyos educativos y culturales a través de TICs.

A su ingreso a la licenciatura, los jóvenes estudiantes llegan a un ambiente escolar distinto, más exigente y que demanda mayor tiempo de estudio y dedicación; por lo general acceden con pobres hábitos de estudio, lo que sumado al cambio de compañeros, dificultades de traslado, etc., provoca conflictos en su adaptación.

El programa institucional de tutores implementado en la gestión que concluye ha colaborado eficazmente en el acompañamiento escolar reduciendo la deserción; habría que adecuarlo y consolidarlo conforme a las evaluaciones que cada escuela o facultad haga sobre los resultados de este programa.

La tasa de deserción escolar en la licenciatura es variable de acuerdo a las distintas disciplinas y duración de estudios pero, en general, cuando se comparan ingreso y titulación por cohortes generacionales, es de alrededor de un 20 por ciento.

Las razones para ello son variadas: falta de vocación; malos hábitos de estudio y el consecuente mal desempeño escolar; embarazos; depresión, y problemas familiares y sociales contribuyen a ello. Pero, sin duda, los problemas económicos y la necesidad de contribuir al ingreso familiar son razones de peso en la decisión de abandonar los estudios. Todos estos aspectos deben de ser atendidos en la medida de nuestras posibilidades, no solo para ayudar al feliz tránsito escolar, sino porque toda deserción representa un fracaso de los esfuerzos académicos y económicos en los cuales la Universidad y el país se han empeñado.

Para intentar paliar esta última problemática, la nación y la Universidad han hecho grandes esfuerzos a través del otorgamiento de becas, principalmente las de Manutención (73,320 estudiantes de la UNAM, en el nivel licenciatura reciben esta beca) lo que representa que, 4.2 estudiantes de cada 10 del nivel licenciatura en el sistema escolarizado, son apoyados por estas becas. Estos esfuerzos económicos son una verdadera inversión para el país y no solo es necesario mantenerlos sino hacerlos más oportunos y, en la medida de las posibilidades, incrementarlos.

De los 32 mil egresados anuales de la licenciatura, titulamos a 22 mil. Existe una diferencia significativa entre aquellos que terminan y los que concluyen sus trámites de titulación. Las razones aquí también pueden ser varias: el haberse incorporado a la vida laboral sin la exigencia de presentación de título o cédula profesional, las dificultades que la vida laboral cotidiana genera para la conclusión de trámites; la presentación inacabada o no aceptada de tesis o tesinas, hasta la no aprobación del examen profesional.

Se han hecho múltiples y variados esfuerzos para superar trámites innecesarios y agilizar procesos, pero aún quedan muchos que pueden ser simplificados. Gradualmente las escuelas y facultades han ido eliminando el requisito de tesis para la titulación y abriendo distintas opciones, pero aún así, las estadísticas de titulación, si bien han mejorado, distan aún de ser las deseables. La meta es que todo aquel que egrese lleve consigo el título que lo acredite. No existen suficientes razones para que no sea así. Con el paso de los años, la necesidad de acreditar la suficiencia profesional con un título crecerá y, con ello, las dificultades para insertarse en el mercado laboral sin él.

En la medida en que integremos a lo largo de los estudios profesionales sistemas de evaluación adecuados con capacidad de discriminar conocimientos y habilidades, el egreso y la titulación se empatarán haciendo innecesario, en la mayoría de los casos, exámenes profesionales, tesis y tesinas, que rara vez abarcan todo el saber y saber hacer necesarios de una disciplina.

No hay duda de que la Universidad debe transformarse más rápidamente, tanto en instalaciones como en facilidades educativas; mejorar aprovechamiento de las TICs, propiciar una mayor integración del conocimiento y el incremento en el acompañamiento en la trayectoria escolar de los alumnos; contar con mejores sistemas de evaluación, y promover un mayor acercamiento e integración de la investigación con la docencia.

La utilización de las TICs en la educación superior debe crecer rápidamente; su capacidad para complementar la educación presencial está ampliamente demostrada y no hemos crecido significativamente en ello y en la forma de regularla. Muchos de los contenidos de las distintas asignaturas de los sistemas en línea pueden ser de gran apoyo educativo y nuevos sistemas de evaluación podrían incorporarse a esta modalidad permitiendo que el alumno avance a un ritmo más personalizado.

Integrar el saber, el saber hacer, la búsqueda de conocimiento y el poder aplicarlo en situaciones reales debe ser la finalidad última de la educación que brindamos en este nivel de estudios.

En muchas de nuestras entidades académicas la enseñanza persiste más centrada en la docencia que en el aprendizaje significativo; frecuentemente es rígida y con poca vinculación hacia el mercado laboral. La investigación que se practica en centros, institutos, escuelas y facultades, si bien es de gran calidad, no se integra con la educación y los estudiantes la perciben como ajena y desligada de sus planes de estudio.

Acercar más a los estudiantes a la investigación debe ser una meta en los siguientes años. Existen varias formas de conseguirlo: programas tempranos de iniciación a la investigación, veranos en la ciencia, integrar a los investigadores en un sistema de tutoría y modelaje de conductas, entre otras estrategias.

Para los estudiantes de alto rendimiento, el Reglamento General de Estudios Universitarios abrió la opción de los programas de estudios combinados, permitiendo que, desde la licenciatura, el estudiante se incorpore a la investigación y pueda, a la conclusión de la licenciatura terminar más rápidamente sus estudios de maestría e iniciar en forma temprana los del doctorado. Es un programa que habrá que continuar estimulando y propiciar la creación de nuevos planes de estudio con esta finalidad.

Es importante desde la licenciatura hacer énfasis en las políticas de perspectiva de género pues es necesario que en el proceso de formación se tenga conciencia de la necesidad de una práctica profesional con equidad a la vez que mejorar las condiciones y relaciones de género en la comunidad universitaria.

Resulta también indispensable, en las carreras de índole liberal o profesional, que el estudiante se vincule desde los primeros años de estudio con su campo de desarrollo. Este es el gran valor de nuestros profesores de asignatura, pues la mayoría de ellos están en el ejercicio de su profesión. Existe una variedad de instrumentos educativos que podemos emplear para este efecto: clases en los sitios de trabajo cuando así se preste, aprendizaje basado en problemas, sistemas de vinculación con empresas, tutorías específicas en sitios laborales, veranos en vinculación profesional, etc.

Para este nivel, se proponen las siguientes LÍNEAS DE ACCIÓN:

1. Difundir intensamente todas las becas, tanto internas como externas, que se ofrecen para estudiantes de este nivel y procurar que los alumnos de bajos recursos, que tuvieron beca en bachillerato, continúen automáticamente con ella sin la necesidad de mayores trámites dándole la continuidad operativa necesaria.

2. Avanzar con la diversificación educativa y, cuando sea el caso, con la creación de carreras novedosas que puedan impulsar el desarrollo del país.
3. Implantar, en todas las entidades académicas, al ingreso de los estudiantes, un examen diagnóstico que permita detectar carencias y enfocar los esfuerzos de tutorías hacia las estrategias y hábitos de estudio correspondientes.
4. Fortalecer el sistema de tutorías para alumnos en condición de vulnerabilidad.
5. Capacitar a profesores para ser tutores y establecer mecanismos para que esta modalidad sea reconocida como actividad docente.
6. Atender las recomendaciones del Programa Universitario de Estudios de Género y de la Comisión Especial de Equidad de Género del Consejo Universitario e institucionalizar la perspectiva de género en las diferentes dependencias de la UNAM.
7. Propiciar cursos, diplomados, asignaturas o realización del servicio social en temática de equidad de género.
8. Promover la inclusión de temas y acciones relacionadas con la perspectiva de género en los planes y programas de estudios de las diversas licenciaturas y el posgrado en la UNAM.
9. Implementar acciones para incrementar el acceso de las estudiantes a las carreras donde las mujeres tienen poca representatividad, tales como las ingenierías y las matemáticas.
10. Impulsar la investigación con perspectiva de género y gestionar su reconocimiento ante el CONACYT y el SNI.
11. Evaluar el desarrollo de egresados de aquellas carreras creadas recientemente y determinar la pertinencia del crecimiento de su matrícula e instalaciones.
12. Valorar el comportamiento de las salidas técnicas y analizar la conveniencia de incrementar su número.
13. Apoyar el fortalecimiento y ampliación de cobertura de las Escuelas Nacionales de Estudios Superiores (ENES), unidades Morelia y León, con la incorporación de programas de licenciatura que no sean ofrecidos en las universidades públicas de esos estados.
14. Evaluar, si las condiciones fuesen propicias, la creación de nuevas ENES en otras entidades federativas, preferentemente en aquellas en donde ya existen polos académicos de desarrollo.
15. Mantener una actualización continua de planes y programas de estudio de acuerdo con la reglamentación universitaria; reorientarlos al reforzamiento de competencias profesionales.
16. Fortalecer y ampliar las acciones de la Dirección General de Evaluación Educativa involucrándola en la supervisión, vigencia, creación y rediseño de los planes y programas de estudio; impartir cursos específicos para los interesados; implementar un área dedicada a acompañar a los responsables de la creación o modificación de un plan de estudios en su proceso, orientándolos en su correcta construcción y en la aplicación de nuevas técnicas didácticas.
17. Continuar y reforzar el programa institucional de tutorías. Evaluar resultados y, en su caso, reorientar acciones.

18. Continuar y estimular la creación de aulas virtuales en donde los profesores y alumnos puedan hacer uso de las tecnologías de la información para apoyar su mejor desempeño escolar.
19. Impulsar en el sistema escolarizado los contenidos de las distintas asignaturas en línea. Fortalecer el sistema de educación mixta.
20. Facilitar los trámites para el tránsito del sistema escolarizado al de Universidad Abierta y a Distancia en aquellas carreras en las que esto pueda ser factible a fin de reducir la deserción escolar.
21. Fortalecer y crecer exponencialmente el material de estudio en los medios electrónicos, tanto en libros de texto como en material seleccionado específicamente para fines educativos.
22. Reorientar y fortalecer el uso del idioma inglés con una orientación técnica de acuerdo a la licenciatura de que se trate.
23. Incrementar, de acuerdo con los recursos disponibles, la movilidad estudiantil internacional con experiencias educativas curriculares.
24. Propiciar, en todas las entidades académicas, procesos de evaluación formativos y sumativos que vayan gradualmente desapareciendo la necesidad de examen final y/o la presentación de tesis o tesinas.
25. Promover, en todas las entidades académicas, la simplificación de trámites y la puesta en marcha de programas que apoyen la titulación de aquellos estudiantes que no lo hayan hecho con oportunidad.
26. Adaptar espacios en todos los planteles para llevar, de manera programada, actividades culturales, deportivas y lúdicas.
27. Fortalecer, en los servicios médicos del campus universitario y de las unidades multidisciplinarias, la información sexual, de control del embarazo y de su suspensión legal. Crear aplicaciones electrónicas (apps) para detección de otros problemas de salud tales como la depresión y adicciones.
28. Mantener en todos los planteles programas de seguridad y fomentar, a través del portal de la Unidad para la Atención y Seguimiento de Denuncias (UNAD) la cultura de la denuncia oportuna ante actividades de violencia de género y delictivas.
29. Promover, en todos los planes de estudio, programas de iniciación temprana a la docencia y a la investigación.
30. Promover activamente, entre los estudiantes de los últimos años de licenciatura, el interés por el ingreso al posgrado.
31. Fomentar la creación de Programas de Estudio Combinados (iniciación temprana, durante la licenciatura, de los niveles de maestría y doctorado).
32. En los últimos años de licenciatura, ofrecer cursos de preparación para presentar los exámenes requeridos para el ingreso a los posgrados internacionales.

