

PROYECTO DE TRABAJO

| PERIODO | 2023-2027 |

Dra. Patricia Dolores Dávila Aranda

AGOSTO | 2023

Índice

| | |
|---|-----------|
| Introducción | 1 |
| Contexto de México y el mundo | 1 |
| Universidad Nacional Autónoma de México: historia, autonomía y compromiso social | 4 |
| Misión | 7 |
| Visión | 7 |
| Compromisos ineludibles | 8 |
| Presentación del Proyecto de Trabajo | 8 |
| | |
| Ejes de acción | 11 |
| 1. Docencia e investigación: el sustento de la Universidad | 11 |
| 1.1 Alumnas y alumnos | 15 |
| 1.2 Docencia | 16 |
| 1.3 Bachillerato | 17 |
| 1.4 Licenciatura | 19 |
| 1.5 Posgrado | 21 |
| 1.6 Sistema de Universidad Abierta y Educación a Distancia | 23 |
| 1.7 Sistema Incorporado | 24 |
| 1.8 Investigación | 25 |
| 1.9 Educación Continua | 26 |

| | |
|---|-----------|
| 2. Bienestar de la comunidad | 28 |
| 2.1 Salud física | 29 |
| 2.2 Salud mental | 30 |
| 2.3 Seguridad en las instalaciones | 32 |
| 2.4 Arte y cultura | 34 |
| 3. Internacionalización | 36 |
| 3.1 Proyección de la Universidad | 37 |
| 3.2 Movilidad estudiantil | 38 |
| 3.3 Intercambio académico | 39 |
| 4. Equidad | 41 |
| 4.1 Igualdad de género | 42 |
| 4.2 Inclusión | 44 |
| 5. Responsabilidad social | 47 |
| 5.1 Difusión cultural y divulgación de la ciencia | 48 |
| 5.2 Comunicación social | 50 |
| 5.3 Sustentabilidad y cambio climático | 52 |
| 5.4 Vinculación, transferencia tecnológica y obtención de recursos | 54 |
| 6. Normatividad y administración | 56 |
| 6.1 Normatividad | 57 |
| 6.2 Administración | 58 |
| 6.3 Infraestructura | 61 |
| 6.4 Relación con las representaciones sindicales | 63 |
| Reflexiones finales | 65 |
| Referencias | 68 |

Introducción

Contexto de México y el mundo

La Universidad Nacional Autónoma de México (UNAM) constituye un sistema complejo y diverso que juega un papel fundamental en el país y solo puede entenderse, analizarse, mejorarse e innovarse cuando la observamos en diferentes niveles y contextos, tanto en el ámbito nacional como en el internacional.

En este sentido, de acuerdo con el Banco Mundial (BM), en 2020 la pobreza extrema creció en todo el mundo y la pandemia de COVID-19, ocasionada por el virus SARS-CoV-2, trajo consigo problemas sanitarios, económicos y sociales graves. Adicionalmente, la invasión de Rusia a Ucrania, que comenzó en febrero de 2022, provocó un aumento inusitado en la inflación, escasez de granos e incremento en los precios de los alimentos y la energía, dificultades que se acentúan en las naciones más pobres (Banco Mundial, 2022).

Además, a pesar de que se prevé una desaceleración de la inflación de alrededor de 1.7% en 2023, el ritmo aún es lento (solo fue menor durante las recesiones mundiales de 2009 y 2020) (Banco Mundial, 2023). Por tal motivo, los precios seguirán fluctuando y las economías familiares continuarán enfrentando dificultades e incertidumbre.

Otro factor que aqueja a la humanidad es el cambio climático, que está provocando desastres naturales y meteorológicos extremos, afectando diferentes sectores y a la población en general.

Las fragilidades ambientales, los conflictos bélicos y las desigualdades económicas están desencadenando problemas alimentarios, sociales, culturales y geopolíticos que, entre otras cosas, obligan a millones de personas a dejar sus hogares y desplazarse en busca de mejores oportunidades de vida, ocasionando grandes impactos tanto en sus países de origen como en los de destino.

En este escenario, el desempeño de México, una nación con alrededor de 130 millones de habitantes, ha estado por debajo de lo esperado en cuanto a crecimiento económico y reducción de la pobreza. De acuerdo con datos de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE), se prevé que la desaceleración del Producto Interno Bruto (PIB) alcanzará 1.6% en 2023 y quizá repuntará hasta llegar a 2.1% en 2024. Por su parte, el consumo de bienes y servicios, así como el mercado laboral y de exportaciones, mejorarán poco a poco. No obstante, aunque la inflación esperada es de 5.7% en 2023 y de 3.3% para 2024, no va a disminuir lo suficiente debido a la desaceleración económica de Estados Unidos, que afecta directamente el crecimiento y desarrollo económico del país (OCDE, 2022a). Siguiendo a la OCDE (2022b), México tiene los niveles más altos de pobreza y desigualdad de ingresos, por lo que se vislumbra un panorama difícil en el futuro inmediato.

Asimismo, la Organización Internacional para las Migraciones (OIM) estimó que en 2019 había alrededor de 12 millones de mexicanos radicando fuera del país, lo que significa casi 10% de su población y convierte a México en uno de los lugares con mayor tasa de migración. Las personas que migran lo hacen a consecuencia de la pobreza extrema que padecen, los altos niveles de inseguridad, incluyendo delitos como feminicidio, secuestro y otros ilícitos relacionados con el narcotráfico, además de las pocas oportunidades de tener una vida mejor (OIM, 2020).

Ruiz-Soto (2022), del Instituto de Política Migratoria (MPI, por sus siglas en inglés), señaló que, también durante 2019, 2.4 millones de personas provenientes de otros países llegaron a nuestra frontera norte con la intención de migrar a Estados Unidos y, al no conseguirlo, muchas se quedaron a vivir temporal o definitivamente en nuestro territorio (no solo en las fronteras). Los migrantes que permanecen en México demandan vivienda, trabajo y, en general, integrarse a una sociedad que desconocen y, en algunos casos, sin hablar el idioma. Esto está produciendo un alto

impacto político, social y económico, ya no solo en nuestras franjas fronterizas, sino en todo el territorio mexicano. La migración, entonces, es un aspecto geopolítico complejo que se ha agravado en los últimos años.

Finalmente, con respecto a lo ambiental, México enfrentará grandes retos y áreas de oportunidad en los próximos años. La mayoría obedece a la notable pérdida y transformación de su biodiversidad, cuya riqueza biológica, además de ser de las más prominentes en el mundo, es, en buena medida, exclusiva de nuestro territorio.

Por un lado, nuestros bosques y selvas presentaron una tasa de deforestación promedio de 208,850 hectáreas por año durante el periodo 2001-2021, lo cual representa 0.31% de la superficie forestal arbolada a nivel nacional (Comisión Nacional Forestal, 2022). Por otra parte, no ha sido posible controlar el cambio de uso de suelo, pues se siguen construyendo vialidades en perjuicio del ambiente (en especial carreteras y vías de tren); se habilitan, aun en terrenos no aptos, nuevos campos de cultivo y zonas ganaderas, y se desarrollan asentamientos humanos en sitios inadecuados.

También enfrentamos una severa contaminación del agua, aire y suelos cuyos efectos disminuyen la calidad de vida de las personas y, en ciertos casos, dañan su salud. Además, en los últimos años ha habido en México problemas de sequía que, sobre todo en las regiones del norte y en algunas sobrepobladas, se están volviendo insostenibles para sus pobladores y para varios sectores productivos. Esta trama ambiental se repite, en diferentes magnitudes, prácticamente en todo el mundo y ha dado como resultado el denominado cambio climático, que comprende las variaciones de temperatura, precipitación y patrones climáticos que están sucediendo en el planeta y afectan a la humanidad.

Es decir, en el mundo y en nuestro país, nos enfrentamos a múltiples dificultades económicas, ambientales, sociales y políticas. Los gobiernos, la iniciativa privada, las organizaciones no gubernamentales y, por supuesto, las universidades pueden, con su trabajo, aportar a su resolución o mitigación. En lo particular, estoy segura de que nuestra Universidad juega un papel fundamental en la búsqueda de las mejores soluciones en todos estos ámbitos.

Universidad Nacional Autónoma de México: historia, autonomía y compromiso social

La Universidad Nacional Autónoma de México se apunala en su historia y tradición. Con los años, se ha perfeccionado y alcanzado grandes logros, pero también enfrenta desafíos continuos que debe superar de manera responsable y propositiva, sin perder de vista su misión irrenunciable e identitaria, aunque no única, de formar a las y los profesionistas, investigadores e investigadoras, artistas, humanistas, técnicas y técnicos que el país requiere para dar solución a los grandes problemas públicos.

Al ser la Universidad Nacional, nos debemos a todas y cada una de las personas que depositan su confianza en la institución y que esperan lo mejor de nuestras y nuestros egresados, por lo que hemos de responder a los compromisos que asumimos al aceptar el privilegio de formar parte de esta casa de estudios tan benevolente como compleja, cuya intrincada estructura social está compuesta por 444,913 personas (entre alumnado y personal académico y administrativo) (Coordinación General de Planeación y Simplificación de la Gestión Institucional [CGPL], 2023).

Todas las personas que laboramos en la Universidad somos responsables de la formación de cientos de miles de jóvenes en los diferentes niveles de estudio (desde iniciación universitaria hasta doctorado). Los derechos y prerrogativas de los que gozamos se han conseguido después de grandes luchas y esfuerzos constantes de los diversos sectores, por lo que quienes somos o hemos sido parte de la UNAM nos sentimos orgullosos de que sea una institución de educación pública, gratuita y laica.

Es precisamente por la satisfacción de formar parte de esta gran casa de estudios que es importante tener presente que fueron muchos los intentos para que, el 22 de septiembre de 1910, se instaurara en México la Universidad Nacional, consolidándose como emblema del espíritu respetuoso, aunque crítico, en favor de la educación, el progreso, la generación de conocimiento, la creación y el libre pensamiento. Sin embargo, en ese entonces, su Ley Constitutiva permitía la intromisión del Estado a través de la Secretaría de Instrucción Pública y, directamente, del presidente del país (González-González, 2016).

Diecinueve años después, en 1929, la Universidad obtuvo la autonomía y con ella su nombre actual, pero tuvieron que pasar otros 16 años para que la Ley Orgánica que hoy nos rige se publicara en el *Diario Oficial de la Federación*, el 6 de enero de 1945. A partir de ese momento, la Universidad adquirió su autonomía plena y se conformó

la Junta de Gobierno, cumpliéndose con ello la aspiración de Justo Sierra plasmada en el primer proyecto de creación de la institución, en 1881 (Torres-Aguilar, 2015).

En la UNAM, gracias a grandes visionarios universitarios como Justo Sierra, Alfonso Caso, Gustavo Baz, Nabor Carrillo, Ignacio Chávez y Javier Barros Sierra, entre muchos otros, hoy en día contamos con una autonomía dinámica y flexible que nos permite gozar de libertad de cátedra, administrar nuestros recursos financieros y patrimoniales conforme a nuestras necesidades, y tomar nuestras propias decisiones, además de tener una legislación que regula las formas para gobernarnos democráticamente.

Mucho se ha discutido y escrito sobre la definición y alcances de la autonomía universitaria, pero el artículo 3º, fracción VII, de la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos, modificado por última vez el 5 de marzo de 1917, es muy claro al señalar que:

Las universidades y demás instituciones de educación superior a las que la ley otorgue autonomía, tendrán la facultad y la responsabilidad de gobernarse a sí mismas; realizarán sus fines de educar, investigar y difundir la cultura de acuerdo con los principios de este artículo, respetando la libertad de cátedra e investigación y de libre examen y discusión de las ideas; determinarán sus planes y programas; fijarán los términos de ingreso, promoción y permanencia de su personal académico; y administrarán su patrimonio (art. 3º, fr. VII, 1917).

De este modo, nos es posible definir y desarrollar nuestras tareas docentes y de investigación con total libertad, en un entorno crítico y respetuoso enraizado en los múltiples cuerpos colegiados que examinan y cuidan el quehacer de las diferentes entidades académicas, atienden las necesidades de los miembros de la comunidad, definen los proyectos que rigen nuestras labores y aportan transparencia y certeza a las decisiones, a veces difíciles, que día con día se deben de tomar.

Dirigir la Universidad con la participación de los cuerpos colegiados en los que están representadas las comunidades estudiantil y académica aporta una organización democrática que nos permite conocer, opinar, elegir y designar a nuestras autoridades, pues constituyen un sistema de pesos y contrapesos que enriquece las discusiones y favorece los consensos. La mayor parte de las decisiones académicas se discuten de manera conjunta, de tal suerte que existe una red de centenas de cuerpos colegiados que abordan diferentes temáticas y toman acuerdos a partir de deliberaciones constantes. Entre ellos destacan el Consejo Universitario, la Junta de Gobierno, el

Colegio de Directores de Escuelas y Facultades, los Consejos Técnicos e Internos, los Comités Académicos de Posgrado y los Consejos Académicos de área y de nivel.

De entre estos cuerpos colegiados resalto el quehacer de la Junta de Gobierno, conformada por 15 académicas y académicos distinguidos, elegidos por el Consejo Universitario y en ocasiones específicas por la propia Junta, quienes enfrentan la compleja tarea de nombrar a las personas titulares de la Rectoría, de las direcciones de las facultades, escuelas e institutos y a los miembros del Patronato Universitario. Es importante reconocer que tener una Junta de Gobierno erigida como el cuerpo colegiado que designa a nuestras autoridades le ha dado estabilidad a la UNAM y, por ello, quiero expresar mi respeto a todos y cada uno de sus integrantes, con la certeza de que la decisión que tomen será la mejor.

La UNAM también cuenta con plena capacidad jurídica para gestionar y administrar sus recursos financieros y patrimoniales a través de múltiples áreas, pero siempre bajo la custodia del Patronato, que administra y cuida el patrimonio universitario y los recursos ordinarios y extraordinarios con que contamos, y formula el presupuesto anual de ingresos y egresos para la aprobación del Consejo Universitario.

La nuestra, entonces, es una institución con historia, ideales, pensamiento crítico y estructura administrativa y normativa que le permiten realizar las funciones sustantivas que tiene encomendadas. Su historia es larga y sinuosa, pero gracias a la evaluación continua de su funcionamiento y desempeño se mantiene como una universidad moderna, resiliente, propositiva y lista para asumir cualquier desafío.

Son muchos los retos que enfrentará la Universidad en los próximos años, de entre los cuales destaco dos que debemos considerar para planificar nuestro futuro. Por un lado, la matrícula pública escolarizada del país se incrementó 11.5% entre 2016 y 2022; en particular, la UNAM aumentó 6.6% su población escolar en este mismo periodo. Por otra parte, el subsidio federal que recibimos disminuyó 5.9% y, teniendo como indicador el porcentaje del PIB, el gasto en educación superior e investigación pasó de 0.91% en 2019 a 0.89% en 2022 (UNAM, 2022a).

Gracias a las experiencias que he cosechado en mi paso por diferentes sectores de la Universidad, he vivido su complejidad, sus dificultades y sus retos; he participado, cuando me ha sido posible, en coordinar acciones para darles solución y he apreciado de cerca su grandeza y benevolencia. He aprendido de todos aquellos con quienes he convivido estos años; he compartido e intercambiado ideas y opiniones con varias generaciones de alumnas y alumnos, colegas y personas funcionarias y

trabajadoras; he adquirido aprendizajes personales y profesionales invaluableles. Sobre todo, he sido testigo del papel trascendental que la UNAM juega en la vida de los cientos de miles de jóvenes que han tenido o tienen la oportunidad de estar en sus aulas y recintos; que se han acercado a la cultura, al deporte, a la ciencia, a la tecnología y al arte en sus distintas expresiones; que han probado en el día a día la posibilidad de emitir y escuchar puntos de vista que se debaten ya sea en foros formales o improvisados, presenciales y a distancia, siempre en un ambiente de respeto a las diferencias ideológicas y políticas, la diversidad cultural y social, las preferencias sexuales y de identidad de género.

Con base en estas experiencias y conocimientos presento algunas reflexiones, ideas y propuestas que, en caso de ser designada Rectora de la Universidad Nacional Autónoma de México para el periodo 2023-2027, permearían en el Plan de Desarrollo Institucional correspondiente. Cualquiera que sea la determinación de la Junta de Gobierno con relación al proceso de designación de la persona que asumirá esta encomienda, la Universidad contará conmigo y con mi compromiso irrestricto de que seguiré poniendo todo mi empeño en su beneficio.

Misión

“Formar profesionistas, investigadores, profesores universitarios y técnicos útiles a la sociedad; organizar y realizar investigaciones, principalmente acerca de las condiciones y problemas nacionales, y extender con la mayor amplitud posible los beneficios de la cultura” (Ley Orgánica de la Universidad Nacional Autónoma de México, art. 1º).

Visión

La Universidad Nacional Autónoma de México forma jóvenes que marcan la diferencia en cualquiera de los campos en los que se insertan durante su vida profesional. Esto se logra gracias a que su planta académica es sólida, está en constante superación y produce información científica de primer nivel. Cuenta con mecanismos administrativos, académicos, normativos y académico administrativos ordenados y flexibles, que le permiten cumplir con su compromiso social y proyectarse tanto a nivel nacional como internacional, consolidándose como la mejor Universidad pública de América Latina.

Compromisos ineludibles

- 1) Defender la autonomía universitaria de manera decidida, abierta y valiente, como un derecho ganado que nos permite ejercer la libertad de pensamiento y de acción, para tomar decisiones responsables y conscientes por el bien de la Universidad y del país. Somos una comunidad madura, capaz de llegar a resoluciones con base en las formas de organización e interacción que hemos establecido a lo largo de los años.
- 2) Fortalecer los valores éticos, la justicia, el respeto, la equidad y la inclusión, para que permeen en el quehacer cotidiano de todos los miembros de la comunidad y en los diferentes espacios de la vida universitaria.
- 3) Escuchar los puntos de vista de las personas que forman parte de la Universidad en sus diversos sectores, alentando el pensamiento crítico, considerando su opinión y conciliando en deliberaciones respetuosas y propositivas, a fin de llegar a consensos que permitan construir, sumar y avanzar en conjunto, conservando la estabilidad y la gobernabilidad.

Presentación del Proyecto de Trabajo

La Universidad Nacional Autónoma de México representa el proyecto educativo más importante del país, pues, como lo han expresado muchas universitarias y universitarios en diferentes momentos y foros, es un reservorio de democracia y el proyecto de capilaridad social con mayor impacto en la nación. Siempre ha asumido, y asumirá, su compromiso contribuyendo a la resolución de las grandes problemáticas sociales, legales, económicas, culturales, éticas, humanistas, tecnológicas y científicas de México.