Nivel posgrado

Actualmente están inscritos en el posgrado más de 28 mil alumnos; 9 mil de ellos en maestría, casi 5,500 en doctorado y el otro 50 por ciento restante, en cursos de especialización.

En el posgrado, en sus diferentes niveles, el crecimiento ha sido gradual y sostenido. En los últimos ocho años la matrícula total de maestría creció 12 por ciento y la de doctorado el 22 por ciento. Lo anterior es fruto de la evolución del país, de la calidad de nuestros programas y del sistema de becas implantado y fortalecido para ese nivel.

Incremento de ingreso al posgrado

Ciclo escolar	2007-2008	2008-2009	2009-2010	2010-2011	2011-2012	2012-2013	2013-2014	2014-2015
Primer Ingreso	9,395	9,246	10,197	9,641	11,032	10,721	10,738	11,486
Matrícula total	22,527	23,875	25,036	25,167	26,169	26,878	27,210	28,018

El crecimiento porcentual de la matrícula fue del 19.6% en el posgrado.

Fuente: www.estadistica.unam.mx/series_inst/index

Los Comités Académicos de los diferentes programas se integran con los directores y representantes de los tutores para mantener actualizados objetivos, contenidos, campos disciplinares, tutores y comités tutoriales. A su vez, representantes de los diferentes programas se integran en el Consejo de Estudios de Posgrado, quien toma las decisiones de creación o modificación de planes y programas de estudio. Todo ello es articulado por la Coordinación de Estudios de Posgrado.

Habría que estudiar la posibilidad de darle al Consejo de Estudios de Posgrado mayor independencia y capacidad de decisión. Sus determinaciones pasan a los Consejos Académicos de Área y, en el caso de la creación de nuevos programas, al Consejo Universitario. La creación de los Consejos Académicos de Área obedeció a la necesidad de compartir con disciplinas afines las decisiones de importancia académica. En el caso del posgrado éstas se encuentran ya representadas, tanto en los comités académicos como en el propio Consejo de Estudios de Posgrado, por lo que el pasar decisiones al seno del Consejo Académico de Área, no enriquece necesariamente un proyecto que ya ha sido previamente discutido, y sí provoca que la actualización de un plan de estudios, pierda agilidad.

Un 80 por ciento de los programas de maestría y doctorado (72/92) están reconocidos dentro del Programa Nacional de Posgrado de Calidad (PNPC) del CONACyT, en sus niveles consolidado e internacional. Los estudiantes inscritos en ellos reciben una beca. Los de Físico- Matemáticas y las Ingenierías están en su totalidad en el PNPC y prácticamente todos aquellos de las áreas Químico-Biológicas y de la Salud, mientras que en las áreas de Ciencias Sociales, y de las Humanidades y Artes, un 65 por ciento se encuentran acreditados dentro del PNPC.

El Posgrado de la UNAM en el Programa Nacional de Posgrado de Calidad (PNPC) del CONACyT

Grado	Posgrado de la UNAM			
	Programas	Planes de estudio	En el PNPC	Total de alumnos
Doctorado	41	36	33	5,416
Maestría		56	39	9,281
Especialización	31	226	17	13,321
Totales	72	318	89	28,018

Fuente: Coordinación de Estudios de Posgrado, UNAM

Para el caso de los programas no acreditados, la Universidad cuenta con un esquema de becas para estos estudiantes, gasto que gravita directamente sobre el presupuesto de la institución que hace un extraordinario esfuerzo económico para permitir que los alumnos continúen sus estudios y obtengan el grado correspondiente (1,065 estudiantes de maestría y 84 de doctorado en el 2014 se integraron en el Programa de Becas para Estudios de Posgrado UNAM). Lo anterior, sin tomar en consideración otros programas de apoyo que también coadyuvan y soportan a los estudiantes de todos los posgrados: Graduación Oportuna, Movilidad Internacional y el Programa de Apoyo a Estudios de Posgrado.

Debido a la carga financiera que representa el apoyo a los estudiantes de los posgrados no inscritos en el PNPC, habrá que redoblar esfuerzos y propiciar que todos nuestros posgrados logren la acreditación correspondiente y, en paralelo, diseñar estrategias que promuevan la conclusión de estos estudios en tiempo y forma.

Es deseable y habrá que continuar estimulando la formación de personal altamente calificado para la educación, el desarrollo profesional y la investigación en los niveles de posgrado. Nuestros posgrados son de excelencia y así se les reconoce nacional e internacionalmente. Se requiere continuar fomentando el deseo de ingresar a este nivel de estudios y estimular en nuestros egresados la cultura de la innovación y capacidad emprendedora.

Para este nivel, se proponen las siguientes LÍNEAS DE ACCIÓN:

1. Continuar estimulando el crecimiento del posgrado en todos sus niveles difundiendo ampliamente la oferta académica desde los últimos años de la licenciatura y alentando a su ingreso.
2. Fortalecer las determinaciones del Consejo de Estudios de Posgrado a fin de agilizar los procesos de reforma y actualización de los diferentes programas; proponer los cambios reglamentarios correspondientes.
3. Estudiar la posibilidad de que en algunas maestrías de carácter profesionalizante se integren módulos y diplomados, de tal manera que la suma de créditos parciales obtenidos en estos cursos equivaliera a una especialidad o una maestría, según fuera el caso; vincular estos esfuerzos con los sistemas de educación continua y a distancia.
4. Estimular y fortalecer los posgrados interinstitucionales a distancia como los que se han desarrollado en el marco del Espacio Común de Educación Superior a Distancia (ECOESAD).
5. Dar seguimiento e impulsar una maestría en estudios de género a distancia o presencial
6. Crear mecanismos que permitan cursar indistintamente, cuando el área así lo permita, algunos cursos del programa de posgrado correspondiente, en forma presencial o a distancia.
7. Impartir a los alumnos de los últimos años de licenciatura y a los del posgrado, cursos para fomentar una actitud emprendedora que propicie en ellos el interés por innovar y crear empresas que puedan acelerar el crecimiento de la nación.
8. Diseñar estrategias que propicien la eficiencia terminal, en tiempo y forma, de los tres niveles de posgrado.
9. Continuar con el esfuerzo para que todos los programas de posgrado logren pertenecer al PNP.

Personal académico

Nuestro personal académico es la piedra angular sobre la que descansa la educación y la investigación que se desarrolla en nuestras escuelas y facultades. Muchas de las acciones que la administración central toma deben estar dirigidas a mantener y superar la calidad académica y docente, su bienestar institucional y su seguridad en el empleo, y a asegurar que su renovación cuente con una planta académica madura y permanentemente rejuvenecida (la edad promedio de los profesores e investigadores de carrera es de 58 años y para los profesores de asignatura es de 53 años).

La función docente se distribuye de la siguiente manera:

Profesores de carrera y de asignatura UNAM

	Facultades	Escuelas	U. Multidisciplinarias	Total
Profesores de carrera	2,630	79	1,208	3,917
Profesores de asignatura	15,692	740	8,143	24,575

Fuente: Dirección General de Planeación. Nómina de la quincena 03 de 2015, Dirección General de Personal, UNAM

Para hacer frente al incremento de la matrícula en el nivel licenciatura y mantener los estándares de calidad, en los dos pasados lustros ha sido necesario pedir un esfuerzo adicional a los profesores de carrera, en cumplimiento del Estatuto del Personal Académico, y a la contratación de un mayor número de profesores de asignatura que pasaron, en los últimos ocho años, de 21,302 a 24,575.

El personal académico tiene acceso a una serie de estímulos tanto para su mejor formación como para apoyar las funciones de investigación y docencia (PAPIIT, PEPASIG, etc.); el más significativo es el Programa de Primas al Desempeño de Personal Académico de Tiempo Completo (PRIDE), cuyo sistema privilegia la investigación y las publicaciones por encima de la docencia; sin embargo, ha colaborado indudable y eficazmente en la superación de la actividad académica y en la remuneración del personal distinguido con los diferentes niveles del programa.

No es fácil evaluar la actividad docente frente a grupo, pero existen formas que habría que analizar para que la principal y primordial actividad que desarrollan nuestros profesores sea debidamente aquilatada en los sistemas de estímulos.

Apoyar en forma decidida la evaluación y la investigación educativa, es una tarea en la que hay que continuar empeñándose. El material que una macrouniversidad como la nuestra tiene es de un inmenso valor y podríamos ser líderes mundiales en el campo de la innovación y de la investigación en educación.

Es de todos conocido que la planta académica ha venido envejeciendo por lo que la administración que concluye creó el Programa de Rejuvenecimiento de la Planta Académica que incluye nuevas formas de jubilación. Este programa ha tenido muy buena aceptación y, con ello, los efectos en el promedio de edad de la planta académica se han empezado a hacer notables. Es necesario continuar con este programa y mantener su autosuficiencia financiera. La incorporación de jóvenes académicos con ímpetu y nuevos horizontes, combinada con una planta madura y productiva, garantiza el equilibrio entre experiencia e innovación.

Para este sector, se proponen las siguientes **LÍNEAS DE ACCIÓN**:

1. Evaluar la vigencia y pertinencia de los cambios propuestos al Estatuto del Personal Académico desde 2004 y, si es el caso, actualizarlo y proceder a su eventual aplicación.
2. Continuar con los esfuerzos realizados con el programa de jubilación iniciado en 2013 (Programa de Renovación de la Planta Académica. Subprograma de Retiro Voluntario por Jubilación del Personal Académico de Carrera).
3. Revisar los programas de estímulos y apoyo al personal académico y, simultáneamente, crear programas de incentivos desligados de la antigüedad laboral y que privilegien las etapas productivas de la vida académica.
4. Fortalecer y ampliar las acciones del Programa Universitario de Estudios de Género y evaluar por dependencias los resultados.
5. Dar seguimiento y continuidad a las recomendaciones de la Comisión Especial de Equidad de Género del Consejo Universitario y del Programa Universitario de Estudios de Género (PUEG-UNAM) y aquellas emitidas por el CONACyT y el FCCyT en materia de contratación y promoción del personal académico con perspectiva de género.
6. Crear claustros de académicas, por dependencia, que estudien la temática de género y sujeten opiniones a los Consejos Técnicos de las entidades académicas o de las Coordinaciones, según sea el caso.
7. Crear los mecanismos para la evaluación permanente de los profesores en todas las entidades académicas de la UNAM con la finalidad de que su compromiso docente sea reconocido con estímulos de diversa índole.
8. Continuar los esfuerzos institucionales para incrementar el número de profesores de tiempo completo, menores de 40 años, con maestría y doctorado, particularmente en las Unidades Multidisciplinarias y el bachillerato.
9. Fortalecer la investigación educativa, y promover y aumentar la oferta de posgrados relacionados con el tema.

10. Fortalecer los cursos del Programa de Superación Académica (PASD) y descentralizar sus decisiones a las entidades académicas interesadas.
11. Crear un Centro de Formación de Profesores donde se realice y se fomente la investigación educativa, y donde se aborden y se instruya en temas relacionados con la problemática docente de los diferentes niveles educativos, con orientaciones propias de las áreas de conocimiento en cuestión; en donde se impartan cursos para una tutoría eficiente y en donde se enseñen las distintas modalidades educativas, particularmente en lo relativo a tecnologías de la información, y los diversos tipos de evaluación y su importancia en el desarrollo escolar; establecer programas que permitan reducir la brecha generacional y fomentar el uso de las TICs entre los profesores de mayor edad para que las empleen en su vida académica diaria.
12. Propiciar que los cursos de formación docente sean tomados en cuenta para la reconstrucción del personal de carrera. Crear modalidades y estímulos especiales para los profesores de asignatura que cursen estas actividades.
13. Promover que un conjunto de actividades relacionadas con la docencia tales como: creación de aulas virtuales y cursos en línea y a distancia tengan un valor equivalente de horas frente a grupo y un peso específico en los programas de estímulos.
14. Impulsar el intercambio y la movilidad de profesores entre las distintas entidades académicas de la UNAM y con otras instituciones nacionales y extranjeras.
15. Facilitar a los académicos que así lo requieran, los cursos de aprendizaje del idioma inglés en las escuelas de extensión universitaria de la UNAM en el extranjero, a fin de promover la lectura y comprensión de textos, y compartir experiencias con sus pares.
16. Crear un sistema electrónico de apoyo bibliotecario específico para la función docente y difundir entre los profesores, a través de programas definidos, los acervos y servicios que ofrece el sistema bibliotecario.
17. Analizar, en coordinación con las AAPAUNAM, la posibilidad de crear un espacio ex profeso para nuestros académicos jubilados, en donde pudieran reunirse y organizar cursos, diplomados o conferencias de su interés; que les dé sentido de pertenencia; que les posibilite interactuar académicamente y de forma recreativa; que les permita su desarrollo humano y ocupacional, y que estimule la jubilación oportuna en un ambiente al que se han acostumbrado asistir toda su vida; analizar la posibilidad de que, sin estímulo económico de por medio, pudieran auxiliar en tutorías a los estudiantes que así lo requieran o participar en asesoría de tesis.

La cultura y el deporte en el desarrollo integral de la comunidad

Ningún proyecto educativo estaría completo si no se siembra en sus estudiantes el germen de la cultura y de la actividad física como instrumentos necesarios para crecer íntegramente. Por ello, las actividades culturales y deportivas deben ser de especial relevancia en nuestro devenir cotidiano.

A lo largo de su secular existencia, la Universidad ha cultivado una inmensa cantidad de expresiones culturales: teatro, danza, música, pintura, literatura, etc., con las que ha contribuido a crear y mantener la identidad nacional. El lema de la Universidad "Por mi Raza Hablará el Espíritu" no solo implica la voluntad de recoger y acrecentar el conocimiento, sino también el de compartir y difundir nuestra cultura, la cultura que amalgama nuestra historia, nuestro presente y la aspiración de nuestro futuro.

La difusión de la cultura es por eso una función sustantiva de la Universidad; conservar las diferentes expresiones culturales, preservarlas, exponerlas, recrearlas y generar nuevas formas de expresión son parte fundamental de nuestra vida diaria.

La difusión de todas estas expresiones tiene dos vertientes: por una parte, el colaborar con la formación integral de los estudiantes y brindar esparcimiento y fortalecimiento cultural a nuestros académicos y personal administrativo; por la otra, compartir con nuestros conciudadanos las distintas expresiones culturales que se cultivan y recrean en la Universidad, subrayando así su carácter de casa abierta que acullata y atesora todas y cada una de las tradiciones de la cultura universal y nacional.

Con frecuencia, el público que asiste a las distintas actividades culturales que ofrecemos tiende a ser selecto y adulto y, aunque todos los estudiantes tienen potencialmente acceso, no son numerosos como un público asiduo a estas representaciones. Hay muchas explicaciones para lo anterior: necesidades de estudio, esparcimiento con amigos en sitios distintos, compromisos sociales y afectivos, o bien falta de interés o incompreensión de nuestra oferta cultural.

La administración que concluye procuró acercar la cultura a los estudiantes y mucho más habrá que hacer en este sentido en los años por venir. Integrar las actividades culturales *in situ* a las escuelas y facultades, facilitando su comprensión, cultivando el gusto y divertimento, permitiendo que las inclinaciones culturales se consoliden y se conviertan en un hábito de esparcimiento debe ser la meta.

Invitarlos a todas ellas, en forma atractiva y con oportunidad, a través de medios de comunicación internos, impresos y electrónicos, y de monitores instalados en todas las dependencias académicas, será una tarea que hay que fortalecer; *descargacultura.unam.mx* es un magnífico esfuerzo que hay que continuar.

La oferta de nuestras actividades culturales dirigidas a toda la población debe seguirse dando y crecer, tanto en los recintos que para el efecto existen, como en las expresiones de nuestros programas de radio y televisión fortaleciendo sus aspectos cultural, informativo

y de esparcimiento para llegar a públicos extensos y de intereses diversos.

Los recintos históricos que la Universidad tiene en custodia en la ciudad de México deben ser mayormente visitados, no sólo durante actos culturales, sino como muestra de nuestro pasado histórico; deberemos propiciar que se realicen en ellos eventos atractivos y facilitar su visita a través de medios electrónicos.

Como parte de la formación integral de la comunidad universitaria, la UNAM tiene una amplia gama de actividades encaminadas a crear una cultura deportiva. El deporte favorece el autocuidado, la disciplina, la superación personal y la autoestima, así como el trabajo en equipo. El ejercicio físico nos hace liberar tensiones y mantener nuestro cuerpo sano. Por ello, estas actividades abonan al tránsito escolar exitoso de los alumnos y deben ser parte indispensable en su formación integral.

Las actividades deportivas tienen una larga tradición universitaria y son parte de nuestro orgullo. Deben considerarse con igual importancia que aquellas relacionadas con el desarrollo cultural. Algunas están encaminadas a encontrar talentos e integrar a los alumnos en equipos representativos que fortalecen la identidad e, indudablemente, deben continuar.

La gestión del Dr. Narro que concluye inició la primera etapa del Parque Deportivo Universitario Harp Helú; el proyecto es muy ambicioso y habrá que continuar su adaptación e incentivar a la comunidad universitaria en su mejor uso. Mejorar instalaciones deportivas es indudablemente una de las tareas a desarrollar; muchos de los centros de ejercicio que han proliferado en todos los sitios de la ciudad de México, tienen instalaciones y equipo más actualizado que el que poseemos en nuestras entidades académicas.

Hay que acercar el deporte a las escuelas, propiciar la activación física y encontrar talentos deportivos que puedan crecer en las instalaciones que tiene a su cargo la Dirección General de Actividades Deportivas. Especial énfasis deberá ponerse en el estudiantado de características sedentarias que, de acuerdo a los reportes del Examen Médico Automatizado, son los de mayor número en la comunidad estudiantil; en ellos habrá que enfocarse en tareas físicas sencillas tales como: gimnasia y caminatas, entre otros, en nuestros jardines y espacios confinados adaptando los mejores sitios para su ejecución.

Existen razones diversas para que la cultura de la activación física no haya permeado en escuelas y facultades a pesar de que en algunas de ellas, principalmente las de bachillerato, cuentan con instalaciones y profesorado; pero esto ha sido más bien el producto de un

interés propio de los directores que como resultado de una política institucional. Habrá que crear la figura del profesor de actividades deportivas, de tiempo completo o medio tiempo, con las destrezas y habilidades necesarias para supervisar y acompañar a todo el estudiantado, a la vez que apoyar al feliz tránsito de los talentos deportivos hacia las instalaciones específicas con que contamos.

Para fomentar la cultura se proponen las siguientes LÍNEAS DE ACCIÓN:

1. Mantener y ampliar la oferta cultural universitaria, tanto en número como en diversidad de expresiones.
2. Colocar en todos y cada una de los recintos universitarios monitores electrónicos que inviten, de manera atractiva y con oportunidad, a la comunidad a atender a las distintas actividades de nuestra oferta cultural; crear aplicaciones electrónicas para dispositivos inteligentes.
3. Instrumentar la compra/venta de boletos vía electrónica para las diversas actividades culturales y recreativas que ofrece la UNAM.
4. Procurar llevar a todos los planteles de la Universidad, al menos un día a la semana, alguna forma de actividad cultural dirigida a los alumnos.
5. Impulsar conciertos didácticos en los distintos planteles, ofrecidos por la Orquesta Juvenil Eduardo Mata y miembros de la OFUNAM.
6. Continuar con las campañas de igualdad de género en la UNAM a través de medios masivos, autobuses, programas en TV UNAM, entre otros.
7. Crear, para RadioUNAM y TVUNAM consejos que analicen su programación, sus contenidos y propongan las adecuaciones periódicas necesarias para hacerlos más atractivos.
8. Realizar las acciones necesarias para que RadioUNAM tenga una cobertura nacional.
9. Fortalecer la cultura de escuchar RadioUNAM como medio de comunicación cultural entre los Universitarios. Propiciar programas para todo el público y gustos.
10. Incrementar la suscripción de convenios entre RadioUNAM y TVUNAM con estaciones y canales culturales o educativos, nacionales y de otros países. Crear, en horas pico, un sistema más robusto de noticias y análisis de noticias.
11. Ofrecer, a través de Internet, un canal de RadioUNAM con contenidos culturales y musicales dirigidos a la población estudiantil.
12. Mantener estrechas relaciones de colaboración con CONACULTA y con el Festival de la Ciudad de México para que nuestros recintos históricos sean más utilizados en expresiones distintas a aquellas de la oferta cultural universitaria.
13. Encontrar y adecuar espacios en nuestros recintos universitarios para exposiciones temporales de arte.

14. Promover espacios para la exhibición y venta del arte de nuestros artistas universitarios.
15. Continuar con los programas de detección de nuevos talentos en la creación artística y literaria.

Para promover la cultura física y las actividades deportivas se proponen las siguientes LINEAS DE ACCIÓN:

1. Inducir a la comunidad al ejercicio cotidiano. Poner especial énfasis en los alumnos sedentarios; crear una cultura de activación elemental pero habitual con actividades físicas sencillas.
2. Mantener en óptimas condiciones nuestros espacios deportivos.
3. Propiciar, a través de las entidades académicas, la formación de equipos en todas las disciplinas deportivas que se cultivan dentro de la UNAM y analizar aquellas otras que pudieran implementarse en el nuevo parque deportivo.
4. Diseñar programas para que más universitarios se incorporen a la práctica del ejercicio competitivo.
5. Continuar con el desarrollo de aptitudes deportivas entre nuestros estudiantes; detectar talentos y aptitudes y reclutarlos como integrantes de los equipos representativos de la UNAM.
6. Dar seguimiento a la ampliación del complejo deportivo C.P. Alfredo Harp Helú.
7. Evaluar la posibilidad de crear una escuela de profesores de educación física y entrenadores deportivos.
8. Modernizar y remodelar las instalaciones de Medicina del Deporte; ampliar su capacidad de fisioterapia y no limitar su uso únicamente a lesiones deportivas.
9. Regularizar la situación académica de los profesores de tiempo completo que tienen funciones de entrenadores en la Dirección General de Actividades Deportivas. Crear plazas específicas en facultades y escuelas que no cuenten con ellas, para profesores de actividades deportivas para que se coordinen con la Dirección de Actividades Deportivas, sirvan de enlace técnico, integren esfuerzos, detecten talentos para el deporte universitario y promuevan la activación física cotidiana.
10. Equipar gimnasios con equipos modernos en las entidades académicas donde se puedan implementar.
11. Transportar a los equipos deportivos competitivos en vehículos modernos y seguros.
12. Procurar la profesionalización del personal directivo de la Dirección General de Actividades Deportivas. Fomentar el espíritu de grupo.
13. Integrar a los presidentes de las asociaciones deportivas universitarias a los consejos directivos de las federaciones nacionales y mantener una representación y participación activa en el Consejo Nacional del Deporte y en aquellas organizaciones relacionadas con el deporte estudiantil.

Una Universidad que genere conocimiento y lo ponga al servicio del país

La investigación científica que se realiza en la UNAM es, sin duda, la de mayor calidad e importancia en México y tiene un papel destacado en el contexto latinoamericano e internacional.