La Universidad es compleja y, por tanto, son muchos los retos que debe enfrentar en su quehacer cotidiano para cumplir a cabalidad sus tres tareas sustantivas: la docencia, la investigación y la difusión de la cultura. Estos retos son de todo tipo: académicos, socioeconómicos, de perspectiva e igualdad de género, ambientales, administrativos, normativos, de seguridad para la comunidad universitaria, etc., y debemos superarlos de manera organizada, colaborativa y eficiente.

Es importante señalar que la presente propuesta ha sido construida pensando siempre en los elementos centrales de nuestro quehacer: el alumnado y el personal académico de todos los niveles. Vaya para ellas y ellos un profundo agradecimiento por

ser el motivo de la Universidad de la que formamos parte; reciban mi reconocimiento absoluto por su esfuerzo constante para superarse y por obligarnos a reinventarnos como Universidad y como personas.

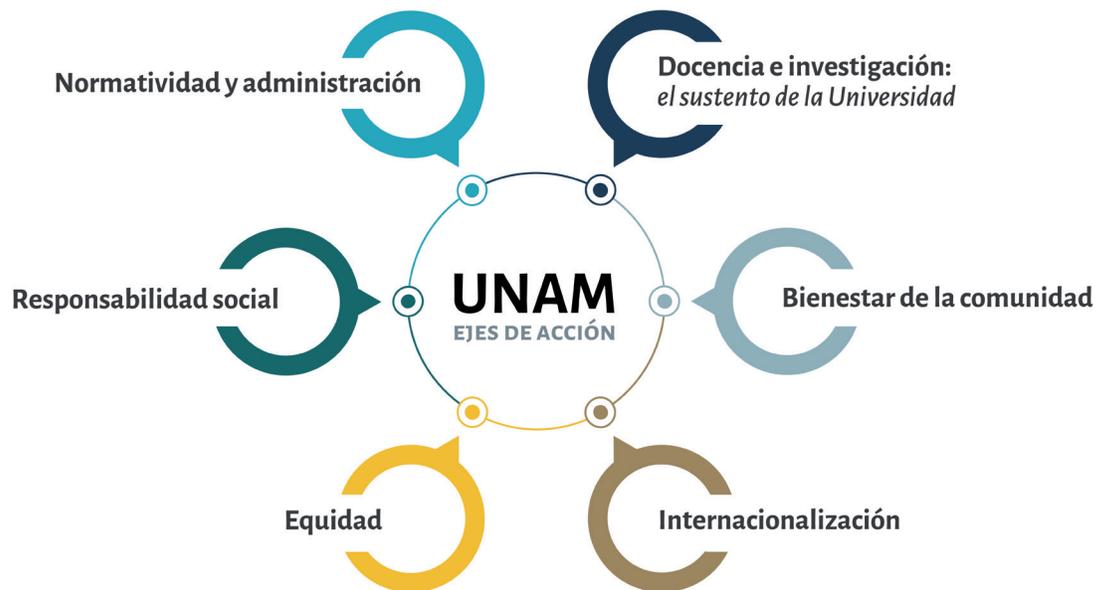
En los próximos años habrá que avanzar en todos los ámbitos, consolidando las fortalezas que nos caracterizan, pero también reconociendo nuestras debilidades, pues solo así podremos mejorar. La UNAM es tan rica y compleja, que difícilmente se podría hacer una descripción puntual de cada sector, sus virtudes y áreas de oportunidad, así que en este documento solamente presentaré los aspectos que, desde mi perspectiva, son los fundamentales.

Por tal motivo, daré mi opinión de manera sucinta, organizando las prioridades en seis ejes fundamentales para el desarrollo personal y profesional de quienes formamos parte de esta comunidad; a saber:

- 1) Docencia e investigación: el sustento de la Universidad.
- 2) Bienestar de la comunidad.
- 3) Internacionalización.
- 4) Equidad.
- 5) Responsabilidad social.
- 6) Normatividad y administración.

En cada sección presentaré un panorama general y una reflexión que me permita exponer mi punto de vista sobre los temas que considero primordiales. A partir de ello plasmaré, a grandes rasgos, mi propuesta de plan de trabajo, esbozando las metas que a mi parecer debieran alcanzarse para cada eje y con ello dar cuenta de los aspectos que podrían darle rumbo a la Universidad en los próximos años. Tales metas constituyen los aspectos más relevantes que se habrían de considerar y que, de ser el caso, se transformarían en proyectos y acciones concretos del Plan de Desarrollo Institucional 2023-2027.

Ejes fundamentales para el desarrollo personal y profesional



Ejes de acción

1. Docencia e investigación: el sustento de la Universidad

La razón de ser de la Universidad y, por tanto, de la plantilla académica, es el alumnado, por lo que es indispensable ser sensibles a sus demandas, requerimientos y problemáticas. Lo conveniente sería diseñar estrategias para acercarnos, escucharlo y entenderlo, porque solo así podremos satisfacer sus necesidades de formación. Es imprescindible reconocer que las y los jóvenes tienen derecho a la libertad de expresión y a establecer un diálogo abierto y propositivo con sus autoridades y con el cuerpo académico, pues ello permite construir acuerdos. Sin embargo, el alumnado también debe comprender que expresar sus demandas con violencia, injurias, agresiones o daños al patrimonio trastoca las posibilidades de diálogo y rebasa la libertad de expresión.

Sin lugar a dudas, el personal académico juega el papel más importante en el vínculo de la Universidad con las y los jóvenes, por lo que es de vital importancia centrar nuestra atención en sus necesidades y desempeño. Desde siempre, la relación de la UNAM con su personal académico ha sido de confianza, respeto y beneficio mutuos, y así debe continuar a pesar de su complejidad creciente, que nos ha planteado retos de

distintos tipos. Por ejemplo, los que trajeron la pandemia por COVID-19. El modo heroico en que superamos tal emergencia debe ser motivo de orgullo y admiración. Supimos aprender, innovar y crear diferentes estrategias docentes utilizando las Tecnologías de la Información y la Comunicación (TIC); hicimos el mejor de nuestros esfuerzos a pesar de las luchas internas que sostuvimos para adaptarnos, superar nuestros temores, preocupaciones y dificultades personales, a fin de llevar a la Universidad y su alumnado a buen puerto, incluso en esta inesperada tormenta que debimos sortear. Supimos mantener en funcionamiento, y a veces a ritmo acelerado, su maquinaria académica, administrativa y académico-administrativa; seguimos adelante con las tareas sustantivas; aprendimos y desarrollamos habilidades tecnológicas que muchos de nosotros no teníamos y salimos adelante con más éxito del que algunas personas nos auguraban.

La fortaleza de la UNAM, su liderazgo y compromiso con la comunidad permitieron continuar ininterrumpidamente con las actividades docentes y de investigación. Se apoyó al alumnado, al cuerpo académico y administrativo; se auxilió a la sociedad con un enorme despliegue de, principalmente, grupos de medicina y enfermería que mostraron, como en otras ocasiones, que la Universidad está comprometida y asume la responsabilidad que la sociedad le confiere.

Las y los universitarios, al crear un frente común, superamos la adversidad. Todas y todos perdimos seres queridos; familiares o personas cercanas se quedaron sin empleo y en algunos casos debieron confinarse en circunstancias poco adecuadas. Vayan mi solidaridad y mi reconocimiento para cada una de las personas que atravesaron momentos difíciles y fueron capaces de superarlos.

Ahora, después de tres largos años de pandemia, y habiendo dejado atrás la etapa de mayor riesgo, toca retomar las experiencias que nos dejó el confinamiento para generar un cambio en el sistema de enseñanza-aprendizaje, a fin de hacerlo más flexible y adaptarlo a los nuevos tiempos y tecnologías.

En los últimos cinco años la matrícula total ha crecido considerablemente. En el ciclo escolar 2017-2018 era de 348,617 alumnas y alumnos; en 2022-2023 llegó a 373,340. De estas personas, 667 realizaron estudios técnicos y propedéuticos en la Facultad de Música; 106,863 estaban inscritas en bachillerato; 233,260 en licenciatura y 32,550 en posgrado (CGPL, 2023). Para atender a este gran número de estudiantes laboramos un total de 42,190 académicas y académicos, con el apoyo de 29,383 trabajadoras y trabajadores de base y de confianza (CGPL, 2023).

Por otra parte, los saberes se han especializado y las necesidades del país son cada vez más diversas y cambiantes, lo cual ha motivado a la Universidad a realizar ajustes significativos en su estructura y normatividad. Existen diferentes campus, además de Ciudad Universitaria (CU), que imparten clases de licenciatura en 11 estados de la república mexicana y albergan a poco menos de la mitad del alumnado del sistema escolarizado. Es decir, 56.1% del alumnado estudia en Ciudad Universitaria y el restante 43.9% en las entidades externas, principalmente en las Facultades de Estudios Superiores (FES) que, en su conjunto, reúnen una matrícula de 91 mil 978 personas, lo que representa el 39.4% del total del estudiantado de licenciatura; además, titulan al 43.7% de quienes egresan de este nivel (CGPL, 2023).

Actualmente, el alumnado demanda modelos educativos activos, sucintos y efectivos. Por ello debemos reflexionar sobre los modelos de enseñanza presencial, híbrido, mixto, en línea y a distancia; las habilidades tecnológicas con que contamos y el uso que hacemos de los recursos didácticos disponibles. Por tanto, considero que vale la pena explorar la posibilidad de romper con modelos educativos rígidos y dar pie a otros más flexibles, de tal forma que, de acuerdo con la estructura y necesidades de cada plan de estudios, se puedan emplear distintas estrategias de enseñanza-aprendizaje. Es importante que la UNAM avance paulatinamente hacia la instauración de modelos educativos flexibles que permitan integrar las distintas modalidades de enseñanza, conciliando la experiencia y el conocimiento del personal académico con las demandas del alumnado y la tecnología disponible.

Así, al modificar los planes de estudio que lo requieran, valdría la pena considerar la posibilidad de incorporar distintas estrategias de enseñanza e incluir, en todas las áreas, prácticas profesionales que permitan acercar al alumnado al trabajo cotidiano en los ámbitos público y privado, pues puede ser una forma efectiva para impulsar su inserción laboral una vez que egrese. Es cierto que la gran cantidad de estudiantes dificulta la realización de prácticas profesionales, pero sería un acierto conseguir hacerlas, por lo que también habría que recurrir al diseño de recursos para tal efecto, aprovechando las opciones que nos brindan las TIC.

Sin lugar a dudas, el ambiente pospandemia ha abierto interrogantes sobre las modalidades educativas que habremos de utilizar en los próximos años, ya discutidas en el párrafo anterior, pero también sobre las habilidades tecnológicas del personal docente. Nuestras profesoras y profesores tienen una alta calidad académica y profesional que constituye la piedra angular para ofrecer una educación de excelencia. No obstante, ahora es necesario adquirir un manejo óptimo de las TIC.

El aprendizaje de las TIC se potenció durante la pandemia con compromiso y entusiasmo, pero poca planificación. Si bien nos dimos cuenta del apoyo tan importante que la tecnología nos brinda para impartir clases, utilizando diferentes herramientas tecnológicas que antes solo concebíamos para el Sistema de Educación Abierta y a Distancia, lo cierto es que debemos seguir aprendiendo para potenciar el uso de estos recursos.

Aunque se ha avanzado en el uso de la tecnología para la docencia, todavía queda camino por recorrer. Será importante incorporar como técnicas innovadoras de enseñanza algunas de las nuevas herramientas educativas, en especial aquellas que favorezcan el desarrollo de diversas tareas y materiales de aprendizaje, tutorías, regularización, planeación de clases, evaluación educativa y las que den acceso al conocimiento al alumnado con discapacidad, entre otras.

Otro aspecto inminente es que debemos redoblar esfuerzos por incorporar o consolidar, según sea el caso, ambientes digitales que contribuyan a la formación del alumnado, recurriendo a simuladores o modelos computacionales tridimensionales, por mencionar algunos. Además, la Universidad no puede ignorar los avances de la Inteligencia Artificial (IA), así que, en el futuro inmediato, tendremos que discutir de manera seria y colegiada su eventual incorporación a la práctica docente y empezar a explorar la posibilidad de dar asesorías virtuales, evaluar y ofrecer material didáctico personalizado o modelos para realizar prácticas profesionales en las distintas áreas, sin la intervención humana. Todo esto sin perder de vista que es indispensable valorar sus riesgos y beneficios, y analizar objetiva y cuidadosamente cómo podemos utilizar estos recursos, estableciendo límites y políticas de uso.

Metas:

- 1) Promover, como parte de la formación del alumnado, un entrenamiento profesional fuera de las instalaciones universitarias en los ámbitos público y privado, con el fin de vincularlo con potenciales sectores de inserción laboral.
- 2) Reconocer e integrar el quehacer de los campus externos a Ciudad Universitaria, intercambiando conocimientos, experiencias, buenas prácticas y conformando redes más estrechas entre el personal académico y el alumnado de las distintas entidades.
- 3) Armonizar y eficientar los procesos para la modificación y creación de planes de estudio, a fin de integrar modelos de enseñanza flexibles y transdisciplinarios.

- 4) Crear ambientes digitales que incorporen los nuevos desarrollos tecnológicos y de inteligencia artificial a los procesos de enseñanza-aprendizaje.

1.1 Alumnas y alumnos

El alumnado constituye la razón de ser de una institución educativa, que asume entonces la responsabilidad de asegurar la calidad de su formación y ayudarlo a alcanzar sus metas académicas y profesionales, procurándole un ambiente de aprendizaje estimulante y enriquecedor. Formarlo es el principal compromiso de una universidad, y para ello se debe apoyar su crecimiento académico y personal, brindándole recursos y asesoría, al tiempo que se promueve su bienestar.

Por tal motivo, es importante escuchar sus preocupaciones, recibir su retroalimentación y responder a sus necesidades para identificar áreas de oportunidad. La UNAM se distingue no solo por su excelencia académica, sino también porque hace su mayor esfuerzo por brindarle al alumnado una formación integral tanto en nivel bachillerato como en licenciatura y posgrado. Sin embargo, no podemos perder de vista que la comunidad estudiantil es diversa y compleja, proviene de distintas zonas geográficas del país y del extranjero, así como de diferentes niveles socioeconómicos y culturales; por lo tanto, es un mosaico de perspectivas, experiencias y conocimientos, pero también de problemáticas y carencias. En la actualidad contamos con múltiples apoyos de asesoría, tutoría, atención psicológica, orientación vocacional, becas y actividades culturales y deportivas para brindar al alumnado una plataforma que le permita alcanzar su máximo potencial, pero se requiere de un espacio institucional desde donde podamos escuchar su voz de manera directa, a fin de entablar un diálogo y construir propuestas conjuntas.

En cada uno de los ejes y rubros que se desarrollarán en este documento, el papel del alumnado es central y muchas de las metas propuestas giran en torno a este sector, puesto que constituye la columna vertebral de nuestro quehacer y es el principal beneficiario de nuestros esfuerzos.

Metas:

- 1) Crear la Coordinación de Asuntos Estudiantiles para facilitar la comunicación entre el alumnado y las distintas áreas de la Universidad.

- 2) Gestionar y coordinar diferentes programas relacionados con el bienestar del alumnado, brindándole apoyo y orientación.
- 3) Buscar mecanismos institucionales que permitan un acercamiento con el alumnado, para resolver problemas o conflictos mediante la construcción de propuestas conjuntas.
- 4) Incrementar la oferta de becas para el alumnado de todos los niveles de estudio, explorando nuevas formas de obtener recursos extraordinarios.

1.2 Docencia

El personal académico de la UNAM es un grupo variado de disciplinas e intereses distintos que juega un papel fundamental en la formación del alumnado, en la investigación y en la difusión del conocimiento producido en la Universidad. La planta académica, sin duda, es del más alto nivel y está constituida por personas comprometidas con la enseñanza, que cuentan con gran experiencia y reconocimiento tanto a nivel nacional como internacional y, por tanto, son el motivo de que la Universidad haya alcanzado el prestigio y liderazgo que la caracterizan.

Todas y todos los universitarios que impartimos clase tenemos la obligación de seguir aprendiendo sobre nuestras disciplinas y los nuevos métodos didácticos y tecnológicos, para que el alumnado reciba la mejor formación posible, pero también debemos prepararnos para comprender sus inquietudes y requerimientos. Por tanto, es necesario tener un programa institucional de actualización docente que aborde diferentes aspectos, llegue a la totalidad de los planteles y cuyos cursos respondan a las demandas y áreas de oportunidad del alumnado de las diferentes entidades.

Finalmente, tendríamos que dar más oportunidades a jóvenes académicas y académicos, así como generar condiciones adecuadas para preparar el inminente cambio generacional de la planta académica. Llegado el momento, las posiciones que dejemos las personas mayores deberán ser ocupadas por quienes cuenten con las mejores credenciales en sus áreas de conocimiento y en habilidades docentes, pero para que esto sea posible, quienes comienzan sus carreras necesitarán un ambiente propicio para su crecimiento personal y profesional.

Metas:

- 1) Diseñar estrategias de actualización disciplinar, pedagógica y tecnológica del personal académico para fortalecer sus actividades docentes y el apoyo psicológico, si así lo requiere.
- 2) Explorar los recursos que ofrecen las TIC para ponerlos al servicio de la formación y actualización docente.
- 3) Fomentar la contratación e inserción de nuevas generaciones de académicas y académicos altamente capacitados para la docencia, en las distintas entidades de la Universidad.

1.3 Bachillerato

El nivel bachillerato está conformado por 106,863 alumnas y alumnos (CGPL, 2023) distribuidos en nueve planteles de la Escuela Nacional Preparatoria, cinco de los Colegios de Ciencias y Humanidades y el Bachillerato a Distancia. Esta etapa formativa es un momento decisivo tanto en lo personal como en lo académico, porque en buena medida determina el desempeño futuro de las y los jóvenes.

Debido a que durante este nivel de estudios las personas deben prepararse para la educación superior, conviene emprender las acciones pertinentes para proporcionarles una formación integral y una base sólida de conocimientos y habilidades que les permitan alcanzar sus metas futuras. También es importante recordar que el alumnado tiene la oportunidad de explorar diferentes áreas de conocimiento, lo cual le permite descubrir sus propios intereses y aptitudes, para tomar la mejor decisión respecto a su futuro profesional. Si aunado a esto se logra la formación de personas responsables y comprometidas con la sociedad, al transmitirles valores éticos, podrán adaptarse a las distintas situaciones que enfrentarán durante su vida y contarán con más herramientas para superar obstáculos.

Reconocer el bachillerato como un periodo esencial en la vida debe motivarnos a emprender acciones encaminadas a mejorar las condiciones en este nivel, recordando que no solo redundará en beneficios personales para las y los estudiantes, sino también será de provecho para la propia Universidad, pues de ahí proviene el mayor número de estudiantes que entran a la licenciatura y, por supuesto, en una ganancia para el país, con el que tenemos un gran compromiso. En el año 2000, por ejemplo, la demanda de ingreso al bachillerato fue de 114,105 personas, y para 2022

fue de 160,185, lo que es un claro indicador del creciente interés de las y los jóvenes por la UNAM, que, dicho sea de paso, ha realizado un gran esfuerzo por apoyarles logrando gestionar y ofrecer 114,027 becas durante 2022, a diferencia de las 568 que se otorgaron en el 2000 (Portal de Estadística Universitaria, s.f.).

La responsabilidad de la formación del alumnado de bachillerato recae sobre un cuerpo docente conformado por 1,481 académicas y académicos de carrera, 3,977 de asignatura y 243 técnicas y técnicos académicos (Dirección General de Asuntos del Personal Académico, 2022), con necesidades específicas relacionadas principalmente con sus condiciones de trabajo y de actualización, tanto de su propia disciplina como del conocimiento de las problemáticas y requerimientos de las y los adolescentes, que tanto han cambiado en los últimos años.

Por lo anterior, el bachillerato merece atención y cuidado especial. Tanto la Escuela Nacional Preparatoria como el Colegio de Ciencias y Humanidades requieren de un impulso que les permita seguir mejorando el nivel académico del personal docente y de su alumnado, así como de una revisión concienzuda de sus instalaciones e infraestructura, para generar condiciones cada vez más propicias para el aprendizaje. En este sentido, sugiero un análisis profundo y expedito que guíe las acciones a seguir en los próximos años, incluyendo la capacitación y el apoyo a docentes, la mejora de los planteles y un diagnóstico de las necesidades del alumnado, para diseñar apoyos específicamente orientados a fortalecerlo.

Metas:

- 1) Evaluar las necesidades del personal de bachillerato en términos de las dificultades que enfrenta en su labor cotidiana y sus requerimientos de formación y superación docente, para contar con un diagnóstico que permita diseñar acciones concretas y puntuales.
- 2) Realizar un análisis de la infraestructura, el equipo, las instalaciones y los recursos tecnológicos del nivel bachillerato, con el fin de elaborar un plan para el mejoramiento de los planteles.
- 3) Diseñar un programa integral de apoyo al alumnado que incluya el desarrollo de habilidades para la vida, estrategias de estudio, de comprensión lectora y redacción, de expresión oral, de comunicación asertiva y de autocuidado.
- 4) Abrir canales de comunicación efectivos entre el alumnado y el personal de los

planteles para la atención personalizada de sus necesidades, con el apoyo de recursos digitales y de la Coordinación de Asuntos Estudiantiles.

- 5) Recuperar la opinión que periódicamente emiten las escuelas y facultades respecto al desempeño del alumnado proveniente del bachillerato, para generar acciones que ayuden a subsanar sus posibles debilidades académicas.

1.4 Licenciatura

Actualmente existen 133 carreras, casi todas ellas acreditadas, lo que garantiza que sean consideradas de excelencia y calidad; se imparten en 16 facultades, cinco unidades multidisciplinarias, 10 escuelas nacionales, dos institutos y tres centros (Dirección General de Administración Escolar, s.f.). Todas estas entidades enfrentan distintos retos y dificultades que se habrán de atender, como, por ejemplo, el crecimiento sostenido de la matrícula o, en contraste, el escaso interés por algunas carreras, las necesidades de sus plantas académicas y las diversas demandas del alumnado, entre otras cuestiones.

Según el Portal de Estadística Universitaria (2023), durante el periodo 2022-2023, la UNAM recibió 256,033 solicitudes de ingreso a la licenciatura y lograron ingresar a nuestras aulas un total de 50,245 aspirantes. Esto es, aunque cada año aumentamos la matrícula, la demanda rebasa nuestras posibilidades, pues solo tenemos capacidad para atender a 21% de quienes realizan una solicitud de ingreso, lo cual significa que el país requiere fortalecer y expandir su sistema de universidades públicas de buen nivel académico.

Por desgracia, con el paso del tiempo y por diferentes razones, una parte del alumnado abandona sus estudios y otra se rezaga. En consecuencia, disminuir el abandono escolar es uno de los grandes retos por afrontar, pues supera el 25% (CGPL, 2022). Asimismo, es importante buscar los mecanismos para regularizar al alumnado, lograr la eficiencia terminal y elevar los índices de titulación, que actualmente oscilan en alrededor del 43.5% en el sistema presencial (CGPL, 2022).

También es urgente evaluar las instalaciones de todas las escuelas y facultades, pues han pasado alrededor de 70 años desde que se comenzaron a usar los edificios centrales de Ciudad Universitaria y, aunque se les da mantenimiento constante, es posible que algunos deban ser modernizados o reemplazados. Asimismo, es nuestra obligación que los distintos espacios estén bien equipados y sean funcionales, por lo

que será necesario revisar mobiliario, extractores, equipo de cómputo, herramientas tecnológicas, pizarrones, archiveros, luminarias, entre otros. Es preciso, por tanto, diseñar un plan de mejoras, mantenimiento y dignificación de los espacios para fortalecer el buen ejercicio de la docencia y fomentar el aprendizaje.

Con respecto a las cinco Facultades de Estudios Superiores, se requiere revisar su plantilla académica, pues atienden a 43.9% del alumnado y solo cuentan con 28% del personal docente y 19% del total de profesoras y profesores de carrera de las escuelas y facultades de la Universidad. Además, en conjunto tienen una superficie de poco más de 452,000 m² (CGPL, 2022), por lo que habría que revisar sus necesidades académicas y presupuestales y, con ello, apoyarles para mejorar su funcionamiento.

Por otra parte, la Universidad concibió las Escuelas Nacionales de Estudios Superiores (ENES) como puntos de desarrollo educativo y de investigación fuera de la Zona Metropolitana del Valle de México. A la fecha, se han creado cuatro ubicadas en León, Morelia, Mérida y Querétaro, y una más en la ciudad de Oaxaca está en su primera fase. Todas cuentan con académicas y académicos de carrera y de asignatura de primer nivel, e instalaciones modernas y adecuadas para sus actividades docentes y de investigación. No obstante, habrá que revisar las razones por las cuales su participación en la formación del alumnado de licenciatura en el sistema escolarizado no ha sido el esperado, al menos en algunas. El potencial de crecimiento de estas ENES es importante y hay que aprovecharlo para continuar con el proceso de ampliación de la matrícula en el sistema presencial, fomentando que las y los jóvenes del interior de la república cuenten con alternativas de formación interesantes dentro de nuestra Universidad. Para ello, es indispensable revisar la oferta académica y asegurarnos de que responda a la demanda de las y los jóvenes en las distintas zonas geográficas en que se encuentran.

Por otra parte, cabe considerar que, para mantenernos actualizados y responder con éxito a los requerimientos de los empleadores dentro y fuera del país, es relevante revisar y mantener los planes de estudio actualizados para seguir ofreciendo educación de vanguardia.

Metas:

- 1) Disminuir el abandono y el rezago escolar detectando y atendiendo, en los primeros semestres de la carrera, las dificultades que obstaculizan el adecuado desempeño académico del alumnado.

- 2) Elevar la eficiencia terminal fortaleciendo los programas de regularización y tutoría, con apoyo de materiales digitales interactivos.
- 3) Incrementar la tasa de titulación estableciendo apoyos y mecanismos que la promuevan, incluyendo un programa de estímulos para la titulación oportuna.
- 4) Facilitar y simplificar los procesos de administración escolar en las entidades académicas, para que los tiempos de tramitación no sean el motivo del retraso en la titulación.
- 5) Fortalecer las plantas académicas de las FES mediante la contratación de personal de tiempo completo, cuyos perfiles permitan vigorizar la formación del alumnado e impulsar la investigación de calidad.
- 6) Analizar la oferta académica de las ENES y determinar si requieren incorporar licenciaturas de alta demanda o cancelar algunas de las que ofrecen.
- 7) Revisar los planes de estudio, actualizarlos o modificarlos en función de las necesidades actuales de los distintos campos disciplinares, favoreciendo la inserción laboral.

1.5 Posgrado

En el nivel posgrado se han registrado progresos importantes. Actualmente existen 42 programas de maestría y doctorado con 95 planes de estudio y 42 programas de especialización con 268 orientaciones (CGPL, 2023).

Durante 2022 se recibieron 13,535 solicitudes de ingreso tan solo para maestría y doctorado, y la matrícula (incluyendo especializaciones, especializaciones médicas, maestría y doctorado) ascendió a 29,423 alumnas y alumnos en el primer semestre del año, y a 29,322 en el segundo (Subdirección de Administración Escolar de Posgrado, 2023). También en 2022, se graduaron 9,183 estudiantes (CGPL, 2023). Además, se ha incrementado el número de miembros del padrón de tutoras y tutores, y en los distintos programas de posgrado participan todas las entidades académicas de la Universidad.

No obstante, conviene buscar los mecanismos que permitan reorganizar, administrar y evaluar el sistema de especializaciones. Adicionalmente, es necesario seguir trabajando, siempre con absoluto respeto a las particularidades de cada disciplina, en la homogeneización de normas operativas, criterios académicos y procedimientos académico-administrativos en los programas de maestría y doctorado, pues eso facilitará su operatividad y elevará su eficiencia, priorizando las actividades académicas por sobre las administrativas.

Por otra parte, ante la desaparición del Programa Nacional de Posgrados de Calidad (PNPC) del Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología (Conacyt), actualmente Consejo Nacional de Humanidades, Ciencias y Tecnologías (Conhacyt), es imprescindible contar con un sistema de evaluación universitario para este nivel, independiente de la Coordinación General de Estudios de Posgrado, que permita mantener y mejorar su calidad. Para ello, los programas tendrán que hacer un análisis profundo de sus debilidades y fortalezas, modificar sus planes de estudio en los casos necesarios y buscar estrategias que permitan elevar su eficiencia terminal. Para concretar estos propósitos, resulta inminente la revisión y actualización del Reglamento General de Estudios de Posgrado y de la normativa que de este se desprende.

Metas:

- 1) Crear un sistema de evaluación independiente de la Coordinación General, para asegurar la calidad de los estudios de posgrado de la UNAM en sus tres niveles, en concordancia con los criterios que establezca el Consejo Académico de Posgrado.
- 2) Crear un área de apoyo a las especializaciones en la Coordinación General de Estudios de Posgrado, para establecer los mecanismos que permitan atender, administrar y darle seguimiento a este nivel de estudios, en conjunto con las entidades académicas en las que se imparte.
- 3) Revisar y actualizar el Reglamento General de Estudios de Posgrado y la normativa que de este se desprende, para armonizar y fortalecer el sistema.
- 4) Modificar los planes de estudio que no han cumplido este proceso, con base en la evaluación y el análisis de necesidades para cada disciplina.
- 5) Mejorar la eficiencia terminal y la tasa de graduación, partiendo de las áreas de oportunidad que surjan como resultado de las evaluaciones de cada posgrado, y mantener el Programa de Estímulos a la Graduación Oportuna.
- 6) Crear, en los programas de posgrado ya existentes, los planes de estudio necesarios para responder a las nuevas necesidades nacionales y disciplinares.

1.6 Sistema de Universidad Abierta y Educación a Distancia

El Sistema de Universidad Abierta y Educación a Distancia (SUAYED) cumplió, en 2022, su primer medio siglo de vida. En 1972 se creó el Sistema de Universidad Abierta; en 1995 inició actividades la Red de Educación Continua (Redec); y en 1997 empezó a funcionar el SUAYED. Más tarde, en 2005, nació la Red de Centros de Educación Continua, Abierta y a Distancia, y un año después el Bachillerato a Distancia (B@UNAM) (Amador, 2012), con lo que se cubrieron todos los niveles de estudio de la UNAM. Esta es una valiosa alternativa para quienes desean estudiar, pero enfrentan distintos obstáculos o dificultades para asistir a las instalaciones de la Universidad, puesto que permite un mayor número de personas sin restricciones de espacio o tiempo, en contraste con la educación presencial.

En los últimos años, la UNAM ha consolidado distintas plataformas para impartir los cursos y albergar material de estudio en línea. El alumnado, además, puede participar en foros de discusión y comunicarse con el personal académico y con sus pares, además de recibir acompañamiento durante su proceso de aprendizaje por medio de tutorías y otras estrategias. Pero a pesar de sus ventajas, este sistema también nos obliga a encarar una serie de retos, entre los más significativos se encuentran los costos para su adecuado funcionamiento y las habilidades específicas que debe tener el cuerpo académico no solo para el desarrollo de materiales didácticos y el uso de plataformas, sino para impartir clases en esta modalidad.

De cualquier modo, se ha avanzado tanto en las plataformas que se utilizan como en la capacitación de la planta académica y el alumnado. No obstante, es menester reconocer que la baja eficiencia terminal que registra es preocupante. Casi 11.5% del alumnado de la Universidad está inscrito en este sistema, pero solo 15.6% egresa y se titula (CGPL, 2022). En los últimos años he escuchado muchas veces que esta modalidad es la que permitirá aumentar significativamente la matrícula en nivel licenciatura. Sin embargo, el reto que habremos de enfrentar en los próximos años será elevar la eficiencia terminal y su calidad académica. El peor de los escenarios sería seguir incrementando la matrícula sin tener resueltas las problemáticas descritas.

Metas:

- 1) Elevar la eficiencia terminal del alumnado inscrito en el SUAYED.
- 2) Evaluar los planes de estudio que se imparten en las modalidades abierta y a distancia, y establecer metas puntuales para aumentar su calidad.

- 3) Modernizar y actualizar las plataformas y materiales con que se trabaja en el SUAyED.
- 4) Evaluar la pertinencia de incrementar la oferta del SUAyED en las distintas áreas de conocimiento.

1.7 Sistema Incorporado

El Sistema Incorporado (SI) permite que instituciones educativas externas puedan ofrecer los programas académicos de la Universidad y que los estudios de sus egresados estén respaldados por la UNAM, que supervisa y aprueba los títulos de licenciatura y los certificados de bachillerato, extendiendo su prestigio a otras entidades. Esto implica una gran responsabilidad para la Universidad, porque debe asegurarse de que las instituciones que pertenecen a este sistema mantengan los estándares de calidad que nos caracterizan. Por lo tanto, el SI está obligado a seguir los lineamientos establecidos por la Universidad, aunque mantenga su autonomía y estructura administrativa.

Este sistema nos permite responder al compromiso de formar personas en los niveles medio y medio superior, acercando la oferta educativa a un mayor número de estudiantes de distintas regiones del país, al darles acceso a nuestros planes y programas de estudio, pero respetando las necesidades específicas de cada institución, por ejemplo, la incorporación de temáticas relevantes para la región o comunidad local.

El SI es un gran soporte para otras instituciones educativas, pero también resulta provechoso para la Universidad, pues le ofrece la oportunidad de apoyar y trabajar con este sistema y diversificar las fuentes externas de ingresos, constituyéndose como una faceta importante de su quehacer.

Durante el periodo 2021-2022, el Sistema Incorporado de la UNAM atendió a 323 instituciones, 65,309 alumnas y alumnos y 8,675 profesoras y profesores. No obstante, en los últimos dos años se registró una disminución de entidades incorporadas, como consecuencia de la pandemia ocasionada por el virus SARS-CoV-2 (Portal de Estadística Universitaria, s.f.).

Metas:

- 1) Reincorporar y acercar más instituciones educativas particulares al SI, para continuar otorgando validez académica a sus estudios.

- 2) Fortalecer el SI por medio de la capacitación y actualización del personal docente, apoyándole para que incremente su nivel académico, a través de los diplomados y posgrados que se imparten en la Universidad.
- 3) Reforzar la promoción de actividades académicas, culturales y deportivas en todo el Sistema Incorporado.

1.8 Investigación

La investigación es una de las tareas sustantivas de la UNAM, motivo por el cual su atención es prioritaria en las cuatro grandes áreas de conocimiento que cultivamos (Ciencias Físico-Matemáticas y de las Ingenierías, Ciencias Biológicas, Químicas y de la Salud, Ciencias Sociales, Humanidades y Artes). Considerando que las labores de investigación en nuestra Universidad se llevan a cabo en institutos, centros, escuelas y facultades, es importante que se documenten sus productos y se reconozca, atienda, e impulse a quienes las realizan.

En 2022, según la CGPL, de los 7,365 proyectos de investigación existentes en la UNAM, 2,168 se llevaron a cabo en los institutos y centros de la Coordinación de Humanidades; 2,975 en la Coordinación de Investigación Científica; 2,213 en facultades y escuelas, y nueve en otras dependencias. Sin embargo, de todo ese conjunto de proyectos, solo 2.9% son inter o transdisciplinarios. Se requiere, entonces, una visión integral y no fragmentada de los esfuerzos investigativos de la Universidad, la cual nos permitiría tener mayor claridad en el planteamiento y financiamiento de los diferentes programas de investigación institucionales, así como de las características y alcances de las convocatorias que se ofrecen, para fomentar el intercambio de saberes. Adicionalmente, debemos reconocer y apoyar las actividades de investigación de todas y todos los académicos, independientemente de su entidad de adscripción, lo cual implica que tanto los centros e institutos como las facultades y escuelas habrán de recibir, de manera proporcional, financiamiento para este fin. En particular, las y los jóvenes investigadores requieren apoyo y condiciones adecuadas para su desarrollo, pues constituirán el núcleo académico que sostendrá la investigación en los años venideros.

También es indispensable seguir buscando vías para procurar la vinculación de los resultados de investigación con la sociedad y los sectores público y privado. Un tema importante a considerar es el relacionado con el actual marco legal de las

patentes universitarias. Sería conveniente analizar la pertinencia de que, al menos parcialmente, los beneficios económicos provenientes del uso del elemento o producto patentado se distribuyan entre la Universidad y el grupo que lo concibió y desarrolló, pues sería un incentivo adicional para la reactivación de estos trabajos y de sus resultados.