Muchas de las disciplinas científicas que se cultivan en el país se originaron en nuestra casa de estudios y, gracias al fortalecimiento que ha experimentado la investigación en la UNAM, ésta continúa su natural liderazgo. A lo largo de décadas, la UNAM ha construido el cuerpo de investigadores más importante de la nación y, probablemente, de Latinoamérica.

Investigar y generar conocimiento es una función cotidiana de nuestra casa de estudios; en ella se explora desde la astronomía y la genómica; de las partículas subatómicas a los fenómenos económicos mundiales; de las intrincadas redes de los procesos mentales hasta la estética del arte. La gama es amplísima y constituye la red más importante de la inteligencia nacional.

Los grupos de investigadores en la UNAM están distribuidos en todo el territorio nacional en laboratorios, estaciones, observatorios astronómicos, unidades, reservas ecológicas, buques oceanográficos además de en centros, institutos, facultades y escuelas; asimismo, además del campus UNAM y de las Unidades Multidisciplinarias, se cuenta con 6 polos de desarrollo regional: Ensenada, Morelos, Juriquilla, Yucatán, Morelia, León, además del reciente polo de innovación y tecnología, PUNTA en la ciudad de Monterrey. Asimismo atiende y cuida diversos servicios de carácter nacional:

- Servicio Sismológico Nacional
- Observatorio Astronómico Nacional
- Jardín Botánico
- Biblioteca Nacional
- Hemeroteca Nacional
- Red Mareográfica Nacional
- Herbario Nacional
- Monitoreo Vulcanológico permanente del Popocatepetl
- Reserva Ecológica del Pedregal de San Ángel
- Estaciones Biológicas de:
 - Chamela
 - Los Tuxtlas
 - Chajul en los Montes Azules

De nuestros académicos de carrera con funciones de investigación (profesores de TC, MT y técnicos académicos), el 38 por ciento pertenece al SNI. Este porcentaje se compara favorablemente con respecto al 2008, cuando solo el 31 por ciento de ellos se encontraba reconocido. Habrá que continuar estimulando su incorporación a este sistema.

Más de 4 mil académicos son reconocidos por el SNI en sus diferentes niveles y la mitad de ellos laboran en los distintos centros e institutos de la Coordinación de Investigación Científica; más de mil en las facultades, setecientos en los centros e institutos dependientes de la Coordinación de Humanidades, alrededor de trescientos en las unidades multidisciplinarias y un número menor en otras dependencias universitarias.

UNAM. Investigadores en el SNI

	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015
Institutos y centros de investigación en humanidades y ciencias sociales	570	594	611	628	628	637	661	704
Institutos y centros de investigación científica	1,602	1,645	1,683	1,764	1,798	1,854	1,946	2,062
Facultades	844	892	892	923	936	952	1,008	1,057
Unidades Multidisciplinarias	198	205	212	226	229	244	281	339
Escuelas	12	13	12	13	16	25	7	8
Escuela Nacional Preparatoria	1	1	1	1	1	2	2	3
Colegio de Ciencias y Humanidades	1	1	1	2	2	3	3	3
Otras dependencias	23	23	30	20	14	16	44	26
Total	3,251	3,374	3,442	3,577	3,624	3,733	3,952	4,202

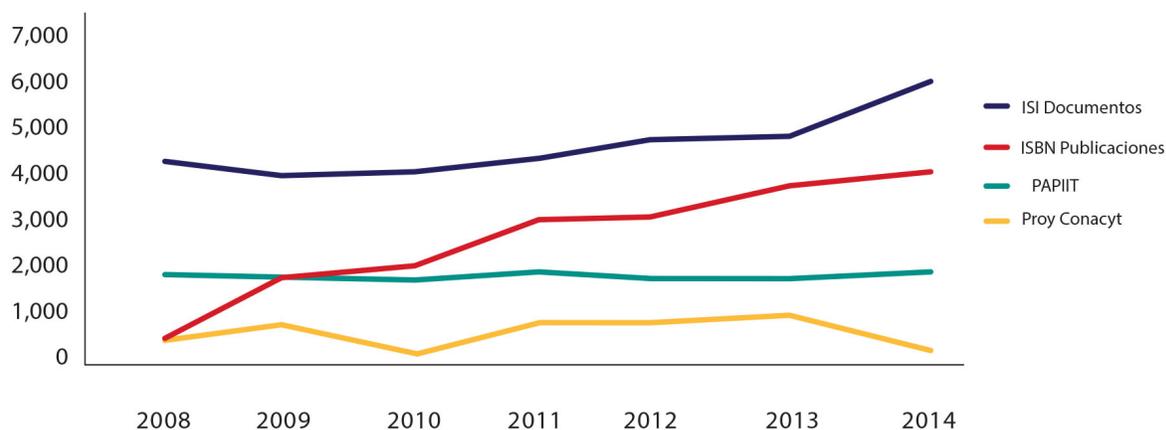
Fuente: <http://www.sidea.unam.mx/>

De acuerdo con la fuente de información del SNI (última actualización febrero del 2015) los investigadores de la UNAM en el sistema (4,202), representan la quinta parte de toda la comunidad científica nacional (23,317), cuando apenas hace quince años significábamos casi la tercera parte de todos los investigadores calificados por dicho sistema (UNAM 2,247 y la matrícula nacional era de 7,466), lo cual representa que el número de los investigadores nacionales que pertenecen a otras instituciones se ha triplicado, mientras que la UNAM apenas si ha duplicado su número.

Si se tiene en cuenta que muchos de los investigadores contratados por otras instituciones han sido nuestros egresados, la UNAM ha contribuido significativamente al crecimiento de la planta nacional de científicos en las distintas áreas del conocimiento. El grupo más consolidado y de mayor jerarquía lo sigue teniendo la Universidad con casi el 40 por ciento nacional de los investigadores en el nivel III del sistema.

Si se analizan las actividades de investigación y generación de conocimiento reportadas en los últimos 6 años por el *Institute for Scientific Information* (ISI) y por el *International Standart Book Number* (ISBN), éstas se han venido gradualmente incrementando, mientras que el número de proyectos aprobados por el a CONACyT y el Programa de Apoyo a Proyectos de Investigación e Innovación Tecnológica (PAPIIT) se ha mantenido más o menos estable a lo largo del mismo periodo. Lo anterior puede sugerir que con un número muy parecido de proyectos financiados, la producción se ha incrementado; tendencia que debemos seguir estimulando.

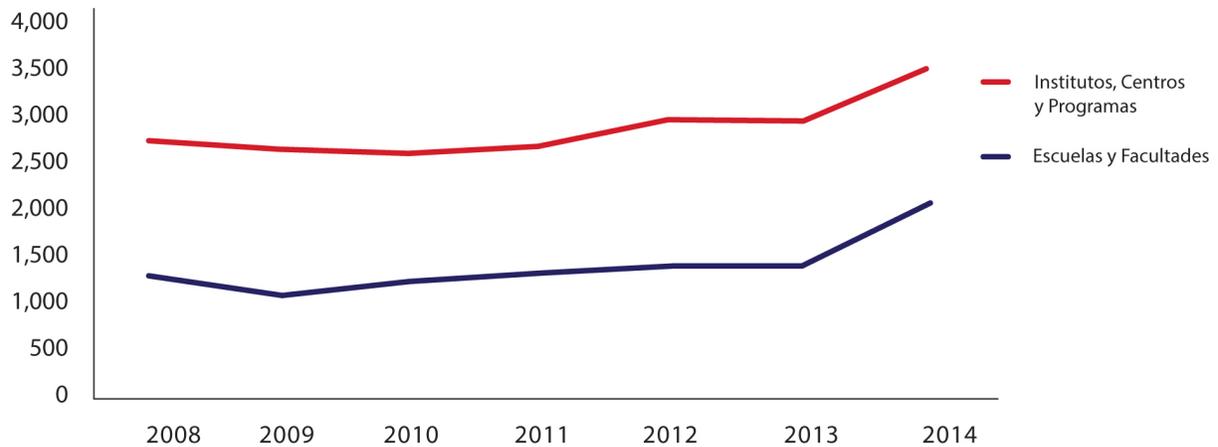
Desempeño en la creación del conocimiento



Fuente: <http://www.sidea.unam.mx/>

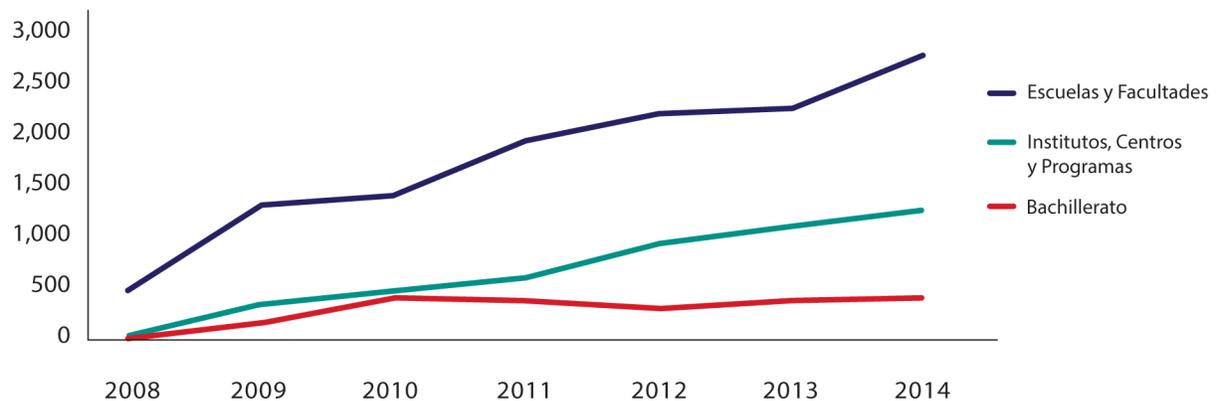
El mayor número de artículos indexados se produce en los institutos y centros, mientras que el mayor número de publicaciones con ISBN provienen de escuelas y facultades; esto hace sentido si tenemos en consideración las finalidades de los subsistemas. Pero en ambos casos, la productividad se ha incrementado.

Producción de artículos indexados. ISI Documentos



Fuente: <http://www.sidea.unam.mx/>

Publicaciones con ISBN



Fuente: <http://www.sidea.unam.mx/>

La actividad científica de la UNAM ha ido aparejada con la adquisición de equipo y la creación de instalaciones que no tienen parangón con ninguna otra institución en el país. Recientemente ha habido un esfuerzo para que los nuevos equipos se alojen en laboratorios que, además de dar sustento a la investigación, puedan brindar servicio a usuarios universitarios y externos a la UNAM. Adicionalmente ha alentado la certificación y acreditación de algunas de estas unidades y laboratorios.

Si bien el panorama de la investigación científica en la UNAM es muy halagüeño, existen retos importantes para consolidarla y hacer un uso más eficiente de la infraestructura con la que se cuenta. Cada vez con mayor frecuencia, para dar respuesta a las demandas de generación y aplicación del conocimiento, la investigación se ha venido organizando en redes en donde grupos de investigadores conjuntan esfuerzos intelectuales y de

infraestructura para dar respuesta a temas que tienen soluciones complejas. Hacia allá debemos orientar la investigación del futuro.

No es infrecuente que, como resultado de los apoyos para la investigación (PAPIIT, CONACYT), el investigador reciba recursos para la adquisición de un nuevo equipo cuando, a unos cuantos metros o en una entidad vecina, este mismo equipo se encuentre subutilizado en algún otro laboratorio. Lo anterior no es justo ni para la Universidad ni para el país. Nos sucede porque no tenemos un registro integral de nuestra capacidad instalada ni de las necesidades de renovación o adquisición de nuevo equipo. Se requiere contar con un inventario cabal y actualizado de la infraestructura dedicada a la investigación, por entidad académica, para la mejor toma de decisiones.