Metas:

- 1) Consolidar la investigación multi, inter y transdisciplinaria tanto en actividades de investigación básica como aplicada, para la búsqueda de soluciones integrales a los problemas nacionales.
- 2) Apoyar en el desarrollo de sus proyectos a todas las personas que presentan resultados de investigación reconocidos por sus pares académicos, independientemente de su entidad de adscripción.
- 3) Impulsar a las y los jóvenes académicos para que avancen y consoliden sus líneas de investigación.
- 4) Iniciar al alumnado de licenciatura en actividades de investigación, con el afán de detectar a quienes presenten el interés y el perfil adecuados para que continúen hacia el posgrado y, eventualmente, se sumen a los nuevos cuadros docentes y de investigación.
- 5) Explorar la viabilidad de distribuir los beneficios económicos provenientes del registro de patentes entre la Universidad y su autor o autores intelectuales.

1.9 Educación Continua

La Educación Continua (EC) forma parte de las actividades académicas no curriculares que se realizan en la Universidad, y tiene como objetivos complementar la formación recibida en licenciatura, especialización, maestría o doctorado; profundizar y ampliar conocimientos en todos los campos del saber; transferir los adelantos y hallazgos de la investigación a las comunidades de profesionales; y capacitar y actualizar profesionalmente a la comunidad universitaria y al público en general.

Con el fin de sistematizar de manera coordinada lo antes descrito, se creó la Red de Educación Continua, en la cual participan más de 120 entidades y dependencias (REDEC, s.f.). Durante los últimos cuatro años, la REDEC realizó un total de 30,113 actividades

(talleres, cursos, diplomados, conferencias, seminarios, entre otros) que beneficiaron a 4,252,706 personas (CGPL, 2022).

Por este motivo, habrá que fortalecer las actividades de EC y procurar responder a las necesidades de la iniciativa privada, instancias públicas, gubernamentales y no gubernamentales, puesto que, además, constituye una fuente de ingresos por recursos extraordinarios.

Metas:

- 1) Incrementar la oferta de EC manteniendo los estándares de calidad académica y de pertinencia social, para alcanzar una mayor cobertura a niveles nacional e internacional.
- 2) Promover la EC interdisciplinaria con la participación de diferentes entidades académicas, y ofrecer cursos cortos para enseñar técnicas, habilidades o conocimientos específicos, útiles para el desempeño de la profesión.
- 3) Fortalecer y promover mecanismos de procuración de fondos, principalmente con la iniciativa privada, instancias públicas, gubernamentales y no gubernamentales.
- 4) Fortalecer el uso de las TIC para ampliar la oferta de actividades de EC en línea o híbridas.
- 5) Explorar la posibilidad de consolidar la REDEC como un organismo que albergue a universidades nacionales e internacionales, a fin de expandir la oferta de EC a nuestra comunidad y al público en general.

2. Bienestar de la comunidad

En la UNAM se procura la salud física y mental de la comunidad y se trabaja vehementemente para evitar cualquier tipo de violencia y discriminación. En particular, se han redoblado esfuerzos para lograr la consolidación de la equidad, la igualdad y la perspectiva de género. Falta mucho por hacer y es menester aceptarlo, pero también es cierto que, gracias a los esfuerzos de universitarias y universitarios decididos, contamos ya con una plataforma de diálogo, información y atención. Esto ha permitido enfrentar algunos sucesos de los que no podemos sentirnos orgullosos, pero que nos han encaminado hacia la equidad en su sentido más amplio. Se ha hecho un gran esfuerzo para avanzar y que las y los integrantes de esta comunidad, tan rica por su diversidad, podamos convivir en entornos de respeto absoluto, que procuren también el acceso al conocimiento y el desarrollo integral de todas las personas sin excepción.

La salud física, mental y emocional de las y los universitarios debe ser una prioridad. La UNAM ha abierto espacios y planeado actividades enfocadas en la construcción de una comunidad integralmente sana y se han logrado progresos sustanciales que debemos reconocer. Sin embargo, somos una sociedad grande y diversa que está distribuida en diferentes áreas del país, lo cual complejiza comprenderla y atenderla, por lo que todavía queda mucho por hacer. En general, es necesario diseñar políticas institucionales y estrategias específicas que protejan a los miembros de la comunidad, proporcionándoles un entorno seguro y saludable que eleve la calidad de vida del alumnado y del personal académico y administrativo.

Metas:

- 1) Generar políticas institucionales que promuevan la salud física y emocional en todos los campus.
- 2) Coordinar con las entidades académicas y las instancias administrativas la mejora del entorno, de manera que propicie estilos de vida saludables y seguros.
- 3) Generar políticas institucionales que favorezcan la equidad en todos los sectores de la comunidad.

2.1 Salud física

En la Universidad, en tanto reflejo del país, se concentra una muestra posiblemente confiable de la población nacional y los principales problemas de salud que aquejan a nuestra comunidad son los mismos que se observan en las y los mexicanos: afecciones cardíacas, diabetes, uso y abuso de sustancias, sobrepeso y obesidad, sedentarismo y mala nutrición, entre otros. A estas enfermedades crónicas no transmisibles debemos añadir, además, la presencia del COVID-19 y sus secuelas, en un contexto de acceso limitado a los servicios de salud.

La Universidad aplica el Examen Médico Automatizado (EMA) al alumnado de nuevo ingreso a bachillerato y licenciatura, para conocer el estado de salud de quienes cursan su primer semestre. También evalúa los factores de riesgo para su salud, así como sus hábitos de vida. Sin embargo, es probable que sus resultados no se hayan explotado adecuadamente, aunque constituyen un insumo importante para la toma de decisiones tanto a nivel preventivo, como educativo y asistencial.

Si bien es cierto que la Universidad no podría atender todos los padecimientos físicos del alumnado o del personal académico y administrativo, también lo es que cuenta con una red de servicios que pueden potenciarse para fomentar la salud, lo cual es indispensable para el buen desarrollo personal, laboral y académico. Así, es indispensable reforzar las estrategias para atender la salud física y ofrecer opciones independientemente del lugar donde se estudie o se trabaje. Asimismo, cabe recordar que cada día la Universidad enfrenta situaciones de emergencia o se dan malestares de rutina, pero no todas las entidades cuentan con la capacidad de respuesta necesaria.

En términos de prevención y fomento de hábitos de vida saludables, la creatividad de las autoridades de las entidades juega un papel muy importante, pues es vital que propongan estrategias novedosas para impulsar campañas de información y que sugieran actividades físicas atractivas y divertidas para el alumnado y el personal académico y administrativo.

Metas:

- 1) Utilizar el tamizaje que proporciona el EMA para construir una política institucional de fomento a la salud.

- 2) Incorporar apoyo médico de primeros auxilios en las entidades académicas, para atender los problemas de salud más comunes del día a día y las posibles emergencias.
- 3) Promover que el alumnado complete su proceso de afiliación al Seguro de Salud para Estudiantes del Instituto Mexicano del Seguro Social (IMSS), aprovechando que el trámite inicial es simultáneo a su inscripción. Con ello se evitaría que las personas que requieran de un servicio médico especializado, hospitalización, cirugía u otro, tengan problemas para ser atendidas.
- 4) Reforzar los programas de divulgación sobre salud y promoción de hábitos de vida saludables, coadyuvando a la cultura del autocuidado, para que la comunidad identifique situaciones de riesgo y las pueda prevenir.
- 5) Promover la actividad física recreativa y el deporte organizado en todos los campus universitarios. Por supuesto, el alumnado involucrado en algún deporte de competencia, lo mismo que los integrantes de nuestros equipos representativos, seguirían teniendo el apoyo que requieran, siempre y cuando su desempeño académico sea el adecuado.
- 6) Procurar que en toda la Universidad se disponga de elementos para la promoción de la salud y los buenos hábitos, como espacios de estudio adecuados, bien iluminados, cómodos y tranquilos, disponibilidad de alimentos saludables y agua potable, sanitarios limpios y bien equipados, así como espacios lúdico-recreativos.

2.2 Salud mental

Según la Organización Mundial de la Salud (OMS), en 2022, con la pandemia, se incrementó la prevalencia de depresión y ansiedad en 25 y 27%, respectivamente, a nivel mundial. En México se observó que 29.8% de estudiantes entre 15 y 29 años presentó un intento de suicidio; 11.7% bebió alcohol en exceso; y 19.8% consumió drogas (Medina-Mora *et al.*, 2022). Adicionalmente, todas las personas pueden enfrentar diversos problemas personales, familiares o de pareja, ser o haber sido víctima o testigo de violencia, entre otros, y tener secuelas emocionales y afectivas derivadas de la pandemia y el confinamiento.

En particular, nuestro alumnado muestra un alto nivel de vulnerabilidad no solo por sus características sociodemográficas, sino por el contexto universitario mismo, donde se producen situaciones propias de este entorno que pueden impactar la

salud mental si las y los jóvenes no están preparados para afrontarlas. El estrés de la vida universitaria, con todo lo que implica (por ejemplo, competitividad, exigencia académica, interacciones sociales extensas o fuertes cargas de trabajo), representa un riesgo para la salud si no se aprende a manejarlo adecuadamente, es decir, como un motor que impulse el crecimiento profesional y personal.

Las personas funcionarias, académicas y administrativas, además de tener sus propios problemas personales, también están expuestas a grandes cargas de trabajo. En lo que respecta al personal académico, con frecuencia debe atender grupos numerosos y además cumplir con sus compromisos de investigación y difusión. Las y los funcionarios, trabajadores de base y de confianza, enfrentan situaciones propias de sus puestos que pueden producir agotamiento e incluso *burnout*. Por tal motivo, es indispensable ofrecer opciones de atención de la salud mental no solo al alumnado, sino a todos los sectores.

Es importante, entonces, fomentar la salud mental entre quienes somos parte de esta institución, puesto que impacta en la salud física, el desempeño y la calidad de vida. La Universidad dio un gran paso cuando publicó el Acuerdo por el que se Crea el Comité Técnico para la Atención de la Salud Mental de la Comunidad de la Universidad Nacional Autónoma de México, el 2 de febrero de 2021 (UNAM, 2021a), y después, el 26 de agosto de ese año, el reglamento de dicho Comité para determinar su organización, operación y funcionamiento (Secretaría de Prevención, Atención y Seguridad Universitaria [SPASU], 2021a). Al amparo de este marco normativo, habremos de continuar con pasos firmes para establecer acciones concretas en las diferentes entidades, a fin de prevenir, contener y atender los problemas mentales y emocionales de nuestra comunidad.

Metas:

- 1) Utilizar los datos del EMA y otros instrumentos diagnósticos para conocer el estado de la salud mental y la calidad de vida de los distintos sectores que cohabitamos en la Universidad, a fin de generar estrategias de prevención y atención.
- 2) Fortalecer los programas de atención psicológica y psiquiátrica para la comunidad, con la participación de entidades, dependencias, expertos y expertas, e incluso instituciones externas.
- 3) Diseñar cursos presenciales y en línea para la promoción del desarrollo de habilidades para la vida, estilos de vida saludables, automonitoreo, técnicas de

relajación, de estudio y de organización del tiempo, retomando y armonizando las diferentes iniciativas ya en curso.

- 4) Recopilar, diseñar y utilizar los recursos digitales para la autodetección de ansiedad, depresión, uso y abuso de sustancias, entre otros, con el apoyo de las y los expertos en salud mental.
- 5) Capacitar al profesorado en la detección temprana de problemas de salud mental entre el alumnado y en el manejo de crisis en el aula.
- 6) Elaborar protocolos claros, concisos y precisos, para la detección y canalización de los miembros de la comunidad que presenten problemas de salud mental.
- 7) Diseñar campañas de no discriminación y desmitificación de los problemas de salud mental.

2.3 Seguridad en las instalaciones

Un tema importante y sensible es la seguridad dentro de las instalaciones universitarias. La situación que prevalece en el país hace muy complicado controlar los riesgos que enfrenta la comunidad fuera de la Universidad, pero sí podemos fomentar la seguridad dentro de ella. En este ámbito se ha avanzado en los últimos años, gracias al trabajo emprendido con el apoyo de las Comisiones Locales de Seguridad de cada entidad y dependencia, para fomentar y fortalecer la cultura individual de prevención y autoprotección.

El 5 de noviembre de 2018 se emitió el Acuerdo que Crea y Establece las Funciones y Estructura de la Secretaría de Prevención, Atención y Seguridad Universitaria (UNAM, 2018), para atender las necesidades de la comunidad en cuanto a seguridad, protección civil y movilidad, con énfasis en la prevención. La seguridad en las instalaciones no se limita a evitar robos o agresiones, sino que incluye el manejo de residuos tóxicos, el uso adecuado de sustancias inflamables, garantías para los peatones, ciclistas y conductores, entre muchos otros aspectos.

Los riesgos que enfrentan las diferentes entidades y dependencias son diversos y cada una de ellas, de acuerdo con sus condiciones y problemáticas, tendrían que adaptar sus propios protocolos y lineamientos a partir del Plan Maestro de Seguridad UNAM 2021-2024 (SPASU, 2021b) y el que habrá de diseñarse para años posteriores.

Para enfrentar la problemática del narcomenudeo en el interior de nuestras instalaciones se requieren protocolos y estrategias eficientes y sencillas, el trabajo

coordinado del personal de vigilancia y campañas audaces en redes sociales para promover la salud y prevenir las adicciones. En especial, es muy importante que, sobre todo en los planteles de bachillerato, en escuelas y facultades, funcionarias y funcionarios realicen recorridos constantes, empezando por directoras y directores, con el fin de conocer su comunidad, sus instalaciones y sus espacios. Todo esto ayudaría a disuadir el establecimiento de focos de narcomenudeo y algunos otros problemas, por lo que se requiere de una labor de equipo constante y armónica.

Hacia el exterior de los planteles habría que promover el acercamiento y trabajo coordinado con las autoridades de seguridad locales, municipales, estatales o federales correspondientes, para obtener su apoyo y protección. Asimismo, se tendrán que desarrollar planes de seguridad para los alrededores de los diferentes campus y planteles, así como un sistema de senderos seguros, especialmente en los lugares más vulnerables y con especial énfasis en los puntos de ingreso y salida de nuestra comunidad.

El transporte público inseguro es un problema lacerante que enfrenta buena parte de la comunidad. Alrededor de 87% del alumnado lo usa para desplazarse a la Universidad y de regreso a casa (Secretaría de Desarrollo Institucional [SDI], 2022). No hay una forma fácil ni directa para evitar que el alumnado sea víctima de asaltos, tocamientos, secuestros y demás delitos. Sin embargo, se habrá de trabajar con las diferentes entidades académicas para buscar la mejor opción de protección disponible en cada caso. Afortunadamente, existen algunos ejemplos exitosos que podrían replicarse en condiciones parecidas.

Metas:

- 1) Complementar y actualizar el Plan Maestro de Seguridad para los años venideros.
- 2) Procurar las condiciones de seguridad de dependencias y entidades académicas para que cuenten con instalaciones adecuadas de luminarias, cámaras de seguridad, botones de pánico, extintores, salidas de emergencia, entre otras.
- 3) Promover que todas las dependencias y entidades académicas que así lo requieran cuenten con protocolos adecuados y certificados para el uso de sustancias y residuos.
- 4) Revisar los protocolos de seguridad con el apoyo de las áreas de protección civil, vigilancia y bomberos, para asegurar respuestas rápidas en caso de emergencia.
- 5) Realizar revisiones constantes y aleatorias de todas las instalaciones de cada campus, para tener presencia y comprobar que se cumplan las condiciones y protocolos de seguridad.

- 6) Fortalecer los protocolos de atención jurídica, médica y psicológica para casos de emergencia.
- 7) Coordinar acciones de apoyo y protección a la comunidad en el exterior de las instalaciones universitarias, con las autoridades de seguridad locales, municipales, estatales o federales, según sea el caso.
- 8) Buscar alternativas de transporte público seguro para la comunidad, de acuerdo con la localización de las entidades y dependencias.
- 9) Mejorar el funcionamiento del Pumabús en Ciudad Universitaria, considerando los horarios más concurridos y el tiempo de espera en las zonas con menor tránsito de personas y mayor riesgo.

2.4 Arte y cultura

El arte y la cultura no solo son parte importante de la formación de las y los jóvenes, sino que al acercarse a distintas expresiones aprenden a manejar sus pensamientos y emociones. En general, producen sensación de bienestar y disminuyen los niveles de ansiedad y depresión, entre otros beneficios. Es por ello que constituyen un vehículo de tranquilidad individual que genera bienestar social, sentido de pertenencia y colectividad.

La oferta de la UNAM en arte y cultura es inconmensurable: cine, teatro, danza, literatura, música, fotografía, escultura, pintura, radio, televisión y más. Contamos con recintos únicos y académicas y académicos con formaciones sólidas y muy destacadas en las diferentes expresiones culturales y artísticas, por lo que debemos aprovechar la grandeza de la Universidad en este sentido y reforzar las estrategias para seguir poniendo nuestros recursos al alcance de todos los miembros de la comunidad, aunque no seamos expertos o no tengamos habilidades artísticas.

Por otra parte, no debemos olvidar que la UNAM posee diferentes tipos de acervos de gran valor, incluyendo su patrimonio cultural, arquitectónico y artístico. Asimismo, tiene acervos bibliográficos incunables y otros de uso constante, tanto en la Biblioteca Central como en las demás ubicadas en CU y diferentes campus a lo largo del país. Resguarda, cuida y se hace cargo de la Biblioteca Nacional desde hace muchos años. Ha creado y fortalecido las colecciones artísticas, biológicas, antropológicas, geofísicas, geológicas, atlas impresos y digitales, entre muchas más. Por supuesto, con el trabajo del alumnado y del personal académico, estos acervos se siguen diversificando y enriqueciendo.

La Universidad ha hecho grandes avances para conservar, cuidar y digitalizar este patrimonio. Sin embargo, esta labor es continua y enfrenta el acelerado avance tecnológico que, por un lado, nos permite ir creando repositorios serios, legalmente robustos, accesibles e interoperables, pero, por otro, nos reta a encontrar los consensos y el trabajo conjunto de las áreas que resguardan y utilizan dicho patrimonio. En este contexto, resalto que en los años venideros la UNAM habría de seguir caminando hacia la conservación, el cuidado y resguardo físico y digital del patrimonio y de los acervos universitarios, procurando siempre su cuidado y protección, pero también su libre acceso.

Otro desafío importante para la Universidad es el papel que jugarán las bibliotecas y espacios de consulta. El uso imperante de la tecnología ha provocado que la consulta de acervos electrónicos tenga una tendencia creciente. Esto nos lleva a analizar la manera en que las bibliotecas de nuestra universidad habrán de adaptarse a las nuevas circunstancias y cómo integrarlas al proceso de enseñanza-aprendizaje y a la investigación.

Metas:

- 1) Acercar a la comunidad al arte y la cultura, no solo como asistentes sino como actores aficionados, mediante cursos, talleres y otras actividades.
- 2) Consolidar los intentos para llevar el arte y la cultura a las distintas entidades y campus universitarios de la zona metropolitana y del país.
- 3) Diseñar planes estratégicos para la conservación, mantenimiento y restauración de recintos, colecciones, obras y documentos.
- 4) Promover la conservación digital de los recursos bibliográficos y hemerográficos y ponerlos al alcance de todas las personas.
- 5) Crear espacios, en todas las entidades académicas, para la revisión y consulta de los acervos digitales.
- 6) Revisar las funciones actuales de las bibliotecas en las entidades académicas.

3. Internacionalización

La internacionalización es un aspecto muy importante que toda universidad debe contemplar, porque sus beneficios son muchos para el país y la comunidad. Ganar visibilidad y reconocimiento posiciona mejor al cuerpo docente y de investigación y también permite abrir espacios para el alumnado durante su proceso de formación y, después, para su inserción laboral. Así, es importante proyectar hacia afuera la grandeza de la UNAM, exponiendo sus capacidades, productos, oferta y la calidad de su alumnado, su personal académico y las personas egresadas.

Además, vincularnos con otras instituciones de educación superior nos permite relacionarnos para mejorar la enseñanza y las redes de conocimiento e investigación. Debemos y podemos competir con las mejores universidades del mundo y fomentar el intercambio transnacional de saberes mediante la movilidad del alumnado y el personal académico.

Gracias a la internacionalización de la Universidad, es posible que algunos alumnos y alumnas puedan cursar asignaturas, realizar estancias de investigación o de aprendizaje de alguna temática en particular, asistir a cursos especializados y entrar en contacto con otras culturas y modelos de enseñanza-aprendizaje. Todo esto tiene un impacto directo sobre la formación del alumnado, pero también sobre su desarrollo personal, pues le permite adquirir habilidades para la vida distintas a las que gana en su entorno inmediato. Sin lugar a dudas, las vidas de las personas que han tenido la oportunidad de viajar al extranjero, ya sea por semanas, meses o años, inevitablemente se trastocan de manera positiva.

También el personal académico busca, como parte de su superación o del desarrollo de sus proyectos, la movilidad internacional de corto, mediano y largo plazo. Con ello realizan actividades que incluyen la asistencia a congresos, foros, estancias en laboratorios, centros de investigación y otros más, con el fin de establecer redes de colaboración y discutir con colegas sus proyectos de investigación, aprender técnicas o trabajar en documentos para su publicación.

Metas:

- 1) Impulsar la internacionalización de la Universidad, fomentando su proyección, la movilidad estudiantil y el intercambio académico.
- 2) Promover la relación académica de la Universidad con otras instituciones de educación superior de reconocido prestigio en el mundo.

3.1 Proyección de la Universidad

La UNAM es la mejor universidad de México y de América Latina y la número 93 del mundo (de entre más de 500), según el QS World University Rankings (2023). Esto significa, entre otras cosas, que su producción científica es numerosa y de calidad, y que de sus aulas egresan los mejores candidatos y candidatas para el mundo laboral, lo cual implica que el cuerpo docente y de investigación es sobresaliente.

Muchos de nuestros egresados y egresadas, ya sea que formen parte de nuestro cuerpo académico o que hayan emprendido un camino profesional fuera de la Universidad, han recibido reconocimientos importantes o lideran proyectos de gran impacto a niveles nacional o internacional. Distintas universidades del extranjero se acercan para firmar diversos convenios de colaboración, gracias a nuestra buena reputación y a que nuestra planta académica es parte de destacadas redes de producción de conocimiento a nivel mundial. Por tales motivos, la UNAM, con esfuerzo y a lo largo de los años, ha consolidado su prestigio, así que debemos hacer lo necesario para que lo siga manteniendo.

Un mecanismo para lograr proyección y vínculos más cercanos con instituciones prestigiosas de otros países consiste en abrir oficinas de la UNAM en el extranjero, lo cual ha facilitado la relación no solo con otras instituciones de educación superior, sino también con instancias gubernamentales. Adicionalmente, se llevan a cabo actividades de enseñanza y difusión que han permitido establecer espacios multiculturales para el desarrollo personal y académico de las comunidades circundantes. En 2022, por ejemplo, estas sedes organizaron 2,067 actividades académicas y culturales a las que asistieron 90,422 personas (Coordinación de Relaciones y Asuntos Internacionales, 2022). Asimismo, la UNAM participa en grupos importantes como la Red de Macro Universidades Públicas de América Latina y del Caribe, la Unión Iberoamericana de Universidades o la Asociación de Universidades Iberoamericanas de Posgrado.

A pesar de ello, el desempeño de las oficinas de la Universidad en el extranjero demanda un cuidadoso análisis sobre su trascendencia, su impacto científico y académico, y su relación costo-beneficio. Actualmente contamos con 12 sedes y habrá que evaluar cada una de ellas, con el fin de explorar un modelo de representación internacional más integral y flexible, y menos oneroso. Sería importante reorientar el trabajo de las sedes hacia una operación regional, eficiente y estratégica.

Metas:

- 1) Analizar el funcionamiento de las oficinas de la UNAM en el extranjero y reorientar sus objetivos y actividades.
- 2) Adecuar y fortalecer la gestión académico-administrativa y la normatividad concerniente a la firma de convenios, para lograr modelos flexibles y eficientes que favorezcan las relaciones con otras universidades.
- 3) Sistematizar la oferta académica, cultural y de servicios, con propósitos de internacionalización y visibilidad en el extranjero.

3.2 Movilidad estudiantil

Durante 2022, la UNAM movilizó a 943 personas de los distintos niveles de estudio (SDI, 2022) y debemos reconocer el esfuerzo de las instancias que lo hicieron posible. Sin embargo, si se compara esta cifra con la matrícula total, es clara e imperiosa la necesidad de impulsar a más alumnas y alumnos para que salgan de nuestras aulas y se beneficien de la experiencia de estar en una universidad del extranjero. Debemos recordar que estos datos solo consideran a quienes salen del país para cursar actividades académicas curriculares y que son más las que realizan otro tipo de estancias con financiamiento proveniente de los proyectos de investigación del núcleo académico.

Para lograr que el alumnado acceda a más oportunidades de cursar una actividad curricular en el extranjero se debe partir de que, en general, tiene escasos recursos personales (en particular en los niveles de bachillerato y licenciatura), como para buscar opciones de movilidad. Es evidente que se deberá seguir realizando el esfuerzo de conseguir los medios económicos para movilizar a un mayor número de alumnas y alumnos al extranjero, pero también hay que impulsarlos porque, lamentablemente, a veces dejan de aprovechar las oportunidades disponibles por falta de convicción o conocimiento. Tendríamos, entonces, que esforzarnos por acercarles la oferta junto con datos que pudieran hacerles decidir salir. Por ejemplo, proporcionarles información sobre los países, sus costumbres, la forma de vida o las universidades.

También debemos analizar los procedimientos de administración escolar para evitar problemas de equivalencias de calificaciones, acreditaciones y todos los procesos implicados en la movilidad. De la misma forma, es necesario buscar vías para promover la movilidad entrante, pues para nuestro alumnado resulta enriquecedor

convivir en las aulas con estudiantes de otras partes del mundo, conocer sus culturas, practicar su idioma y compartir experiencias y expectativas.

En cualquier caso, la movilidad tendría que seguir impulsándose en el marco de los programas que ofertan becas en la Universidad, con base en su presupuesto, en la actividad solidaria de la Fundación UNAM y en apoyos adicionales. Sin embargo, los patrocinios habrían de diversificarse buscando el financiamiento en otras fuentes, incluidas las iniciativas pública y privada.

Por último, es importante considerar que en la actualidad contamos con modelos más flexibles (híbridos) de movilidad, que nos permiten apoyar a una mayor cantidad de personas para realizar actividades fuera de la Universidad, con un componente en línea y otro presencial.

Metas:

- 1) Fortalecer los mecanismos de difusión de la oferta de movilidad estudiantil, para acercar al alumnado información útil que le estimule a tomar la decisión de estudiar en otras universidades o países.
- 2) Fomentar la movilidad internacional del alumnado en diferentes modalidades, como una manera de mejorar su bienestar y nivel académico.
- 3) Armonizar los procesos implicados en la movilidad estudiantil con la administración escolar, para hacerlos más eficientes y expeditos.
- 4) Mejorar la vinculación de la Universidad con embajadas, consulados y la Secretaría de Relaciones Exteriores, para orientar a las personas interesadas en realizar movilidad académica saliente o entrante, respecto a los asuntos migratorios y regulatorios inherentes.
- 5) Buscar vías alternas para la obtención de recursos que puedan destinarse a la movilidad estudiantil.

3.3 Intercambio académico

Si bien nuestra razón de ser es el alumnado, el cuerpo académico lo sostiene. La internacionalización de este sector abre oportunidades importantes de actualización porque permite aprender no solo de la propia disciplina, sino también de otras prácticas de enseñanza y de la forma de aproximarse a los problemas de investigación.

Adicionalmente, la vinculación con académicas y académicos de otros lugares del mundo fortalece las redes de conocimiento, lo cual abre también oportunidades para el alumnado.

Hoy en día, la UNAM cuenta con diversos programas de becas y apoyos para la actualización docente y de investigación. La administración central impulsa la firma de convenios de diverso tipo para que el personal académico pueda relacionarse con otras universidades, ya sea intercambiando experiencias o integrándose temporalmente a otros grupos de investigación. Durante 2022, 1,011 personas realizaron intercambios a diferentes partes del mundo (SDI, 2022), fortaleciendo así los programas de colaboración con otras instituciones.

Sin embargo, parece que no todas las actividades de intercambio académico están documentadas, lo cual apunta a la necesidad de coordinar los esfuerzos de las distintas entidades académicas con las instancias académico-administrativas involucradas en la internacionalización de la Universidad, no solo para tener un mejor registro, sino, sobre todo, para brindarle al personal académico un apoyo más decidido y mayor difusión de los productos de su estancia.

Metas:

- 1) Fortalecer los programas de apoyo destinados al intercambio académico con universidades del extranjero, para fomentar la actualización del personal académico y el establecimiento y consolidación de redes de investigación.
- 2) Coordinar las distintas instancias de la administración central involucradas en el intercambio académico y la formación de redes de conocimiento, para que la información y los apoyos se concentren y los esfuerzos no se diluyan.

4. Equidad

A decir del Instituto Nacional de las Mujeres (Inmujeres, s.f.), “La equidad es el principio ético normativo asociado a la idea de justicia; bajo este concepto se trata de cubrir las necesidades e intereses de personas que son diferentes, especialmente de aquellas que están en desventaja”.

Partiendo de esta premisa, la sociedad, y con más razón la Universidad, deben lograr lo antes posible la equidad para la comunidad entera. Es imperativo reducir las brechas de desigualdad, aunque a veces nos negamos a aceptar que existen.

En la UNAM confluyen personas de muy diversas características socioeconómicas, culturales, de antecedentes familiares y escolares, preferencias y capacidades. Esto representa una gran riqueza, así que tendríamos que aceptar las diferencias y valorarlas, arropar la diversidad y generar condiciones de cero discriminación y reconocimiento pleno de los derechos fundamentales de las personas. Hemos avanzado en crear condiciones de igualdad, pero lo cierto es que todavía nos falta un largo camino por recorrer.

No podemos perder de vista que la excelencia de la UNAM no solo depende de su indiscutible calidad académica, sino de sus valores distintivos, asumiendo el compromiso de construir una comunidad equitativa y generando un ambiente menos adverso a las diferencias y más justo ante la diversidad.

Por ello es indispensable insistir en fomentar la equidad, el respeto y la inclusión, para coadyuvar a la solución de los problemas de la sociedad en un sentido amplio. El reto para los siguientes años sigue siendo enorme y complejo, pues la problemática se genera en el propio país y en el mundo. La vivimos en las familias, con las amistades, en los ámbitos laborales y educativos y, por supuesto, en la Universidad.

Metas:

- 1) Desarrollar en la comunidad un sentido de equidad que permee en los distintos ámbitos de la Universidad.
- 2) Disponer de los mecanismos que aseguren la cero tolerancia a la discriminación o la inequidad en cualquiera de sus formas.

4.1 Igualdad de género

Desde hace poco más de 40 años, en nuestra Universidad se alzaron diversas voces que, preocupadas por la situación de las mujeres en el país, crearon el Centro de Estudios de la Mujer en la Facultad de Psicología, en 1984. Después, en 1992, el Consejo Universitario aprobó el Programa Universitario de Estudios de Género (PUEG), adscrito a la Coordinación de Humanidades (UNAM, 1992a), el cual representa el precursor más evidente de muchas iniciativas, protocolos y lineamientos relacionados con la igualdad de género, la atención y la prevención de la violencia por esta razón (Dirección General de Bibliotecas UNAM, 2019).

También el Consejo Universitario ha tomado decisiones de gran relevancia en esta materia: se creó la Comisión Especial de Equidad de Género del Consejo Universitario en 2010 (UNAM, 2010a) y se acordaron los Lineamientos Generales para la Igualdad de Género en la UNAM, publicados el 7 de marzo de 2013 (UNAM, 2013a).

El PUEG se transformó en el Centro de Investigaciones y Estudios de Género (CIEG) el 15 de diciembre de 2016 (UNAM, 2017), e inició actividades el 9 de enero de 2017. En 2016 se emitió el Protocolo para la Atención de Casos de Violencia de Género (UNAM, 2016) y se habilitó una línea de apoyo telefónico atendida por personas expertas en leyes, psicología y, más recientemente, en trabajo social, como personal de primer contacto (CIEG, s.f.).

El 2 de marzo de 2020 se emitió el acuerdo de creación de la Coordinación para la Igualdad de Género (CIGU) (UNAM, 2020a) y ese mismo año, el 8 de diciembre, se aprobó el Programa de Posgrado en Estudios de Género (UNAM, 2020b). El 8 de septiembre de 2021 se amplió el nombre y las atribuciones de la Defensoría de Derechos Universitarios, denominándola Defensoría de Derechos Universitarios, Igualdad y Atención a la Violencia de Género, y se aprobó su reglamento (UNAM, 2021b).

Adicionalmente, la UNAM cuenta con el Sistema de Seguimiento y Transversalización de la Política Institucional de Género, el Espacio Virtual de Sensibilización en Género, y juega un papel importante en el Observatorio Nacional para la Igualdad de Género en Instituciones de Educación Superior (ONIGIES).

Imposible obviar que la UNAM ha avanzado en armonizar la legislación con los problemas que se presentan en la comunidad relativos al género, aunque es una tarea sin terminar y sigue siendo insuficiente. En particular, vale la pena reconocer el trabajo de la CIGU con los diferentes sectores de la Universidad, al establecer y

transversalizar una política institucional en materia de igualdad de género, en su esfuerzo para prevenir la violencia por esta razón y en sensibilizar a la comunidad para transitar hacia la igualdad. Es importante destacar también que, a la fecha, todas las entidades académicas y de investigación cuentan con una Comisión Interna de Igualdad de Género, cuyo objetivo es promover políticas y acciones orientadas al fomento de una cultura de igualdad.

Con base en lo que se ha construido y en las experiencias adquiridas, habremos de promover en todos los espacios de nuestra Universidad la igualdad de género en la comunidad, para prevenir y, si es el caso, atender cualquier tipo de violencia por estas razones. Es importante considerar que la Universidad tendría que enfocarse en la consolidación de grupos de atención y prevención, diseñando programas de capacitación acotados y prácticos para el personal y el alumnado de cada entidad académica, absteniéndonos de largos discursos y posicionamientos teóricos o políticos.

Una limitante para atender la violencia por razones de género podría ser que está parcialmente centrada en Ciudad Universitaria, por lo que es importante construir una estrategia abierta e incluyente, que implique preparar al personal de cada entidad para visualizar, contener, prevenir o atender la problemática. Hay miles de páginas escritas sobre igualdad y violencia por razones de género, pero es fundamental centrarse en diseñar cursos, manuales, infografías, cápsulas y videos cortos que, con el lenguaje de las y los jóvenes, que brinden información oportuna y efectiva. Las conferencias, pláticas y talleres de larga duración que exponen las investigaciones académicas no han dado los resultados esperados, si bien son conocimientos valiosos que debemos poner a disposición de todas las personas de manera concreta, precisa y asertiva.

Metas:

- 1) Promover, con campañas de información amplias y claras, que la transformación de las relaciones de género a partir de la cultura de la igualdad es positiva y que los hombres tienen un papel clave en el proceso.
- 2) Generar las estrategias, normas y procedimientos necesarios para evitar cualquier tipo de discriminación o violencia contra las mujeres y difundirlos entre la comunidad, tomando en cuenta las características de cada grupo al que estén dirigidos.

- 3) Fortalecer la capacidad de respuesta, atención y comprensión del personal de cada entidad y dependencia en el primer contacto, para vigilar y dirimir cualquier situación relacionada con la discriminación o violencia de género.
- 4) Fomentar la participación de las mujeres en puestos de toma de decisiones y proporcionarles igualdad de condiciones para llevar a cabo su trabajo, a fin de que contribuyan al desarrollo de la Universidad ejerciendo sus derechos de manera plena.
- 5) Fortalecer el diálogo abierto y directo para que mujeres y hombres puedan expresar su opinión y puntos de vista en todos los cuerpos colegiados, a fin de tomar decisiones y resolver problemas mediante una participación basada en la comunicación y el respeto irrestricto entre las personas.

4.2 Inclusión

Desde hace muchos años se han desarrollado acciones encaminadas a lograr la inclusión de quienes conformamos esta comunidad, independientemente de posturas políticas, creencias religiosas, preferencias sexuales, identidad de género o capacidades físicas. Este hecho es relevante puesto que es parte de la fortaleza de nuestra institución, dada su naturaleza inclusiva, apuntalada siempre en el respeto a la diversidad.

Es evidente el liderazgo de la Dirección General de Atención a la Comunidad (DGACO) que, acompañada de muchas otras dependencias universitarias, han impulsado y diseñado campañas para promover la inclusión de las personas con discapacidad y evitar las barreras que impiden su pleno desarrollo. En 2003 se establecieron los protocolos para la atención de calidad a las personas con capacidades diferentes en las instalaciones de la Universidad (UNAM, 2003), enfocados principalmente en la modificación de la infraestructura para lograr la integración e igualdad de condiciones para esta población.

Después se generó la Unidad de Atención para Personas con Discapacidad (UNAPDI) (UNAM, 2013b), con la finalidad de crear, ofrecer y coordinar servicios que ayuden a potenciar y ejercer sus capacidades, habilidades y aptitudes con equidad y en igualdad de oportunidades. El 29 de agosto de 2022 se publicaron los Lineamientos para Fomentar la Inclusión de las Personas con Discapacidad en la UNAM (UNAM, 2022c), que contribuyen a garantizar los derechos a la igualdad, educación inclusiva, accesibilidad y autonomía de las personas con discapacidad.