El sistema de la investigación científica requiere de una mayor integración tanto hacia la educación, ya previamente comentada, como hacia la innovación y hacia la vinculación con el sector productivo. Considero que la Coordinación de Investigación y Desarrollo (CID) está estructuralmente desligada del sistema de la investigación científica y resulta difícil que obtenga la información relevante en forma oportuna sobre los productos de investigación y desarrollo tecnológico que puedan vincularse con el sector productivo.

Para mejorar las funciones de vinculación, se antoja importante que el coordinador de la CID, al menos, sea un invitado permanente del Consejo Técnico de la Investigación Científica. De la misma manera convendría integrar al CID un consejo con representantes de las entidades que hacen investigación para que la información de lo generado fluya directamente, a través de la Coordinación, hacia los posibles sectores interesados en la innovación y el desarrollo tecnológico.

Una mejor evaluación de las actividades de investigación en las ciencias sociales y las humanidades es un frecuente reclamo de ese subsistema. Es cierto que no es fácil medir el impacto de los productos de investigación en estas áreas, pero la Universidad debe insistir en ello, idear parámetros *ad hoc* y así lograr una mayor presencia ante las instancias financiadoras nacionales a fin obtener mayores recursos para una investigación que nos ha dado grandes satisfacciones y presencia, tanto nacional como internacional.

Para este sector se proponen las siguientes LÍNEAS DE ACCIÓN:

1. Insistir, en coordinación con las diversas instancias relacionadas con la ciencia, en la consolidación de una política de Estado que fomente y desarrolle la ciencia en todas las áreas de conocimiento.
2. Mantener la relación respetuosa y productiva que la UNAM ha sostenido con el CONACyT.
3. Continuar con las políticas establecidas para propiciar que un mayor número de nuestros investigadores ingrese al SNI.

4. Proponer la actualización de los criterios de evaluación para el SNI y para el PNPC del CONACYT que permitan una mejor valoración del impacto de las actividades científicas, y de las ciencias sociales y las humanidades que se realizan en las instituciones de educación superior.
5. Mantener en óptimas condiciones las instalaciones, contenidos y servicios nacionales que la UNAM tiene en custodia así como las unidades de investigación que posee en el territorio nacional.
6. Consolidar la investigación que realiza la UNAM en diferentes regiones de México y en las Unidades Multidisciplinarias.
7. Propiciar que todas las entidades académicas en donde se desarrolle investigación cuenten con comités de ética y de investigación.
8. Propiciar la creación de fondos mixtos, entre la UNAM y el CONACyT e INMUJERES para realizar investigaciones con perspectiva de género.
9. Dar seguimiento a los lineamientos emitidos por el FCCyT y por las organizaciones académicas a fin de que los estudios de género sean considerados por los sistemas de evaluación nacional. Propiciar su reconocimiento.
10. Analizar la posible creación del Centro de Estudios de Género en la UNAM.
11. Mantener una política de rejuvenecimiento de la planta académica dedicada a la investigación.
12. Incrementar los programas de intercambio académico, movilidad y estancias posdoctorales.
13. Contar con un inventario actualizado y centralizado de los recursos con los que cuenta la investigación científica a fin de precisar las necesidades de renovación de la infraestructura y equipo.
14. Articular la toma de decisiones para la compra de equipos de las distintas entidades en las que se realiza investigación científica. Concluir el catálogo que está elaborando la Coordinación de la Investigación Científica sobre la existencia de equipo necesario para la investigación de vanguardia; compartirlo con las escuelas y facultades con el fin de evitar la innecesaria duplicidad de compras.
15. Estudiar y analizar la pertinencia de contar con una o más unidades de apoyo a la investigación científica con equipo de uso común y con técnicos especializados en su manejo que den servicio a varias entidades académicas.
16. Realizar, a través de las Coordinaciones de Ciencias y Humanidades, el análisis de los grandes problemas nacionales en los que la UNAM puede y debe incidir.
17. Impulsar el desarrollo de proyectos colectivos e interdisciplinarios de investigación sobre temas relevantes para la agenda nacional tomando como punto de partida el Programa Especial de de Ciencia, Tecnología e Innovación (PECITI).
18. Apoyar y fortalecer la investigación en ciencias sociales y humanidades. Propiciar su vinculación con la investigación científica en proyectos colectivos en las áreas

prioritarias del país, tales como migración, uso de energías renovables, políticas ambientales, vulnerabilidad, adicciones, desarrollo regional y diseño integral de políticas públicas.

19. Actualizar los apoyos a la investigación a través del PAPIIT, priorizando esfuerzos en la investigación interdisciplinaria y de relevancia.
20. Avanzar con la certificación nacional e internacional de laboratorios universitarios, para ofrecer servicios a los sectores productivos del país.
21. Fortalecer y adecuar la estructura de la Coordinación de Innovación y Desarrollo (CID) de reciente creación (2008) e incentivar las actividades que impacten a los sectores productivos en las áreas de prestación de servicios tecnológicos, servicios de asesoría, consultoría y resolución de problemas a la industria y las empresas nacionales, transferencia de tecnología, protección de la propiedad intelectual e incubación de empresas.
22. Dar mayor difusión, entre la comunidad académica dedicada a la investigación, de las acciones que desarrolla la CID, reconocida desde el 2013 como Oficina de Transferencia de Conocimiento, lo que da acceso a recursos para desarrollos tecnológicos.
23. Crear un Consejo de apoyo a la CID con representantes de las entidades que realizan investigación con posibilidad de transferencia tecnológica y de innovación, en la que se integre a miembros del sector empresarial.
24. Adecuar nuestra normatividad para regular las actividades de vinculación con los sectores productivos para dar sustento a las actividades de incubación de empresas y a las de la transferencia de tecnologías y desarrollos; crear los mecanismos necesarios para que la suscripción de convenios con el sector productivo sea ágil y transparente.
25. Crear un programa de estímulos y reconocimientos para que investigadores consolidados puedan permanecer o incrementar su nivel PRIDE al cambiar de líneas de investigación encaminadas hacia la transferencia tecnológica y patentes.
26. Dar seguimiento al desarrollo del recientemente creado Centro de Ciencias de la Complejidad para el fortalecimiento de las redes de investigación interdisciplinaria.
27. Poner en operación y consolidar el polo universitario de desarrollo tecnológico en la ciudad de Monterrey; evaluar los resultados en el corto y en el mediano plazos.
28. Evaluar los resultados de la Comisión Universitaria de Vinculación Investigación-Docencia (CUVID) y actuar de conformidad.
29. Mantener y ampliar el programa de divulgación de la ciencia, tanto para la comunidad universitaria como para la población en general.
30. Evaluar los distintos programas universitarios y, en su caso, fortalecerlos; propiciar la creación de nuevos programas que respondan a las necesidades del país, reorientar los que así lo ameriten y desaparecer aquellos que por su poca productividad o falta de pertinencia así se justifique.

Una Universidad a la vanguardia de las tecnologías de la información

La Universidad del siglo XXI debe concebirse como un espacio en donde las tecnologías de la información impacten en todos sus ámbitos. La modernización de estos procesos deberá incluir la forma en que enseñamos y en la que aprenden nuestros estudiantes; el estilo y función de nuestras bibliotecas, la edición y publicación de libros y revistas; la evaluación permanente de nuestras acciones, la difusión de nuestras actividades culturales, la administración, las gestiones jurídicas y la comunicación entre universitarios.

El crecimiento de la matrícula estudiantil en la Universidad se debe, en buena medida, al crecimiento del Sistema de Universidad Abierta y Educación a Distancia (SUAYED) que ofrece, además del bachillerato, veinte licenciaturas en la modalidad a distancia y 22 en la modalidad abierta. Su matrícula pasó, en los últimos ocho años, de 13 mil a 28 mil beneficiados.

Incremento de ingreso a la licenciatura en educación abierta y a distancia

Ciclo escolar	2007-2008	2008-2009	2009-2010	2010-2011	2011-2012	2012-2013	2013-2014	2014-2015
Primer Ingreso	3,517	3,630	5,264	5,668	7,994	7,195	7,428	7,655
Matrícula total	13,015	13,541	16,203	16,864	21,409	23,713	26,056	28,528

Fuente: www.estadistica.unam.mx/series_inst/index

Los estudiantes del SUAYED tienen las mismas prerrogativas y derechos que cualquier estudiante del sistema escolarizado e, indudablemente, gracias a él, la Universidad ha podido responder a la demanda de ingreso a la educación media superior y superior.

El sistema debe crecer y continuar mejorando su calidad. Por sus propias características, la eficiencia terminal en tiempo y forma, comparada con el sistema escolarizado, es menor; la titulación por este sistema es baja y podría mejorar si se le diera un más estrecho y eficaz seguimiento a los estudiantes y, tal vez, implementar un sistema de becas o estímulos para quienes concluyan oportunamente.

Es necesario que los estudios en línea no se perciban como de menor calidad a los escolarizados. Sus egresados lo son de nuestra Universidad y ambos deben tener las mismas aptitudes y destrezas; iguales conocimientos y misma presencia.

Por otro lado, el uso de las TICs ha ido penetrando gradualmente la educación tradicional; ya es muy común que los estudiantes busquen y compartan información por estos métodos, y las aulas virtuales para apoyar la educación, subir material educativo y aclarar dudas por parte del maestro son cada vez más utilizadas. Facultades que requieren sustancialmente la educación presencial, como lo es la Facultad de Medicina, ya aceptan y están aprobadas por Consejo Técnico las materias optativas desarrolladas a distancia. Esta nueva modalidad de enseñanza llamada en inglés "*blended education*" y por nosotros educación mixta, mezclada o fusionada, parece ya tener un ímpetu irreversible. Se debe fortalecer en forma decidida este nuevo tipo de educación mixta que hace uso de los sistemas abiertos para apoyar la educación presencial.

De igual manera, además de propiciar la creación de material de apoyo al sistema escolarizado para que el alumno lo pueda consultar a cualquier hora y desde cualquier lugar, habría que analizar la posibilidad de que, cuando el abandono de los estudios de bachillerato o licenciatura, sea por razones familiares o laborales, los estudiantes puedan concluir con ellos en el sistema abierto. Para el efecto, los contenidos de las materias del sistema escolarizado deberán de reproducirse para el sistema en línea.

Por razones de cupo y mecanismos de ingreso, un estudiante que se incorpora al sistema abierto no puede pasar al sistema escolarizado. Pero el caso contrario debiera estimularse y reglamentarse para que lo puedan hacer con agilidad y con los menores trámites posibles.

Para poder realizar lo anterior será necesario revisar y actualizar algunas de las reglamentaciones universitarias relativas a la permanencia de los alumnos en el sistema escolarizado.

Se hace ya imprescindible que la conexión en todos los campus universitarios sea completa; que se encuentren conectados a la red: aulas, laboratorios, auditorios, cubículos, cafeterías, pasillos y espacios de esparcimiento. El acceso al conocimiento en la red debe ser total y en todo momento.

Para los estudiantes que así lo requieran y que por razones económicas o de olvido, no puedan tener computadoras portátiles o tabletas electrónicas, debe existir un servicio de préstamo ágil y de fácil acceso. Los programas PCPuma, (de préstamo de este material) que algunas facultades tienen, deben extenderse a toda la Universidad.

La Universidad debe evolucionar rápidamente hacia la modernidad educativa, no solamente para abatir los índices de reprobación sino para permitir que los estudiantes avancen, a su ritmo y posibilidades, de manera más eficiente. Evidentemente no toda nuestra educación puede impartirse de este modo. Hay materias que requieren del constante apoyo presencial y de la supervisión directa en la adquisición de destrezas, pero esto no debe frenar el ritmo de los tiempos y hay que continuar avanzando con un proyecto claro y definido.