A partir de ello, diferentes entidades de la Universidad han presentado propuestas e iniciativas para eliminar los obstáculos que enfrenta la comunidad, tales como la implementación de encuestas que ayuden a contar con datos fidedignos de las personas con algún tipo de discapacidad en los campus, para acercarse a entender sus necesidades y problemáticas y encontrar cómo ayudarles. También se publicó la convocatoria de becas de apoyo a las alumnas con discapacidad y se generó la *Guía de apoyos y servicios para personas con discapacidad* (UNAPDI, s.f.).

Los avances en inclusión han sido importantes, pues a lo largo de los años se ha ido planteando una visión que va más allá de la modificación de la infraestructura para la inclusión, y se ha trabajado en la construcción de un ambiente universitario que permita potenciar las capacidades y garantizar la equidad y los derechos fundamentales de las personas con discapacidad. Sin embargo, aún falta mucho para lograr la inclusión y equidad en todos los espacios de la Universidad.

Por otra parte, una lucha que debemos asumir como compartida es la inclusión de la comunidad LGTTTIQ+, pues es menester garantizar los derechos de todas las personas, la no discriminación y la libertad de expresión, para convivir en una Universidad libre de violencia para las personas sexo-género diversas. Esto implica promover políticas inclusivas, espacios que les den visibilidad y su participación en los distintos ámbitos de la vida universitaria.

No podemos negar que en la Universidad se han producido avances importantes en los últimos años en este aspecto, pero también es evidente que queda mucho trabajo por delante para lograr situaciones de inclusión para todas las personas y en todos los espacios de la Universidad.

Metas:

- 1) Revisar y rehabilitar las instalaciones para facilitar a las personas con alguna discapacidad el acceso a todos los espacios de la Universidad.
- 2) Adquirir y promover el uso de herramientas tecnológicas auditivas, sensoriales, visuales y de cualquier otro tipo, y ponerlas al alcance de quienes las necesitan, especialmente en aulas, laboratorios y bibliotecas.
- 3) Capacitar al personal académico, administrativo y académico-administrativo, para que adquieran habilidades que les permitan apoyar a las personas con discapacidad.

- 4) Establecer políticas y normativas inclusivas que prohíban la discriminación de las personas sexo-género diversas y que incorporen mecanismos de denuncia por esta razón.
- 5) Capacitar a toda la comunidad universitaria sobre los desafíos y las necesidades específicas de la comunidad LGBT+.
- 6) Promover la visibilidad y la representación de la comunidad LGBT+ en la vida universitaria.

5. Responsabilidad social

La UNAM tiene con su comunidad y con la sociedad mexicana el claro compromiso de implementar acciones que beneficien a todas las personas, por lo que asumimos la obligación de compartirlas y acercar el conocimiento que producimos a los distintos sectores del país.

Así, hemos de generar compromisos personales, colectivos e institucionales para procurar el bienestar, colaborando entre todas y todos, para compartir el conocimiento, intercambiar saberes y ponerlos a disposición de quienes los necesiten para resolver problemas sociales, de salud, ambientales y de cualquier otro tipo.

Una de las muchas formas en que la UNAM ha asumido esta responsabilidad social es a través de sus 24 seminarios y 14 programas universitarios (UNAM, 2022a), al haberse constituido como espacios de reflexión y análisis interdisciplinario. Todos se organizan en torno a problemáticas de distinta índole y permiten proponer políticas sociales, públicas y de salud, vincularnos con la sociedad y difundir el conocimiento que se genera.

Adicionalmente, desde su fundación, la Universidad ha cumplido a cabalidad con la tarea sustantiva de difundir los saberes que en ella se producen, pues el conocimiento es un pilar fundamental para el progreso de una sociedad. Así, ponemos especial interés en divulgar la ciencia, difundir la cultura y promover con ello el bienestar y la curiosidad del alumnado, el pensamiento crítico y el desarrollo de diversas habilidades. También procuramos que la sociedad en general tenga acceso a información actualizada en diferentes áreas, porque acercar el conocimiento a la comunidad contribuye al desarrollo social, económico y cultural del país.

Por otra parte, la cultura contribuye a la construcción de la identidad no solo de las personas universitarias, sino de la comunidad en general, pues constituye un vehículo para transmitir y generar tradiciones, costumbres, valores y expresiones que proporcionan un marco de referencia compartido que une a las personas. Además, el arte, la música, la danza, el teatro, la literatura y todas las manifestaciones artísticas fomentan también la libre expresión de ideas, emociones y experiencias, abonando a la tolerancia y el respeto para superar barreras y estereotipos, fortaleciendo la tolerancia y la empatía entre personas distintas y contribuyendo al desarrollo de sociedades más inclusivas.

Es fundamental, entonces, encontrar los mecanismos para actuar en pro de la comunidad y de la sociedad, procurando el beneficio de todas las personas que

convivimos en los espacios universitarios y proyectando lo positivo hacia otros sectores fuera de la Universidad.

Metas:

- 1) Generar actitudes y conductas socialmente responsables mediante la difusión del conocimiento, el intercambio de saberes y el fomento de nuestra riqueza artística y cultural.
- 2) Fortalecer los canales de comunicación dentro y fuera de la Universidad, para responder al compromiso que tenemos con la comunidad y con la sociedad.

5.1 Difusión cultural y divulgación de la ciencia

La Universidad Nacional Autónoma de México ha asumido el compromiso de favorecer diferentes expresiones culturales y artísticas que promueven la formación integral de la comunidad universitaria y de la sociedad en general. En la *Agenda Estadística UNAM* (CGPL, 2023) se señala que, tan solo durante 2022, se realizaron 10,355 actividades artísticas y culturales, con la asistencia de casi dos millones y medio de personas, lo cual constituye una ventana importante para proyectar la cultura en el país y el extranjero.

Aun así, la difusión cultural no ha llegado adecuadamente a todos los campus y sigue muy concentrada en CU. Considerando que poco más de 50% de las alumnas y alumnos de licenciatura y bachillerato estudian en entidades fuera de CU, es fundamental desarrollar un programa ambicioso y serio para acercar la cultura y el arte a toda la comunidad, sin importar su ubicación geográfica. Tenemos que ser creativos e incluyentes para lograr este fin.

En lo que respecta a la divulgación de la ciencia, merecen especial reconocimiento el trabajo museístico y la producción editorial de la UNAM. Conforme a lo reportado por la guía turística oficial de la Ciudad de México (MXCity Guía Insider, s.f.), la capital del país es la segunda del mundo con mayor número de museos, solo después de Londres, pues tenemos concentrados 197 museos y 43 galerías, 27 de los cuales están en la UNAM.

En estos 27 espacios podemos encontrar una gran variedad de contenidos. Cada uno refleja momentos históricos y aproximaciones culturales y científicas diferentes,

lo cual ha constituido también un elemento importante de nuestra identidad y ha favorecido el sentido de pertenencia de las y los universitarios. Dado que el propósito de cualquier museo es abonar a la cultura y al aprendizaje, la mayoría se centra en la exposición de objetos de diversa índole que los visitantes pueden apreciar, pero con un acceso limitado. Por tal motivo, la fundación de museos interactivos representó un cambio de paradigma en la divulgación de la ciencia y la vivencia de las personas. Así, el 12 de diciembre de 1992, la Universidad inauguró el Universum (UNAM, 1992b), poniéndose a la vanguardia en el país al acercar la ciencia a la población en general, pero principalmente a niñas, niños, adolescentes y jóvenes, al permitirles manipular equipos y objetos para tener una experiencia directa con distintos fenómenos naturales. Vaya mi reconocimiento a la labor de los museos de la UNAM y al esfuerzo constante de quienes los dirigen y de las personas restauradoras, curadoras, monitoras, educadoras y vigilantes de salas, así como a todas las que posibilitan el cumplimiento de los objetivos de divulgación a través de nuestras vastas colecciones.

Por otra parte, en su compromiso con la preservación del medio ambiente, la Universidad desarrolló, en conjunto con la Fundación “Carlos Slim”, el Pabellón Nacional de la Biodiversidad, inaugurado el 7 de octubre de 2021. Este recinto es uno de los proyectos más valiosos de Latinoamérica en temas de biodiversidad, ya que expone una amplia colección interactiva de especies, incluyendo muchas endémicas, de peces, anfibios, reptiles y mamíferos, que en conjunto suman un total de 130 mil ejemplares, además de la primera colección de tejidos congelados de Latinoamérica (UNAM, 2021c).

En cuanto a la producción editorial, es esencial reconocer la destacada labor del personal académico y del alumnado, porque publican diferentes obras de todas las disciplinas. Tan solo en 2022 se publicaron 1,862 libros (842 impresos y 1,020 electrónicos), lo que equivale, en promedio, a cuatro por día (CGPL, 2023). Las diferentes ferias del libro son foros adecuados para la promoción y venta de nuestra producción literaria, por lo que habrá que seguir fortaleciéndolas y, a la vez, fomentar que la comunidad participe en ellas. Los tiempos actuales nos conducen a la tarea inminente de crear colecciones digitales, apostando por la producción de obras electrónicas, lo cual implica costos menores, almacenamiento accesible, distribución nacional e internacional más sencilla y rápida, y cuidado del medio ambiente. Todo esto, por supuesto, no impide que los usuarios interesados puedan disponer de copias impresas vía la modalidad “bajo demanda”.

Otro vehículo importante para la divulgación del quehacer científico lo constituyen las conferencias, talleres, cursos y demás actividades tanto presenciales como

en línea o híbridas. Debemos seguir realizando estas actividades y diseñar programas específicamente dirigidos a los distintos públicos.

Metas:

- 1) Asegurar que los museos tengan las condiciones necesarias para cumplir con su objetivo de acercar el arte, la cultura, la historia y la ciencia a la comunidad universitaria y al público en general.
- 2) Revisar las instalaciones de Universum para fortalecer las exhibiciones y el material interactivos y seguir estimulando la curiosidad de niñas, niños, adolescentes y jóvenes al promover el aprendizaje basado en la experiencia.
- 3) Acercar la oferta artística, científica y cultural a la comunidad, independientemente de la ubicación de su entidad académica.
- 4) Procurar que los programas de divulgación de la ciencia tengan mayor alcance, tanto los dirigidos al público en general como los diseñados para la comunidad universitaria.
- 5) Desarrollar un plan para fortalecer la producción editorial, creando colecciones electrónicas y digitalizando, paulatinamente, la totalidad de los acervos existentes.
- 6) Discutir la viabilidad de organizar ferias del libro electrónicas o semipresenciales, aprovechando las nuevas tecnologías, para potenciar la difusión editorial y alcanzar una audiencia mayor y más diversa.
- 7) Abrir nuevas vías para difundir el conocimiento que se genera en la Universidad y ponerlo al alcance de un público más amplio, lo cual, a su vez, sirve para posicionar al personal académico y a la propia UNAM en su conjunto, tanto a nivel nacional como internacional.

5.2 Comunicación social

Mucho se ha avanzado en el ámbito de la comunicación social utilizando las diferentes plataformas que permiten llegar a los integrantes de nuestra comunidad. Sin embargo, en los próximos años sería conveniente fortalecer la estructura de la comunicación social para obtener y transmitir información importante y fidedigna, proveniente de toda la Universidad, de forma sucinta y rápida, en especial haciendo un uso más extenso de las redes sociales.

Siempre será una obligación buscar los mejores mecanismos y medios para difundir lo que sucede en la Universidad. Esto incluye las actividades académicas de las diferentes áreas del conocimiento y las deportivas que acontecen en las instalaciones universitarias y fuera de ellas, tanto en México como en el extranjero. Igual de importante es compartir los resultados, hallazgos o productos sobresalientes que generan el alumnado y el personal académico, así como los premios o reconocimientos a los que se hacen merecedores, y dar a conocer los diversos acontecimientos y celebraciones que ocurren dentro y fuera de la Universidad. También se requiere contar con una plataforma incluyente, que considere la información que se produce en toda la Universidad y no solo en algunas de sus áreas, dando cuenta de las noticias que surgen cotidianamente o de aquellas que explican alguna situación difícil o controvertida de manera oportuna, sólida, fidedigna, expedita y clara.

La *Gaceta UNAM* ha sido, y seguramente seguirá siendo, el principal canal de comunicación que los universitarios reconocemos y buscamos todos los lunes y jueves, pero quizá llegó el momento de reflexionar sobre la posibilidad de suprimir el formato impreso, en pro de disminuir el gasto de insumos y reducir nuestra huella de carbono. Esto dará mayor coherencia a nuestras políticas de protección del ambiente y fomento a la sustentabilidad. Asimismo, habrá que promover en las entidades y dependencias universitarias que aún manejan un órgano informativo o gaceta en formato impreso, su incursión paulatina al ámbito digital.

Metas:

- 1) Consolidar la difusión y divulgación de las actividades que lleva a cabo la Universidad, de manera ordenada y tomando en cuenta a todas sus entidades.
- 2) Encontrar las vías de comunicación adecuadas (especialmente redes sociales) para llegar a un mayor número de personas dentro y fuera de la Universidad.
- 3) Buscar canales de comunicación efectivos con el alumnado para mantenerle siempre informado y establecer vías más acordes con sus intereses y edad.
- 4) Explorar la posibilidad de suprimir la publicación impresa de gacetas y boletines, considerando que la versión digital de la *Gaceta UNAM* ya es ampliamente utilizada, conocida y aceptada por la comunidad.

5.3 Sustentabilidad y cambio climático

Vivimos en un mundo acelerado que enfrenta diferentes problemáticas, entre ellas las de tipo socioambiental, que deterioran gravemente nuestras condiciones de vida y ponen en riesgo el bienestar y la supervivencia de quienes habitamos este planeta y de las generaciones futuras. Por esta razón, el estudio, entendimiento e implementación de acciones prácticas de sustentabilidad y mitigación del cambio climático se han incluido en los últimos años en la agenda de trabajo de la Universidad. Tan es así, que el *Times Higher Education* (UNAM, 2023c) dio a conocer que la UNAM ocupa el puesto 32 de entre 591 universidades de 112 países, con respecto al cumplimiento de las metas de la Organización de las Naciones Unidas (ONU) para el desarrollo sostenible. La Agenda 2030 de este organismo identifica claramente a las universidades como vehículos importantes para la generación de conocimiento y formación de personas como investigadoras, funcionarias y ciudadanas que impulsen los objetivos de desarrollo sustentable (ONU, s.f.). En este sentido, la UNAM se ha comprometido y ha invertido recursos para avanzar en el estudio y diseño de estrategias para fomentar la sustentabilidad y la mitigación del cambio climático.

La preocupación de la Universidad por el cuidado del planeta se ve reflejada en diferentes iniciativas. En 2015 (CGPL, 2015), el Consejo Universitario aprobó la creación del Programa de Maestría y Doctorado en Ciencias de la Sostenibilidad, cuyo objetivo es “formar a expertos y científicos que dominen las bases conceptuales y metodológicas de las ciencias de la sostenibilidad, y que sean capaces de proponer soluciones desde una perspectiva transdisciplinaria, a los problemas que obstruyen el tránsito hacia el desarrollo sostenible” (Posgrado UNAM, s.f.).

Con respecto al cambio climático, la Universidad instauró el Programa de Investigación en Cambio Climático (PINCC) en 2010 (UNAM, 2010b), que está posicionado en el centro de la discusión nacional e internacional, y es un referente para canalizar recursos y esfuerzos de colaboración. Tiene como objetivo “promover la investigación de frontera en cambio climático con un enfoque multidisciplinario e integral, generar conocimiento útil para la toma de decisiones, involucrando al gobierno y a la sociedad en la ciencia del cambio climático” (PINCC, s.f.).

En otro contexto, el 21 de abril de 2022 (UNAM, 2022b) se publicó el Plan Integral para la Sustentabilidad desde la UNAM, que incluye tres temas centrales: la transversalidad de la sustentabilidad en las tareas centrales de la Universidad; la sustentabilidad como referente en el diseño y gestión de los espacios y actividades

universitarias, y la vinculación e incidencia de la Universidad en la transición hacia la sustentabilidad en los ámbitos local y nacional (SDI y Coordinación Universitaria para la Sustentabilidad, 2022). Sin lugar a dudas, la UNAM deberá seguir teniendo participación y liderazgo para permear acciones, normas, actitudes y recursos que permitan consolidar la sustentabilidad en los diferentes campus.

Los próximos años será indispensable tener un plan estratégico de acción para seguir avanzando hacia la sustentabilidad y la mitigación del cambio climático, y así convertirnos en modelo a seguir para otras instituciones de educación superior. La información científica disponible debe ser el punto de partida de las acciones ecológicas, sociales y económicas que se implementen, lo cual implica la articulación de la visión y pericia de diferentes actores de la comunidad. Asimismo, es necesario buscar caminos prácticos para permear conocimientos, actitudes y acciones que puedan realizarse en las diferentes entidades de la Universidad. Por ejemplo, podría pensarse en incorporar a los planes de estudio actividades académicas que incluyan los principios de sustentabilidad y bioética, con el fin de buscar el respeto y el acercamiento de las personas con la naturaleza y el medio ambiente.

Metas:

- 1) Seguir desarrollando acciones estratégicas de sustentabilidad en la Universidad.
- 2) Conformar en cada entidad académica un comité de sustentabilidad que diseñe acciones específicas conforme a un plan de trabajo previamente aprobado por el cuerpo colegiado correspondiente, en respuesta a sus necesidades y circunstancias.
- 3) Apoyar las acciones de investigación y conservación tanto en las áreas naturales que la UNAM tiene a su cargo en distintas zonas del país, como en la Reserva Ecológica del Pedregal de San Ángel que, además de estar ubicada en terrenos universitarios, es un reservorio genético único en el planeta y un área verde imprescindible en el sur de la Ciudad de México.
- 4) Promover la cultura del reciclaje de residuos y la venta y consumo de comida y productos sustentables.
- 5) Promover en toda la Universidad acciones destinadas a hacer un uso sustentable de la energía y el agua, principalmente.
- 6) Instalar, donde sea posible, áreas verdes, jardines de polinizadores y humedales para la limpieza del agua.

- 7) Tomar las medidas necesarias para captación de agua de lluvia y el uso de agua tratada en sanitarios y riego en Ciudad Universitaria y en todas las entidades y dependencias donde sea factible.

5.4 Vinculación, transferencia tecnológica y obtención de recursos

Una de las responsabilidades de la UNAM es retribuir a la sociedad su confianza y la oportunidad que le brinda para realizar sus tareas sustantivas. En la mayoría de las licenciaturas se procura que el alumnado, durante su servicio social o en sus prácticas profesionales, se acerque y brinde asistencia comunitaria, especialmente en las zonas marginadas del país. Así, bajo la supervisión del personal académico de las diferentes disciplinas, el alumnado atiende a personas en distintas regiones de la república mexicana.

Asimismo, la Universidad ha emprendido un trabajo serio y oportuno para promover y transferir a los sectores público, social y privado tanto sus productos y conocimientos, como sus experiencias y tecnologías. Se fomentan las ideas innovadoras, el emprendimiento, los servicios especializados, la solución de problemas técnicos y sociales; se realizan actividades de transferencia tecnológica y se crean incubadoras que dan trabajo al alumnado y a nuestras egresadas y egresados.

Aunque es innegable que el sentido de vinculación está bien definido en la UNAM, sería conveniente retomar las actividades que ya se llevan a cabo y sumar algunas nuevas, para coordinar la oferta de servicios dirigidos a los sectores público y privado (nacionales y extranjeros), en los ámbitos tecnológicos, productivos, de salud, sociales y ambientales, aprovechando el conocimiento que se genera en la Universidad y la amplia experiencia de la Coordinación de Vinculación y Transferencia Tecnológica. De esta forma, con el apoyo de expertos en la búsqueda de financiamiento, se podría crear una oficina que administre un programa institucional de obtención de ingresos extraordinarios. Por supuesto, sus responsabilidades y funciones serían totalmente diferentes a las de la generosa Fundación UNAM.

Metas:

- 1) Consolidar la vinculación entre la Universidad y los sectores público y privado, mediante la oferta de productos, servicios, conocimientos, experiencias y tecnologías que se desarrollan en las diferentes disciplinas.

- 2) Potenciar el emprendimiento del personal académico de todas las áreas de conocimiento, dotándole de las habilidades necesarias para vincularse y responder a las necesidades de las iniciativas pública y privada.
- 3) Crear una oficina para la búsqueda y obtención de ingresos extraordinarios, aprovechando la riqueza de la Universidad en cuanto a los servicios, productos y soluciones que puede ofrecer al sector público y privado de México y el extranjero.

6. Normatividad y administración

La estructura de la Universidad, por sus características, es compleja. Para sostener la formación del alumnado y ser capaces de aportar el 25% del total de la producción científica y humanista que se genera en México (Portal de Estadística Universitaria, s.f.), es necesario que coexistan múltiples entidades académicas, cada una con sus propias características, necesidades, problemáticas y dinámicas. Esta diversidad también es una parte fundamental de la riqueza de la UNAM y no debe constituir un problema, si reconocemos y comprendemos que conformamos un sistema complejo que tiene que ser atendido diferencialmente. La variedad de disciplinas que se enseñan de forma simultánea, se investigan y se divulgan en diferentes aulas, espacios y foros presenciales o a distancia, así como la gran oferta deportiva, artística y cultural que en sus diferentes expresiones se pone a disposición de la comunidad universitaria y de la sociedad, son muestra innegable de la complejidad de la Universidad y de cómo interactúa con la sociedad para atender sus necesidades y expectativas.

Aunque las tareas sustantivas de la UNAM son la docencia, la investigación y la difusión de la cultura, es necesario reconocer que solo podemos desarrollarlas si se apuntalan en una estructura normativa y administrativa sólida. Por tal motivo, se requiere de un andamiaje robusto y diverso que apoye, regule, promueva, norme y genere transversalmente las condiciones que permitan el desarrollo pleno de tales tareas, en instalaciones armónicas y en un ambiente respetuoso, inclusivo, saludable, sustentable y seguro.

Esto abre muchas áreas de oportunidad: la revisión normativa, la simplificación administrativa en lo general y la escolar en lo particular, la relación con las representaciones sindicales, el fortalecimiento de la conectividad, de las TIC para toda la comunidad, y la mejora de las instalaciones, entre otras.

Metas:

- 1) Armonizar, en medida de lo posible, la Legislación Universitaria.
- 2) Revisar los procedimientos administrativos y académico-administrativos para hacerlos más eficientes.
- 3) Mejorar los servicios y la infraestructura de la Universidad en todos sus campus.
- 4) Procurar una comunicación propositiva y constante con las representaciones sindicales.

6.1 Normatividad

La Legislación Universitaria nos permite contar con una organización compuesta por ordenanzas que rigen el trabajo académico, administrativo y académico-administrativo. Emerge de la discusión colegiada y del consenso, puesto que emana de propuestas elaboradas por quienes conformamos la comunidad, es revisada por diferentes cuerpos colegiados y, en muchos casos, aprobada por el Consejo Universitario.

Todos los ordenamientos se desprenden directa o indirectamente de la Ley Orgánica, que es la disposición jurídica de mayor jerarquía en la Universidad. De ella han surgido diferentes leyes que dan lugar a una amplia y diversa reglamentación que abarca los distintos ámbitos de acción de la Universidad. Muchas de estas disposiciones se han actualizado en respuesta a las circunstancias y necesidades que se presentan, previo análisis y discusión, pero no siempre se consideran las normas supletorias o complementarias, por lo que es indispensable armonizarlas.

Recientemente, el Consejo Universitario aprobó varias modificaciones a la legislación en su sesión ordinaria del 30 de marzo de 2023 (Reglamento General de Estudios Universitarios, Reglamento General de Exámenes, Reglamento del Tribunal Universitario y de la Comisión de Honor y Estatuto General). Esta nueva reglamentación entró en vigor el 14 de abril de 2023, una vez que fue publicada en la *Gaceta UNAM* (UNAM, 2023b), y se tendrá que trabajar para implementarla de manera adecuada.

Sin embargo, entre todas las tareas pendientes, destaca la revisión y modificación del Estatuto del Personal Académico (EPA). Requerimos reglas incluyentes y modernas que respondan a las demandas expresadas por los diferentes sectores académicos. Esta revisión tendrá que ser organizada y colegiada, como siempre se ha hecho en la Universidad. Centrarse en el EPA es importante por su impacto directo sobre la vida académica y la formación del alumnado de los distintos niveles. Su última revisión fue aprobada por el Consejo Universitario el 22 de marzo de 1988 y publicada el 14 de abril del mismo año (UNAM, 1988); desde entonces, muchas cosas han cambiado, por lo que es imperativo actualizarlo. En esta revisión habrá que poner especial interés en la situación contractual del profesorado de asignatura, y las condiciones laborales de las y los técnicos académicos.

También conviene revisar, organizar y actualizar algunos de los elementos que regulan el actuar de las instancias universitarias, particularmente los acuerdos emitidos por los titulares de la Rectoría, así como las opiniones e interpretaciones generadas por las personas encargadas de la Oficina de la Abogacía General. Esto

con el fin de dar certeza a su aplicación y evitar contradicciones en la normatividad vigente, considerando que las circunstancias de la Universidad son dinámicas.

La UNAM ha estado comprometida con transparentar y rendir cuentas de su actuar, y en los próximos años será conveniente refrendar este compromiso para dar certeza de que las tareas sustantivas se realizan con honestidad y en apego a la Legislación Universitaria. En este sentido, se requiere redoblar esfuerzos para presentar la información de manera accesible y clara en cada uno de los portales electrónicos institucionales.

Metas:

- 1) Modificar el Estatuto del Personal Académico.
- 2) Priorizar los ordenamientos que deben armonizarse para mejorar la estructura normativa de la Universidad.
- 3) Revisar y actualizar los Acuerdos Universitarios y las opiniones e interpretaciones legales emitidos en diferentes momentos, de manera que respondan a las circunstancias actuales.
- 4) Fortalecer la cultura de la transparencia y la rendición de cuentas en las diferentes instancias y entidades universitarias.

6.2 Administración

La cantidad de trámites que se llevan a cabo en la Universidad es inconmensurable, por lo que debemos revisar los procedimientos administrativos y académico-administrativos, intentar fusionar los que se duplican e incluso evaluar si algunos han caducado o dejado de ser eficientes, para suprimirlos. Además, habría que diseñar otros más flexibles y ágiles, apoyándonos en las nuevas tecnologías. Por ejemplo, habríamos de empezar a delinear la construcción paulatina de un sistema único de información del personal académico, que permita concentrar toda la información que ahora está dispersa en diferentes bases de datos y oficinas, de tal suerte que se eviten trámites y procedimientos repetitivos y dilatorios.

Si bien se ha avanzado en la sistematización y puesta en línea de trámites diversos, reduciendo los tiempos que cada uno conlleva, es importante que las distintas áreas, instancias y dependencias persistan en la tarea de evaluar la forma en

que los realizan y valoren cómo depurarlos y simplificarlos. También es indispensable revisar y actualizar los mecanismos de seguridad y confidencialidad incorporados a los sistemas y bases de datos, a fin de resguardar la información reservada que se produce y administra en la Universidad, en respuesta a los vertiginosos avances informáticos.

Metas:

- 1) Simplificar los procedimientos administrativos y académico-administrativos, previa evaluación y análisis de los existentes, utilizando la tecnología disponible.
- 2) Reducir los tiempos y cargas derivados de los procedimientos administrativos y académico-administrativos.
- 3) Mejorar el servicio a los usuarios en lo concerniente a los trámites administrativos y académico-administrativos.
- 4) Diseñar un sistema único de información del personal académico, para evitar trámites y procedimientos repetitivos y dilatorios.
- 5) Evaluar los riesgos relacionados con la seguridad de la información e implantar un esquema que garantice la confidencialidad, integridad y disponibilidad de los datos almacenados en los servidores de la UNAM o en la “nube”.

6.2.1 Administración escolar

Una de las actividades fundamentales para el funcionamiento de la Universidad es la administración escolar. Durante sus estudios, el alumnado está siempre en contacto con esta área, ya sea entregando o solicitando documentación (física y digital). En los últimos años, mucho se ha avanzado hacia la simplificación de los procesos escolares-administrativos. Sin embargo, es necesario redoblar esfuerzos e intentar reducir los rezagos ocasionados por los trámites que se derivan de los procesos, en particular los de titulación y graduación.

Por otra parte, es importante revisar las posibilidades que tenemos en términos de administración escolar para facilitar los trámites para la obtención de equivalencias, revalidaciones, homologaciones y todos aquellos mecanismos que permitan una movilidad estudiantil más fluida y eficiente.

Como proyecto a largo plazo, una vez que los trámites y procedimientos académico-administrativos se realicen en línea, se tendría que visualizar que el alumnado también requerirá de firma electrónica para cerrar el círculo virtual digital.

Un último aspecto por explorar es la posibilidad de que la Universidad realice los exámenes de admisión para los distintos niveles de estudio en línea, siempre y cuando se aseguren las condiciones adecuadas y se cuente con los más altos niveles de seguridad y confiabilidad. Valdría la pena acercarse a universidades que, en México y en otros países, ya realizan sus procesos de selección e ingreso completamente en línea, para aprender de su experiencia. Es importante considerar que casi 300,000 personas presentan el examen de admisión en cada una de sus ediciones, por lo que se realiza un despliegue enorme de recursos humanos y económicos tanto en la Ciudad de México como en diferentes estados de la república.

Metas:

- 1) Fortalecer la administración escolar de la Universidad y de las entidades académicas para seguir simplificando los trámites relativos a los procesos de ingreso, permanencia, egreso y graduación del alumnado.
- 2) Seguir generando recursos digitales que permitan atender al alumnado de forma expedita y ampliar las posibilidades que hoy en día existen para la realización de trámites en línea.
- 3) Facilitar mecanismos y procedimientos para tramitar equivalencias, revalidaciones, homologaciones u otros, que permitan una movilidad estudiantil fluida y eficiente.
- 4) Explorar la posibilidad de que el alumnado haga uso de firmas electrónicas para realizar trámites.
- 5) Explorar la posibilidad de implementar el proceso de selección y primer ingreso a la UNAM utilizando las TIC en todas sus etapas, incluyendo el examen de admisión, a partir de un estudio de pertinencia, viabilidad, costos, confidencialidad y seguridad.

6.2.2 Recursos financieros

La Universidad, aunque es autónoma, está comprometida a rendir cuentas claras y oportunas a su comunidad y a la sociedad mexicana. Para dar cumplimiento a ello, ha desarrollado diferentes mecanismos internos y externos que garantizan la transparencia en su manejo financiero. Además, responde a las revisiones periódicas que

practican la Auditoría Superior de la Federación (órgano fiscalizador de la Cámara de Diputados), la Contraloría y la Auditoría Internas (que dependen del Patronato Universitario) y una empresa auditora privada de reconocido prestigio, cuya contratación, previa revisión, aprueba el Consejo Universitario que, a su vez, aprueba la cuenta anual.

El 95.4% del presupuesto anual que recibimos de la federación está destinado a las entidades académicas para que atiendan las distintas necesidades del alumnado y el personal académico. También se genera 6% de recursos extraordinarios gracias a la vinculación de la comunidad universitaria con instituciones públicas y privadas de diversa índole, a través de la firma de contratos, fideicomisos y convenios diversos (UNAM, 2023a).

Administrar los recursos de la Universidad no es fácil, pero debemos seguir esforzándonos para asegurar que lleguen a las áreas que los necesiten, ejercerlos con prudencia y también con transparencia, evitando gastos innecesarios.

Metas:

- 1) Garantizar que los recursos financieros se destinen de manera prioritaria a impulsar las tareas sustantivas de la Universidad y que se ejerzan con prudencia y transparencia.
- 2) Destinar los recursos a las entidades académicas conforme a sus necesidades y logros académicos.
- 3) Asegurar el uso eficiente y transparente de los recursos ordinarios y extraordinarios de la Universidad.

6.3 Infraestructura

En 2022, la Universidad contaba con un total aproximado de 2,953,768 m² de construcción (CGPL, 2023), que corresponden a un sinnúmero de edificaciones con distintas características y funciones, ubicadas también en zonas geográficas disímiles. Adicionalmente, el flujo de personas que las visitan y recorren, por estudio o por trabajo, es de varios miles al día, lo cual genera un desgaste natural que no tendría que llegar al deterioro. Cuidar las instalaciones y la infraestructura en general es algo en lo que debe participar toda la comunidad universitaria y también es un aspecto en el que la administración central debe poner atención permanente.

Los diferentes sectores de la Universidad con frecuencia demandan más espacios con infraestructura específica, de acuerdo con sus necesidades particulares. Sin embargo, es indispensable diseñar un plan maestro de mantenimiento, rehabilitación y construcción de edificios, conforme a las prioridades y al presupuesto disponible.

Metas:

- 1) Mantener la infraestructura y equipamiento de la Universidad en condiciones óptimas para el buen desempeño de sus tareas sustantivas.
- 2) Diseñar un plan maestro de mantenimiento, rehabilitación y construcción de edificios, tomando en cuenta las necesidades de las distintas áreas.

6.3.1 Mejora de las instalaciones

Es indispensable que las instalaciones estén en condiciones adecuadas para la docencia y el aprendizaje, la investigación, el deporte, el arte, la cultura y todas las actividades que se llevan a cabo en los múltiples recintos universitarios. Además, es fundamental cuidar nuestro patrimonio, evitar su deterioro, modernizar las instalaciones, adaptarlas a personas con discapacidad y, en general, en la medida de lo posible hacerlas amigables y sustentables.

Sin embargo, dada la gran extensión de la Universidad y al hecho de que sus campus e instalaciones están distribuidos en todo el país, se debe ser muy cuidadoso al detectar las necesidades y programar las mejoras, no solo en lo que a los exteriores se refiere, sino incluir las instalaciones eléctricas, de gas, agua y cualquier otra que, en mal estado, podría poner en riesgo a la población.

Uno de los retos prioritarios para los próximos años tendría que ser, sin lugar a dudas, la dignificación de las instalaciones en los planteles de bachillerato, escuelas y facultades. Esta es una tarea monumental que habría de empezarse de inmediato, partiendo de un diagnóstico detallado de cada plantel.

Metas:

- 1) Generar un plan maestro para el mantenimiento, dignificación, modernización y adaptación de las instalaciones de la Universidad dentro y fuera de CU.
- 2) Realizar un diagnóstico de las instalaciones, empezando por las del bachillerato y licenciatura, para detectar las necesidades que deben satisfacerse de inmediato.

6.3.2 Conectividad

Durante la pandemia aprendimos la importancia de utilizar la tecnología para realizar muchas de nuestras actividades académicas y visualizamos la necesidad de incorporarla a los procesos administrativos para simplificarlos. Esto ha permitido dinamizar y eficientar dichos procesos, siempre y cuando tengamos un buen acceso a internet.

Dado que dependemos de un nivel de conectividad óptimo, es necesario seguir invirtiendo para que la red de internet llegue a todos los espacios universitarios. Paralelamente, se habrá de iniciar un programa de actualización y reposición del equipo cuya vida útil ha terminado. No se debe ignorar que la tecnología informática evoluciona a pasos acelerados, lo que nos enfrenta a la desactualización y la obsolescencia de la infraestructura digital.

Metas:

- 1) Optimizar la conectividad ampliando la red de internet a aquellos sitios que actualmente no cuentan con ese servicio.
- 2) Contar con un programa definido y organizado para darle mantenimiento constante a los equipos de cómputo de todas las entidades y dependencias.
- 3) Planear la adquisición de equipos de primera generación que reemplacen aquellos cuya vida útil ha terminado, y procurar el reciclaje de partes.
- 4) Revisar la mejor opción para contar con un sistema de “nube” que permita a la comunidad universitaria alojar su información con seguridad y rapidez.
- 5) Revisar y hacer un uso más eficiente de todas las licencias de *software* que adquiere la Universidad, con el fin de ser más eficaces y disminuir costos.
- 6) Promover, especialmente en bachillerato, el establecimiento de espacios con ambientes digitales que fomenten la creatividad del alumnado en las diferentes áreas del conocimiento, el arte y la cultura.
- 7) Modernizar el sistema de telefonía en los distintos campus.

6.4 Relación con las representaciones sindicales

En la década de los 70 se creó el Sindicato de Trabajadores de la UNAM (STUNAM), que hoy por hoy cuenta con cerca de 30,000 afiliados (STUNAM, 2023). En la misma década, el Consejo Universitario reconoció a la Asociación Autónoma del Personal

Académico de la UNAM (AAPAUNAM) como la organización sindical del personal docente, al aprobar su adición al Estatuto del Personal Académico. Actualmente tiene casi 28,000 afiliados (AAPAUNAM, s.f.).