Se podría comenzar con las materias de alta reprobación y diseñar un sistema de evaluación eficaz de la adquisición de conocimientos. Hacerlo así mejoraría los contenidos de las materias al desarrollarlas con una tabla de especificaciones y objetivos definidos, disminuyendo la carga enciclopédica con la que en ocasiones sobresaturamos a los estudiantes en el sistema presencial.

Al avanzar en esta modalidad educativa se podrían incluir exámenes a distancia y, con ello, mejorar todo el proceso de evaluación pues tendrían que diseñarse exámenes que realmente exploren el conocimiento y con los índices psicométricos adecuados para darles la validez necesaria.

Al hacerlo, también tendrían que revisarse y, eventualmente modificarse, algunas de las normas relacionadas con este tema, particularmente en lo relativo a los periodos de exámenes extraordinarios que hacen rígida la evaluación y limitada a periodos preestablecidos.

En relación con nuestro sistema de bibliotecas, hay que decir que los nuevos paradigmas en la educación superior, los cambios permanentes en las tecnologías de la información y las transformaciones que están experimentando los procesos de comunicación científica están incidiendo directamente sobre su modelo conceptual, presentando a la biblioteca como un espacio más social y de estudio que como un espacio al que se acude únicamente a leer y como fuente de información. La forma en que los actuales estudiantes se preparan a través del aprendizaje colaborativo en redes electrónicas es cada vez más frecuente y, de hecho, estimulado por nuestra Universidad en las comunidades de aprendizaje. Nuestras bibliotecas deben alentar esta forma de trabajo. Estos cambios demandan modificaciones en su configuración interna, equipamiento y en la definición de sus actividades.

La modernización tecnológica en el sistema bibliotecario debe llenar las expectativas de los usuarios y evolucionar hacia un nuevo esquema dejando de ser un espacio físico con servicios convencionales para transformarse en un espacio protagónico y sin fronteras, que participe activa e integralmente en las actividades sustantivas de la universidad: docencia, investigación y difusión.

De igual manera, la actividad editorial de la Universidad debe continuar su transformación y disminuir los tirajes impresos a montos de poca cuantía; asimismo, el acervo de Toda la Universidad en Línea debe continuar incrementándose.

Por otro lado, se requiere de un sistema integral de control de inventarios, moderno y de fácil actualización, no únicamente en las entidades con infraestructura para la investigación, sino en todas aquellas que realizan procesos de gestión escolar y administrativa. De hecho, de alguna forma, desde hace tiempo todo se ha venido trabajando, pero igualmente todo se encuentra fragmentado y sin un proyecto rector integrador.

Buenos ejemplos de la necesidad de consolidar y sumar esfuerzos en el desarrollo de las TICs es el sistema de Universidad Abierta y a Distancia que es independiente de la Dirección General de Tecnologías de la Información; este, a su vez, genera material educativo que no es utilizado por el SUAyED. Igualmente, el Espacio Común de Educación Superior a Distancia es otro esfuerzo aislado; las entidades académicas hacen lo propio según las necesidades educativas; el sistema bibliotecario no tiene registros comunes y los servicios administrativos desarrollan sistemas de cómputo aislados de acuerdo a sus necesidades de información del momento.

Para acelerar el desarrollo de las tecnologías de la información y la comunicación se proponen las siguientes **LÍNEAS DE ACCIÓN**:

1. Ampliar sustancialmente nuestra capacidad de conexión a Internet y que esté siempre al alcance de toda la comunidad para ser utilizada en los espacios universitarios.
2. Reforzar y ampliar el sistema de toda la Universidad en línea.
3. Ampliar la cobertura telefónica a todos los campus universitarios; propiciar que los distintos proveedores de este servicio puedan ser incluidos en esta posibilidad.
4. Evaluar los resultados del bachillerato a distancia y realizar las modificaciones pertinentes.
5. Implementar permanentemente materiales actualizados de apoyo al aprendizaje para el bachillerato del sistema escolarizado.
6. Alentar la creación de aulas virtuales en donde los profesores y alumnos puedan hacer uso de las tecnologías de la información para apoyar el mejor desempeño escolar. Capacitar a los profesores y encontrar los mecanismos para que esta nueva modalidad sea reconocida y evaluada como actividad docente.
7. Fortalecer la Red Universitaria de Aprendizaje (RUA) y crecer exponencialmente el material de estudio en los medios electrónicos, tanto de libros de texto como de material seleccionado por los colegios de profesores, y ponerlo a disposición en forma electrónica.
8. Ofrecer en línea asignaturas de alta reprobación en el sistema escolarizado, de tal modo que los alumnos, principalmente los repetidores, puedan cursarlas y, tal vez aprobarlas, en esta modalidad.
9. Facilitar los trámites para el tránsito del sistema escolarizado al de Universidad Abierta y a Distancia de alumnos que cursen aquellas carreras en las que esto pueda ser factible.
10. Crear en todas las escuelas y facultades el préstamo de computadoras portátiles o tabletas electrónicas. Extender el programa PCPUMA a toda la población estudiantil que así lo requiera.
11. Generar la cultura de evaluación en línea y la creación de reactivos de evaluación del aprendizaje en los niveles educativos de bachillerato y licenciatura.
12. Actualizar toda la infraestructura de cómputo en dependencias y entidades académicas. Encontrar los mejores modelos administrativos para mantenerla permanentemente actualizada.

13. Fortalecer y mantener actualizados los sistemas bibliotecarios de las escuelas y facultades con tecnologías de la información; establecer un programa integral y colaborativo con distintas dependencias universitarias con la finalidad de integrar repositorios de información y desarrollo de aplicaciones para dispositivos móviles que permita ofrecer un mejor acceso a la información bibliotecaria.
14. Diseñar un programa de adecuación de los espacios bibliotecarios que permita atender las nuevas necesidades y servicios de información que demandan los usuarios: cubículos de estudio, lectura formal e informal; áreas de silencio, salas de trabajo, kioscos de impresión, impresión digital y biblioteca digital.
15. Procurar que todas las publicaciones editadas por la UNAM se encuentren en formato de libro electrónico.
16. Crear aplicaciones telefónicas de fácil acceso (enlaces QR, podcasts o equivalentes) en donde se difundan todas las actividades culturales, cursos y conferencias que suceden en nuestros campos universitarios. Fortalecer la funcionalidad del blog *descargacultura@unam.mx*.
17. Integrar tecnológicamente toda la administración universitaria, simplificando trámites y haciéndola más eficiente; unificar tecnológicamente todos los procesos de la administración escolar.
18. Evaluar costos y factibilidad de sustituir el sistema de inventarios por código de barras y transformarlo en un sistema de radiofrecuencia que detecte la localización de lo inventariado en espacios definidos.

Una administración al servicio de los universitarios

El personal administrativo de la UNAM, las tareas que realiza y los recursos que tutela deben de estar al servicio de las funciones sustantivas de la Universidad y de los propios universitarios. La administración de sus recursos, siempre escasos, debe ser apegada a nuestra legislación y transparente; los procesos administrativos sencillos y eficientes. Habrá que seguir cultivando y mejorando la cultura de rendición de cuentas y continuar permanentemente con la simplificación de trámites y con mejores estrategias de comunicación.

Con este propósito, se han llevado a cabo numerosos intentos tendientes a unificar sistemas y procedimientos, sin duda, con logros importantes; pero también existen áreas en las que no se han conseguido los resultados apetecidos. El común denominador de muchos de estos proyectos es que fueron fruto de la problemática común de los subsistemas o de dependencias; sin embargo, considero que se requiere de la decisión y de un renovado esfuerzo del sector central para homologar y desarrollar una administración moderna, sencilla y eficaz, de fácil acceso y auditable.

Igualmente, la adopción de las TICs por las distintas instancias de la administración ha sucedido en forma gradual y de acuerdo a las necesidades de cada una de las dependencias y entidades académicas. El resultado de este crecimiento, poco vinculado entre sí, es un conjunto, habitualmente desintegrado, de "sistemas integrales" que han automatizado solo una parte de los distintos procesos de gestión.

Esta fragmentación tecnológica sucede, por ejemplo, en el área de la administración escolar, que ha hecho un esfuerzo considerable, en donde todas las entidades académicas tienen sistemas y bases de datos propios y, con alguna frecuencia, distintos a los que utiliza la Dirección General de Administración Escolar. Esta última, a su vez, tiene sistemas independientes con bases de datos separadas para el bachillerato, el primer ingreso, las reinscripciones y el posgrado. Un caso similar sucede con las bases de datos de las bibliotecas que dependen de la Dirección General de Bibliotecas.

Al mismo tiempo que se trabaje en la integración y simplificación de procesos, tendrá que replantearse la estructura de la administración central, conforme a un nuevo plan de desarrollo que permita la mejor eficiencia administrativa buscando disminuir los costos de operación.

La gestión administrativa debe también incluir una serie de acciones que permitan resguardar el patrimonio universitario y mejorar la seguridad dentro de los planteles. Habrá que actualizar sistemas de vialidad, vigilancia electrónica, incrementar la cultura de denuncia ante actos ilícitos y consumo de sustancias adictivas, mejorar los sistemas de respuesta de protección civil.

Por otro lado, la Universidad no podría entenderse, en ninguna de sus funciones sustantivas, sin la participación y colaboración de sus trabajadores de base y confianza. Ellos son parte integral de la comunidad y deben mejorar sus condiciones laborales a la par que avanza nuestra universidad.

La administración central de la UNAM mantiene una actitud respetuosa de la vida gremial con el STUNAM y éste, a su vez, comprende y colabora eficazmente con los fines que persigue la Universidad. Esta relación debe continuar así.

Hay acciones que pueden coadyuvar a un mejor bienestar de nuestros trabajadores y que pueden implementarse respetando los términos del contrato colectivo de trabajo. Para ello, habrá que promover su constante capacitación y actualización en las nuevas tecnologías y procesos, y dotarlos de espacios dignos y equipos adecuados; los talleres, almacenes, guardarropas, lugares de descanso, etc. deben estar sujetos a su constante actualización y mejoría. Los responsables de las entidades académicas y administrativas deberán velar porque esto suceda y propiciar un ambiente de respeto y cortesía entre la comunidad.

Para lograr una mejor y más eficiente administración se proponen las siguientes LÍNEAS DE ACCIÓN:

1. Fomentar el espíritu de que la administración está al servicio de las funciones sustantivas de la Universidad, y promover y reconocer la eficiencia laboral.
2. No rebasar el tope presupuestal del cinco por ciento que se destina a la gestión administrativa institucional.
3. Impulsar los procesos de transparencia en todas las acciones de la gestión administrativa.
4. Realizar una reingeniería de la estructura de la administración central redefiniendo líneas de mando y funciones.
5. Continuar con los procesos de desconcentración administrativa.
6. Desarrollar, apoyándose en las TICs, un sistema que unifique todos los procesos y sistemas de la gestión administrativa que permitan generar información de manera ágil, confiable y oportuna que apoye una mejor toma de decisiones.
7. Propiciar, con el reforzamiento e integración de las TICs, la desconcentración de la gestión administrativa; poner especial énfasis en los campus foráneos y unidades multidisciplinarias.
8. Reforzar la permanente simplificación de los procesos administrativos y de los trámites de administración escolar.
9. Dar seguimiento a los procesos de planeación y evaluación con indicadores medibles (planear acciones/especificar metas/verificar cumplimiento).
10. Fortalecer los sistemas de evaluación del desempeño de las entidades académicas y generar los reportes necesarios a la Secretaría General, Coordinaciones de Investigación y Humanidades, Rectoría y Junta de Gobierno, con la profundidad y periodicidad propia de cada nivel de autoridad.

11. Crear cursos de capacitación presencial y en línea para personal administrativo y fortalecer el programa de capacitación dirigido a mandos medios y superiores de la gestión administrativa.
12. Mantener una la relación respetuosa y dentro del marco jurídico con la representación sindical, dando cumplimiento a compromisos contractuales acordados.
13. Poner atención en mejorar las condiciones de trabajo del personal administrativo tanto de base como de confianza, tanto en sus espacios laborales como en sus áreas de descanso y guarda de bienes personales.
14. Continuar con la profesionalización de los responsables administrativos; reforzar sus atribuciones y adecuar el marco jurídico para que asuman responsabilidades derivadas de su quehacer cotidiano.
15. Mantener una política permanente de difusión sobre la importancia de la equidad de género; impulsar acciones para prevenir y combatir, en cualquiera de sus modalidades, la violencia de género en todos los sectores (estudiantil, académico, administrativo) de la UNAM, fomentar su denuncia y reforzar las acciones encaminadas a castigarla.
16. Atender e implementar las recomendaciones del Programa Universitario de Equidad de Género (PUEG) en las contrataciones administrativas.
17. Impulsar la cultura de respeto y auxilio a la discapacidad reforzando el programa permanente de apoyo a las entidades académicas para que en todas nuestras instalaciones existan rampas, elevadores, baños para discapacitados, montacargas, etc.
18. Atender e implementar con recursos destinados específicamente para ello, las recomendaciones de las comisiones locales de seguridad y de la Comisión Especial de Seguridad del Consejo Universitario.
19. Mejorar la seguridad interna, al prevenir en las inmediaciones de los campus universitarios, la comisión de delitos; mantener una buena comunicación con las autoridades públicas que permitan conseguirlo; continuar con el proyecto Transporte Seguro.
20. Poner énfasis en la vigilancia electrónica de espacios universitarios e ingreso a nuestras instalaciones tales como estacionamientos y espacios identificados como de riesgo.
21. Diseñar e implementar un plan de seguridad que permita reaccionar oportunamente en caso de algún incidente.
22. Capacitar al personal de vigilancia y tomar acciones conjuntas con el Sindicato para prevenir y mitigar la inseguridad.
23. Reforzar el programa del Centro de Atención de Emergencias dentro del distintos campus universitarios.
24. Continuar y mejorar la coordinación con los gobiernos estatales, municipales y delegacionales para el fortalecimiento de la seguridad en las inmediaciones de los planteles universitarios.
25. Extender el programa de utilización de agua potable y segura con bebederos en todos los planteles universitarios.

26. Analizar las funciones de la Dirección General de Obras a fin de dotar a las distintas entidades universitarias de mayores atribuciones en la ejecución y supervisión propiciando que las obras se hagan con agilidad, prontitud, y uso eficiente y transparente de recursos.
27. Continuar con los lineamientos de la reserva Ecológica del Pedregal de San Ángel para preservar nuestro medio ambiente y la mejor utilización de los recursos naturales en los espacios universitarios.
28. Mantener en óptimas condiciones las instalaciones para el manejo de material biológico así como de sustancias y residuos peligrosos en todas las entidades académicas; atender las recomendaciones de los comités de bioseguridad en las distintas entidades académicas.
29. Continuar con la mejora permanente del transporte eficiente y seguro en las instalaciones universitarias incrementando los servicios de movilidad dentro del campus Universitario (PumaBus y BiciPuma); reordenar taxis y pasos peatonales.
30. Reactivar, en forma consensuada, las cuotas de inscripción al posgrado de maestrías y doctorados que quedó suspendido para el ciclo 2015- 2016. Revisar que el proceso de reactivación se lleve a cabo apegado al Reglamento General de Pagos de la UNAM y homologar las cuotas de servicios escolares en todas las entidades académicas y el posgrado.
31. Revisar los manuales, políticas y lineamientos emitidos por la Oficina del Abogado General con el objeto de que las oficinas jurídicas desarrollen sus actividades con procedimientos y criterios uniformes.
32. Implementar, en el área jurídica, un sistema de información oportuna que permita dar seguimiento puntal a los asuntos contenciosos y suscripción de convenios en los que participa la UNAM.
33. Diseñar un programa en línea que capacite a los encargados de las diversas oficinas jurídicas y personal interesado en materia contenciosa y contractual.

Una Universidad que crezca en forma organizada, sostenida y con reconocimiento

El financiamiento de la educación superior pública es responsabilidad del Estado. La autonomía que gozamos y ejercemos debe entenderse como la autodeterminación en la gestión de nuestras funciones y nunca como la autosuficiencia económica. Para cumplir nuestras funciones sustantivas el Estado le otorga anualmente un determinado presupuesto que, por la naturaleza de nuestras actividades, siempre será insuficiente.

Este presupuesto se ha incrementado en los últimos años; nos ha permitido crecer y tener mayor presencia nacional e internacional. Derivado de ello, las nuevas acciones implementadas se convierten en imprescindibles y un eventual recorte presupuestal afectaría sensiblemente la educación, la investigación y la estabilidad de nuestro quehacer cotidiano. Por ello, el Rector de la UNAM debe siempre estar atento y luchar porque la Secretaría de Hacienda y las cámaras de representantes le asignen un presupuesto justo.

El tema de un presupuesto multianual para las instituciones de educación superior (IES) debe continuar en la agenda pública de la Universidad y así evitar la incertidumbre que anualmente se vive al no poder planear adecuadamente y con certeza.

El Sistema de Información del Desempeño de Entidades Académicas (SIDEA) contiene ya información que debe ser utilizada para evaluar acciones y emprender soluciones o mejoras en las distintas tareas universitarias, permitiendo una planeación a corto y mediano plazo. Del análisis de estos datos se debe desprender la información necesaria que, complementada con nuestras asignaciones presupuestales históricas, nos permitan hacer un planteamiento de esta naturaleza.

La caída en los precios del petróleo, el bajo impacto que han tenido las medidas hacendarias en el crecimiento económico y el, hasta el momento, escaso resultado de las nuevas reformas constitucionales, no nos permiten avizorar tiempos promisorios. Es fácil predecir que la UNAM puede verse afectada con la situación económica del país y que habrá que trabajar incansablemente con las distintas autoridades y cuerpos de representación, para lograr que los presupuestos de la UNAM y de IES no se vean afectados.

Tengo la confianza y la certeza de que el Estado cuidará que a la Universidad no le falten recursos financieros y existen sobradas razones para que no sea conveniente para México que esto pueda llegar a suceder: la UNAM es la institución de educación superior del país más reconocida en México y en el extranjero. La imagen que la sociedad mexicana tiene de la Universidad es la de una institución independiente, sólida, confiable y necesaria

para el desarrollo del país. Así se ha reconocido en el pasado reciente por el Congreso de la Unión, la Asamblea Legislativa del DF y los congresos de los estados de Hidalgo, México, Puebla y Morelos.

No obstante lo anterior, considero que toda administración debe contar con un plan de contingencia para que, en el caso de reducciones inesperadas, pueda haber una respuesta administrativa eficaz para salvaguardar las funciones sustantivas de nuestra casa de estudios. En ello deberá trabajar anualmente la administración central y estar lista para su eventual implantación sin detener la marcha de nuestra universidad.



Por su historia, por sus dimensiones y por lo que la UNAM ha representado para el desarrollo de nuestra nación, nuestra casa de estudios mantiene un liderazgo natural entre todas las IES nacionales y en las políticas de Estado relacionadas con la educación y la investigación. Es un liderazgo que debemos mantener y reforzar.

En forma reiterada se ha presentado la posición académica y social de la UNAM a través de documentos que expresan la opinión colegiada de distinguidos miembros de su comunidad sobre los problemas nacionales, que en forma apremiante, aquejan al país. Los más recientes y destacados fueron el debate universitario que se organizó sobre la Reforma Energética cuyos resultados se entregaron al Senado de la República, así como los documentos "Elementos para la Construcción de una Política de Estado para la Seguridad y la Justicia en Democracia" y "La Educación en el Futuro de México". Con ello, la Universidad mostró su capacidad de análisis propositivo, reforzó su compromiso con el país, y su presencia y liderazgo nacionales.

Lo anterior ha ido aparejado con la firma de 47 convenios específicos tanto con IES como con diferentes organismos que han propiciado que más de 2,600 académicos, en forma anual, colaboren y tengan presencia en otras IES y que hayamos recibido, en el mismo lapso, a casi 650 académicos provenientes de otras universidades nacionales. En lo internacional, en el año 2009, la institución se hizo acreedora del Premio Príncipe de Asturias por sus aportaciones a la docencia, la investigación y la difusión del conocimiento en Iberoamérica. Su prestigio internacional ha continuado creciendo y se han sembrado las condiciones para que esto siga sucediendo. Se cuentan ya con 198 convenios de colaboración internacional firmados con IES que han propiciado, en el último año, el intercambio docente de casi 2 mil académicos de la UNAM y que hayamos recibido a más de 1,400 provenientes de otras latitudes.

De la misma manera, la movilidad estudiantil internacional se ha fortalecido: más de 3,400 de nuestros estudiantes realizaron estancias en el extranjero y recibimos a más de 4 mil en nuestros programas.

Se han conseguido ya, como muestra de nuestra mayor presencia internacional, dobles titulaciones con IES del extranjero; una con la Universidad Autónoma de Madrid, otra con la Universidad de Groningen en Holanda y una más que está por concretarse, con la Universidad Pierre y Marie Curie de la Sorbona.

Hoy tenemos centros, escuelas o representaciones en varias ciudades del extranjero: en San Antonio, Chicago y Seattle, en los Estados Unidos de Norteamérica, así como en Canadá, España, Francia, Inglaterra, China y Costa Rica. Considero que habría que evaluar y analizar las funciones y los resultados que cada una de estas instancias reporta. La presencia de la UNAM en México y en el extranjero debe de ser permanentemente reorientada hacia el cumplimiento de sus fines.

Una de las recientes preocupaciones es el surgimiento de los distintos rankings internacionales en donde la Universidad ha perdido posiciones desde que estos comenzaron a aparecer y, en ocasiones, se ha visto rebasada por dos instituciones latinoamericanas. Hay que decir que las organizaciones que efectúan estudios de esta naturaleza, con frecuencia, hacen cambios en los parámetros que analizan y, en ocasiones, éstos son mayores y la posición que ocupa la UNAM puede verse afectada.

En todos los métodos de análisis que he tenido la oportunidad de revisar y considerar, entre los índices que toman en consideración, nunca he visto uno que analice y reporte la movilidad social que provoca en sus egresados, ni el impacto de la IES en mitigar la vulnerabilidad de la población a través de la educación, ni la generación de oportunidades y de crecimiento personal que ofrece la institución. Estas últimas, indudablemente, son la gran fortaleza de una universidad pública y nacional como la nuestra.

Sin embargo, hay que aceptar que si bien nuestra Universidad no debe orientar sus esfuerzos en función de los rankings, sí es necesario compararnos y reforzar las áreas que deban ser impulsadas. Habrá que ubicarnos cada vez mejor en estos rangos que periódicamente aparecen publicados.



Hemos crecido sustancialmente en oferta educativa y se antoja necesario hacer una pausa, evaluar lo logrado y, en su caso, fortalecer nuestras acciones.

Sin duda, hay oportunidades de crecimiento en la educación abierta y a distancia que aún puede crecer mucho más.

Asimismo, la modalidad de educación continua debe robustecerse. La dinámica de la llamada sociedad del conocimiento demanda de una actualización continua que es imposible que pueda ser atendida exclusivamente en áreas físicas escolarizadas pues

requiere de una gran versatilidad, flexibilidad, calidad y eficiencia para dar respuestas inmediatas a las necesidades de formación, actualización y adquisición de nuevos o renovados conocimientos.

La UNAM debe crecer sustancialmente en esta modalidad educativa y considerar que nuestra función no concluye al egresar a nuestros estudiantes sino que en ese momento inicia otra universidad: aquella de la educación continua, la que debe mantener lazos constantes con todos sus ex alumnos, brindarles actualización, fortalecer la innovación y cultura emprendedora, aprender de ellos y enriquecernos con sus opiniones.

A través de esta modalidad debemos llegar a todos nuestros egresados y población en general que demande actualización; algunos de sus contenidos pueden ser de libre acceso, otros que requieren mayores esfuerzos o modalidades abiertas deben tener alguna forma de recuperación; por ello debe regularizarse, por las vías institucionales, un sistema de cuotas que permita generar apoyos que auspicien su constante crecimiento. Considero que no existe razón alguna para su gratuidad generalizada, ya que la población interesada en ella, con mucha frecuencia, se encuentra ya inmersa en la vida productiva.



La creación de nuevos campus universitarios foráneos debe por el momento limitarse a la consolidación de los anteriores o, en ciertos casos, a la creación de nuevos si viene aparejada del financiamiento correspondiente. Si llegara a ser el caso, debiésemos dar preferencia a aquellas áreas en donde ya tenemos polos de desarrollo consolidados en investigación y siempre bajo el esquema de instaurar licenciaturas que las IES públicas estatales no ofrezcan.

Debe también considerarse la suma de esfuerzos en ciertas áreas del conocimiento en las cuales hemos crecido en forma desordenada. Un buen ejemplo de ello son los programas académicos relacionados con las Ciencias de la Computación que han tenido orígenes diversos y crecimiento que atienden más a la necesidad profesional del momento que a una planeación y recomposición según los cambios tecnológicos.

Existen programas educativos relacionados con esta área del conocimiento en pre y posgrado dispersos en toda la Universidad; con presupuestos, profesores y planes de estudio que evolucionan de manera independiente y, en algunas ocasiones, se superponen en sus objetivos y finalidades.

De esta manera existen los programas de Ingeniería en Computación en la Facultad de Ingeniería y en la Facultad de Estudios Superiores Aragón; Ingeniería en Telecomunicaciones, Sistemas y Electrónica, en la Facultad de Estudios Superiores Cuautitlán; el programa de Ciencias de la Computación, en la Facultad de Ciencias, y el

de Informática, en la Facultad de Contaduría y Administración.

En el posgrado se imparte el programa de maestría y doctorado en Ciencias de la Ingeniería de la Computación, cuyas modificaciones se discuten en el Consejo Académico de Área de Ciencias Físico-Matemáticas y de las Ingenierías, mientras que, en el Consejo Académico del área de las Ciencias Sociales y Administración, se tratan los asuntos relacionados con la maestría en Informática.

Indudablemente existen diferencias entre ellos, dada la orientación propia de la escuela de origen y campo del conocimiento. Éstas deben ser analizadas, y si es posible, optimizar, sumar recursos y capacidades y confluir en una escuela de Ciencias de la Computación en donde puedan agregarse y potencializar los esfuerzos de toda la comunidad dedicada a esta área del conocimiento.

Una Escuela de esta naturaleza podría también sumar los esfuerzos de investigación, desarrollo, vinculación y transferencia tecnológica que se realizan en distintos centros de nuestra Universidad, tales como el Centro de Ciencias Aplicadas y Desarrollo Tecnológico (CCADET), la Dirección General de Tecnologías de la Información y Comunicación (DGTIC), los Institutos de Matemáticas, Ingeniería y el de Matemáticas Aplicadas, así como aquellos de la Facultad de Ciencias, de Contaduría y Administración, y de las FES Aragón y Cuautitlán.



Para llevar a cabo los cambios propuestos en los cuatro ejes conductores que se exponen de este plan de trabajo, se requiere del compromiso y atención directa de quien encabece la Rectoría, quien precisará de una estructura de apoyo actualizada que le permita llevar a cabo dichos cambios.

La administración de una macrouniversidad como la nuestra debe aspirar a tener una estructura ligera que, apoyada en las tecnologías de la información y comunicación (TICs), cuente con un sistema integral y eslabonado que impacte en los procesos de todas las entidades y dependencias universitarias.

En mi opinión, y previo un estudio de reingeniería administrativa, considero que la Secretaría de Desarrollo Institucional debería transformarse en secretaría de desarrollo e integración de nuevas tecnologías educativas con el objeto de aglutinar y vincular a todas las entidades, estructuras y direcciones implicadas o comprometidas con el tema y que actualmente, por razones de origen, se encuentran dispersas y desligadas entre sí. Tales son los casos de la Dirección General de Tecnologías de la Información y Comunicación; la Coordinación de Universidad Abierta y a Distancia (CUAED), la Coordinación de las Colecciones Universitarias Digitales, entre otras dependencias y programas que realizan funciones relacionadas con las nuevas tecnologías.

Por su parte, otras dependencias que actualmente se encuentran en la Secretaría de Desarrollo Institucional tales como el Centro de Enseñanza para Extranjeros (CEPE) del cual dependen nuestras representaciones internacionales, podría agregarse a la Dirección General de Cooperación Internacional; la Coordinación de Estudios de Posgrado, el Programa Institucional de Tutorías y la Dirección General de Evaluación Educativa debiesen pasar a la Secretaría General y, los seminarios universitarios, de bajo costo administrativo y, con frecuencia, de alta productividad dependerlos, según el caso, de la Secretaría General, de las diferentes Coordinaciones o de las distintas entidades académicas. Otros proyectos educativos tales como el Espacio Común de Educación Superior (ECOES), la movilidad estudiantil, y la Dirección General de Servicios Médicos debiesen pasar a formar parte de la Secretaría de Servicios a la Comunidad. Asimismo, deberán preverse adecuaciones a la Secretaría Administrativa de quien podrían depender las Direcciones Generales de Presupuesto y de Servicios Generales.

Algunas Direcciones Generales podrían asimilar funciones que llevan a cabo otras estructuras administrativas. La Dirección General de Evaluación Institucional tiene algunas funciones que podrían pasarse a la Dirección General de Planeación (ambas en la Coordinación de Planeación, Presupuestación y Evaluación) al tiempo que la Coordinación de Innovación podría agrupar las funciones de la Dirección General de Evaluación Institucional en lo relativo a transferencia tecnológica y propiedad industrial.

Hacer periódicamente una revisión y adecuación en nuestra estructura administrativa, de acuerdo a tiempos y necesidades, redundaría en la suma de esfuerzos para conseguir integrar mejor a nuestra casa de estudios, proyectarla al futuro, coordinar y simplificar sus funciones y disminuir la carga administrativa con el consecuente ahorro en gasto de gestión.

Para fortalecer nuestro reconocimiento y liderazgo se proponen las siguientes LÍNEAS DE ACCIÓN:

1. Defender la suficiencia del presupuesto universitario. Contar con un plan de desarrollo a corto, mediano y largo plazos y con base en ello, insistir en que las IES deben de contar con un presupuesto multianual.
2. Diseñar un plan de contingencia económica para paliar eventuales insuficiencias presupuestales sin afectar la calidad y cantidad de nuestras funciones sustantivas.
3. Mantener la presencia y liderazgo de la UNAM. Dar seguimiento al desarrollo y cumplimiento de los documentos de postura para la creación de políticas de estado. Actualizar periódicamente dichos documentos y analizar la pertinencia de nuevas propuestas para el mejor desarrollo de la nación.
4. Difundir regularmente los logros universitarios y las acciones que se llevan a cabo relacionadas con el mantenimiento, sostén y mejora de las distintas encomiendas que el país nos ha entregado en custodia.

5. Promover una política permanente de amplia difusión de los logros de nuestra comunidad y de nuestros egresados, tanto en la investigación, como en las ciencias sociales, en las humanidades y en las artes, así como en el sector productivo y empresarial.
6. Mantener vigentes y actualizados los convenios de colaboración con las IES nacionales. Evaluar las acciones emprendidas que se dependen de cada convenio y, en su caso, reorientar y reforzar acciones. Enfocar esfuerzos en donde la Universidad tiene escasa presencia.
7. Propiciar los vínculos de los programas universitarios con otras IES nacionales.
8. Desarrollar programas educativos en línea, en combinación con otras IES, sobre temas de interés común: Enseñanza de lenguas, Matemáticas e Historia de México.
9. Consolidar el sistema de becas y número de becarios del programa México Nación Multicultural.
10. Propiciar que TV-UNAM y RADIO-UNAM se consoliden como medios de comunicación nacionales. Abrir los espacios a otras IES. Invitar a académicos de otras IES a participar en programas grabados sobre problemas y asuntos relevantes para el país.
11. Buscar que la función editorial de la UNAM se difunda en las IES. Propiciar la inclusión de académicos provenientes de otras instituciones. Celebrar convenios de co-edición con instituciones educativas nacionales cuando así se considere pertinente y poner a disposición el material en línea.
12. Promover la mayor utilización del recinto que para convenciones, ferias y exposiciones construyó la UNAM.
13. Dar seguimiento y poner en operación el Polo Universitario de Tecnología Aplicada (PUNTA), enfocado a la correlación en investigación en Ingeniería con otras IES y vinculado a la innovación y desarrollo tecnológico.
14. Evaluar los resultados de los diferentes convenios de colaboración firmados con Instituciones internacionales. Poner énfasis en aquellos en que las metas no han sido alcanzadas. Reforzar y extender los casos en donde las colaboraciones hayan sido fructíferas. Ampliar nuestra presencia internacional.
15. Reforzar los sistemas de becas estudiantiles y estancias posdoctorales en el extranjero. Consolidar el sistema de créditos compatible con los estándares internacionales vigentes.
16. Focalizar esfuerzos para las dobles titulaciones. Dar seguimiento estrecho a aquellas en proceso y estimular, mediante los medios que se estime convenientes, la doble titulación con las ya existentes.
17. Continuar y, si es posible incrementar, los apoyos para que los académicos realicen estancias en instituciones extranjeras.
18. Asignar recursos específicos a las redes de investigación con vínculos internacionales.
19. Continuar favoreciendo la presencia de académicos extranjeros reconocidos en las entidades académicas de la Universidad, mediante el sistema de cátedras especiales y

los nombramientos de académico visitante o académico correspondiente.

20. Generar estrategias para mejorar nuestra posición en los rankings internacionales.
 21. Evaluar periódicamente las acciones y logros de las oficinas de representación tanto en el Noreste de Estados Unidos como en las de España, China, Francia, Costa Rica e Inglaterra. Trazar metas y definir sus objetivos. Evaluar su permanencia y posible expansión.
 22. Crecer nuestra presencia y calidad en los cursos de educación continua. Propiciar que éstos lleguen a todo el territorio nacional.
 23. Fortalecer las redes de egresados llegando a ellos a través de medios electrónicos con una oferta atractiva tanto educativa como cultural, así como de innovación y desarrollo de empresas.
 24. Consolidar los nuevos campos educativos de León y Morelia y el nuevo Centro de Ciencias de la Complejidad.
 25. Evaluar la pertinencia de una Escuela de Ciencias de la Computación que aglutine los esfuerzos y fortalezas de los distintos programas y que genere nuevos conocimientos y aplicaciones.
 26. Realizar los cambios estructurales necesarios que permitan dar mejor cumplimiento a las funciones integradoras y de crecimiento planteadas en un plan de desarrollo y, al hacerlo, disminuir el gasto en gestión administrativa.
-