Cada sindicato tiene sus propias estructuras y dinámicas internas y, al representar a las y los trabajadores, juegan un papel crucial en muchos de los ámbitos de la vida universitaria. Las actividades que las y los trabajadores llevan a cabo constituyen un apoyo importante para el buen desempeño de las tareas académicas, por lo que es conveniente establecer, desde el principio, una comunicación cordial y asertiva con las representaciones sindicales, buscando siempre el bien de la Universidad y toda su comunidad.

Por tal motivo, es indispensable entablar un diálogo respetuoso, permanente, directo y propositivo que beneficie a la comunidad. Entre todas y todos deberemos buscar siempre la estabilidad de la Universidad, defender su autonomía y el derecho a la educación pública y gratuita. Es con el diálogo como podremos seguir construyendo acuerdos conjuntos que nos permitan contar con un ambiente de estudio, de investigación y de trabajo adecuado, por lo que es necesario lograr acuerdos y abrir vías de comunicación efectivas. Si resolvemos los posibles conflictos de manera estructurada y en conjunto, escuchándonos y dialogando, considero que es posible construir un frente común para seguir avanzando con paso firme hacia el bienestar de la institución y de sus integrantes.

Por otra parte, debemos hacer todo lo posible para que las condiciones laborales de todas las personas que trabajamos en la Universidad sean las adecuadas, fomentando la formación y actualización, en este caso, del personal de base, con el fin de mejorar sus habilidades, competencias y conocimientos, además de procurar su acercamiento a las actividades artísticas, deportivas, culturales y científicas que cada día se llevan a cabo.

Metas:

- 1) Mantener un diálogo respetuoso, propositivo y permanente con las representaciones sindicales, buscando siempre llegar a acuerdos en beneficio de la Universidad.
- 2) Fortalecer los programas de capacitación dirigidos al personal de base.
- 3) Generar estrategias para que el personal de base tenga un mayor acceso a las actividades científicas, deportivas, culturales y artísticas de la Universidad.

Reflexiones finales

Las ideas aquí vertidas son producto de un profundo interés y compromiso con la Universidad y, en particular, con las y los jóvenes de cuya formación somos responsables. Todas las personas que, de una manera u otra, estamos o hemos estado vinculadas con la UNAM, nos sentimos orgullosas y privilegiadas, pero también tenemos la obligación de impulsarla y sostenerla, como ella ha hecho con nosotras.

Para mantener la grandeza de la UNAM es menester reconocer y aceptar con honestidad que existen problemas y necesidades de muy diversa índole, pues solo así podremos encontrar soluciones y avanzar. Debemos ser sensibles a las necesidades de todos los sectores, al tiempo que asumimos que somos responsables de generar un ambiente respetuoso y de innovar para enfrentar los retos. Sobre todo, debemos recordar que tenemos un compromiso de retribución social ineludible.

El que vivimos es un tiempo en el que debemos ser prudentes, pero también valientes al tomar las decisiones que las circunstancias nos demanden, reflexionar sobre el papel educativo y social que la Universidad debe tener en los próximos años y, a partir de ello, mejorar de manera sustancial, poniéndonos a la vanguardia en los procesos de enseñanza-aprendizaje e investigación, replanteando las vías más adecuadas para el diálogo y la comunicación con la comunidad y las nuevas generaciones.

Comencé y maduré en la UNAM como alumna, docente, investigadora y funcionaria, y todos los días aprendo algo nuevo de quienes me acompañan en el camino y de esta, mi Universidad, que jamás termino de conocer. Todas y cada una de las actividades que he realizado, tanto académicas como académico-administrativas, han sido un gran reto y un aprendizaje continuo, y siempre me he esforzado por desarrollarlas con seriedad, esfuerzo y compromiso. Ser funcionaria y continuar con mi carrera académica en el aula, con mis tesis, con mi trabajo de investigación y su respectiva difusión, ha significado un esfuerzo que ha valido la pena. Entre otras cosas, he aprendido que el principal reto de cualquier persona funcionaria comprometida es entender que su labor consiste en servir y apoyar a la comunidad, trabajando fuerte, tomando decisiones basadas en la normatividad y siempre en beneficio de la Universidad. Sé que es indispensable escuchar con respeto y sensibilidad, reconocer los errores para poderlos enmendar de la mejor manera y trabajar en coordinación con colaboradores, colaboradoras y colegas.

Mi compromiso con la Universidad, mi vocación de servicio y la experiencia que he adquirido en las diferentes áreas en que he trabajado me motivan a aspirar, respetuosamente, a ser Rectora de la Universidad Nacional Autónoma de México durante el periodo 2023-2027. Si tengo el honor de obtener tan distinguido nombramiento, mi rectorado buscará, con decisión y tenacidad, la mejora de la Universidad en todos sus ámbitos.

No me queda duda de que poseo la capacidad para trabajar intensamente, para tomar decisiones, por difíciles que sean, y para defender a nuestra Universidad con prudencia, pero con firmeza. He comprobado que la mejor manera de servir a la UNAM es escuchando a la comunidad con respeto y sensibilidad, y me esfuerzo por hacerlo, pero pido lo mismo en reciprocidad; trato de reconocer los errores que cometo porque así los puedo enmendar y sé que solo es posible alcanzar metas cuando se trabaja en equipo.

Me esforzaría por recuperar los aprendizajes adquiridos a lo largo de los años y dar pauta a un trabajo integral que nos permita mejorar las condiciones colectivas. Impulsaría la docencia en los tres niveles de estudio; apoyaría la investigación en las distintas áreas del conocimiento; fomentaría la difusión del arte, la cultura y la ciencia; promovería acciones de sustentabilidad en los diferentes campus; impulsaría la equidad, la inclusión y la igualdad de género en toda la Universidad; y promocionaría la salud física y mental de quienes nos desarrollamos en ella, entre muchas otras cosas.

En suma, trabajaría por y para la Universidad, así como para la comunidad en sus distintos sectores, asumiendo con toda seriedad el compromiso que esta casa de estudios tiene con las y los jóvenes, razón de ser de todas las personas que formamos parte de esta gran institución.

Estoy segura de que con la participación y el compromiso de la comunidad, con una planeación integral y propositiva, con un espíritu de servicio y pensando en el país y sus jóvenes, podremos construir en estos próximos cuatro años un mejor lugar para estudiar, trabajar, servir, crear, investigar, debatir y consensuar.

Tengo claro que, por mi edad, si fuera el caso, sería Rectora solo por un periodo, lo cual constituye una motivación adicional para dar lo mejor de mí y trabajar aún con más ahínco a fin de avanzar todo lo posible para que la Universidad Nacional Autónoma de México se fortalezca y alcance metas nuevas y más ambiciosas en el futuro.

“POR MI RAZA HABLARÁ EL ESPÍRITU”

REFERENCIAS

- Amador, R. (2012). 40 años del Sistema Universidad Abierta de la UNAM. Crónica histórica. *Perfiles Educativos*, 34(137), 194-212. <https://cutt.ly/owfjln7>
- Asociación Autónoma del Personal Académico de la UNAM. (s.f.). *Nosotros ¿Quiénes somos?* <https://acortar.link/RETSJA>
- Banco Mundial. (2022). *Informe anual 2022. Ayudar a los países a adaptarse a un mundo cambiante*. <https://cutt.ly/xwd6sNzP>
- Banco Mundial. (2023, junio). *Perspectivas económicas mundiales*. <https://cutt.ly/Nwd6gPji>
- Centro de Investigaciones y Estudios de Género UNAM. (s.f.). *Quiénes somos*. <https://acortar.link/h8Qm4b>
- Comisión Nacional Forestal. (2022, diciembre 30). *Se reduce en 26% la tasa anual de deforestación*. Gobierno de México. <https://cutt.ly/Owfq5CXH>
- Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos. (1917, febrero 5). Art 3º, fracción VII. Diario Oficial de la Federación. <https://cutt.ly/awfrGZ6F>
- Coordinación General de Planeación y Simplificación de la Gestión Institucional. (2015). Memoria UNAM 2015. H. Consejo Universitario. <https://acortar.link/M9n7qs>
- Coordinación General de Planeación y Simplificación de la Gestión Institucional. (2022). *Agenda Estadística UNAM*. <https://cutt.ly/6wfgLO66>
- Coordinación General de Planeación y Simplificación de la Gestión Institucional. (2023). *Agenda Estadística UNAM*. <https://cutt.ly/swfe6geV>
- Coordinación de Relaciones y Asuntos Internacionales. (2022). *Internacionalización UNAM 2022*. <https://cutt.ly/jwfx4fBS>
- Dirección General de Administración Escolar UNAM. (s.f.). *Carreras*. <https://cutt.ly/fwfgFio5>
- Dirección General de Asuntos del Personal Académico. (2022). *Estadísticas del Personal Académico 2022*. <https://cutt.ly/YwfgUeEv>
- Dirección General de Bibliotecas, UNAM. (2019). *Historia*. Centro de Investigaciones y Estudios de Género, Biblioteca “Rosario Castellanos”. <https://acortar.link/eXXQJ1>
- González-González, E. (2016). Del Viejo al Nuevo Mundo: las universidades y sus modelos (siglos XVI-XIX). En H. Casanova (Ed.), *La UNAM y su historia. Una mirada actual* (pp. 15-42). Instituto de Investigaciones sobre la Universidad y la Educación, UNAM. <https://cutt.ly/8wfrpktf>
- Instituto Nacional de las Mujeres. (s.f.). *Glosario para la igualdad: Equidad*. Gobierno de México. <https://cutt.ly/Zwfc9ay7>
- Ley Orgánica de la Universidad Nacional Autónoma de México. (1945, enero 6). Art. 1º. Diario Oficial de la Federación. <https://cutt.ly/Bwfyfod>

- Medina-Mora, M. E., Guerrero, B. y Cortés, J. (2022). ¿Cómo impactó a la salud mental de los estudiantes mexicanos la retracción de la economía resultado del largo periodo del confinamiento por COVID-19? *Boletín sobre COVID-19. Salud Pública y Epidemiología*, 3(28), 3-6. <https://cutt.ly/DwFzBmT7>
- MXCity Guía Insider. (s.f.). ¿Cuáles son las ciudades con más museos del mundo en 2023? <https://acortar.link/T3zXft>
- Organización de las Naciones Unidas. (s.f.). *Objetivos de Desarrollo Sostenible*. <https://acortar.link/ViJLr>
- Organización Internacional para las Migraciones. (2020). *Reporte sobre las migraciones en el mundo*. <https://cutt.ly/pwFqFbBr>
- Organización Mundial de la Salud. (2022 marzo, 22). *Salud mental y COVID-19: datos iniciales sobre las repercusiones de la pandemia*. <https://apps.who.int/iris/handle/10665/354393>
- Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos. (2022a, noviembre). *Afrontar la crisis. Perspectivas económicas de la OCDE*. <https://cutt.ly/nwd6G1YC>
- Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos. (2022b, febrero). *Estudios Económicos de la OECD: México*. <https://doi.org/10.1787/8b913f19-es>
- Programa de Investigación en Cambio Climático. (s.f.). *Nosotros*. <https://acortar.link/BoaAMA>
- Portal de Estadística Universitaria. (s.f.). *Series Estadísticas UNAM 2000 a 2023*. Universidad Nacional Autónoma de México. <https://cutt.ly/5wfgR6ZU>
- Portal de Estadística Universitaria. (2023, mayo 17). *La UNAM en números 2022-2023*. <https://cutt.ly/owfgHuxM>
- Posgrado UNAM. (s.f.). *Programa de Posgrado en Ciencias de la Sostenibilidad*. <https://acortar.link/vc6Sfd>
- QS World University Rankings. (2023, junio 27). *Top global universities*. <https://cutt.ly/hwfxNRzW>
- Red de Educación Continua. (s.f.). *¿Quiénes somos?* Secretaría de Desarrollo Institucional. Universidad Nacional Autónoma de México. <https://cutt.ly/mwfkW3Ua>
- Ruiz-Soto, A.G. (2022, octubre). *El número récord de encuentros con migrantes en la frontera México-Estados Unidos encubre la historia más importante*. Migration Policy Institute Newsroom. <https://cutt.ly/UwFqG2fI>
- Secretaría de Desarrollo Institucional UNAM. (2022). *Informe Anual 2022*. [Manuscrito sin publicar].
- Secretaría de Desarrollo Institucional y Coordinación Universitaria para la Sustentabilidad. (2022, abril 21). *Plan Integral para la Sustentabilidad desde la Universidad Nacional Autónoma de México*. <https://acortar.link/cvGeTT>

- Secretaría de Prevención, Atención y Seguridad Universitaria. (2021a). *Reglamento Interno del Comité Técnico para la Atención de la Salud Mental de la Comunidad de la Universidad Nacional Autónoma de México*. <https://cutt.ly/dwzfz36oN>
- Secretaría de Prevención, Atención y Seguridad Universitaria. (2021b). *Plan Maestro de Seguridad UNAM 2021-2024*. <https://cutt.ly/twfxoJoh>
- Sindicato de Trabajadores de la UNAM. (2023, abril 30). *Padrón oficial de afiliados*. <https://acortar.link/jqZstr>
- Subdirección de Administración Escolar de Posgrado. (2023). Comunicación personal.
- Torres-Aguilar, M. (2015). El proceso de creación de la Universidad Nacional de México a través de las fuentes documentales de L. Alvarado (comp.). *Perfiles Educativos*, 37(149), 214-218. <https://cutt.ly/lwfrjmHW>
- Unidad de Atención para Personas con Discapacidad. (s.f). *Guía de apoyos y servicios de atención para personas con discapacidad en la UNAM*. Dirección General de Atención a la Comunidad, UNAM. <https://unapdi.unam.mx/>
- Universidad Nacional Autónoma de México. (1988, abril 14). Reforma a la fracción VII del artículo 6° y derogación del tercer párrafo del artículo 35 del Estatuto del Personal Académico. *Gaceta UNAM*, núm. 2,288, 3. <https://acortar.link/jMg4KR>
- Universidad Nacional Autónoma de México. (1992a, abril 9). Acuerdo de Creación del Programa Universitario de Estudios de Género (PUEG). *Gaceta UNAM*, núm. 2644, 16-17. <https://cutt.ly/Vwfc5ktH>
- Universidad Nacional Autónoma de México. (1992b, diciembre 14). Universum cristaliza un anhelo magno de divulgación científica. *Gaceta UNAM*, núm. 2,707, 4. <https://acortar.link/qv2D55>
- Universidad Nacional Autónoma de México. (2003, junio 12). Acuerdo por el que se establecen los lineamientos para la atención con calidad a las personas con capacidades diferentes en las instalaciones de la Universidad Nacional Autónoma de México. *Gaceta UNAM*, núm. 3,640, 22. <https://acortar.link/qVEw1M>
- Universidad Nacional Autónoma de México. (2010a, abril 5). Crean Comisión Especial de Equidad de Género. *Gaceta UNAM*, núm. 4,235, 6. <https://acortar.link/rIYcYK>
- Universidad Nacional Autónoma de México. (2010b, abril 15). Acuerdo por el que se establece el Programa de Investigación en Cambio Climático. *Gaceta UNAM*, núm. 4,238, 19. <https://acortar.link/rFuALR>
- Universidad Nacional Autónoma de México. (2013a, marzo 7). Lineamientos Generales para la Igual de Género en la UNAM. *Gaceta UNAM*, núm. 4,496, 23-26. <https://acortar.link/ex7Q4z>
- Universidad Nacional Autónoma de México. (2013b, junio 24). Acuerdo por el que se crea la Unidad de Atención para Personas con Discapacidad. *Gaceta UNAM*, núm. 4,525, 18-19. <https://acortar.link/hxyq5O>

- Universidad Nacional Autónoma de México. (2016, agosto 29). Acuerdo por el que se Establecen Políticas Institucionales para la Prevención, Atención, Sanción y Erradicación de Casos de Violencia de Género en la UNAM. *Gaceta UNAM*, núm. 4,808, 23-25. <https://acortar.link/SPdXkg>
- Universidad Nacional Autónoma de México. (2017, enero 9). Modificaciones a la Legislación Universitaria Aprobadas por el Consejo Universitario en su Sesión Extraordinaria del 15 de diciembre de 2016. *Gaceta UNAM*, núm. 4,840, 16-17. <https://acortar.link/yL1AwE>
- Universidad Nacional Autónoma de México. (2018, noviembre 5). Acuerdo que Crea y Establece las Funciones y Estructura de la Secretaría de Prevención, Atención y Seguridad Universitaria [Suplemento especial]. *Gaceta UNAM. Acuerdo que Reorganiza la Estructura Administrativa de la Universidad Nacional Autónoma de México*, 15-18. <https://acortar.link/dHwDOs>
- Universidad Nacional Autónoma de México. (2020a, marzo 2). Acuerdo por el que se crea la Coordinación para la Igualdad de Género en la UNAM. *Gaceta UNAM*, núm. 5,121, 26-28. <https://www.gaceta.unam.mx/g20200302/>
- Universidad Nacional Autónoma de México. (2020b, diciembre 10). Crea la UNAM el Programa de Posgrado en Estudios de Género. *Gaceta UNAM*, núm. 5,171, 6-7. <https://cutt.ly/2wdFicof>
- Universidad Nacional Autónoma de México. (2021a, febrero 2). Acuerdo por el que se Crea el Comité Técnico para la Atención de la Salud Mental de la Comunidad de la Universidad Nacional Autónoma de México. *Gaceta UNAM*, núm. 5,180, 20-21. <https://cutt.ly/GwdFidbF>
- Universidad Nacional Autónoma de México. (2021b, septiembre 27). Reglamento de la Defensoría de los Derechos Universitarios, Igualdad y Atención de la Violencia de Género. *Gaceta UNAM*, núm. 5,239, 26-33. <https://cutt.ly/UwdFiqxS>
- Universidad Nacional Autónoma de México. (2021c, octubre 7). El Pabellón Nacional de la Biodiversidad, orgullo de la UNAM y de Latinoamérica. *Gaceta UNAM*, núm. 5,242, 16-17. <https://cutt.ly/OwdFu2lx>
- Universidad Nacional Autónoma de México. (2022a). *Informe anual de actividades 2022*. Rectoría UNAM. <https://cutt.ly/ywdFuZqn>
- Universidad Nacional Autónoma de México. (2022b, abril 21). Plan Integral para la Sustentabilidad desde la Universidad Nacional Autónoma de México. *Gaceta UNAM*, núm. 5,289, 56-67. <https://cutt.ly/8wdFuSjg>
- Universidad Nacional Autónoma de México. (2022c, agosto 29). Lineamientos para Fomentar la Inclusión de las Personas con Discapacidad en la Universidad Nacional Autónoma de México. *Gaceta UNAM*, núm. 5,320, 39-41. <https://cutt.ly/awdFuhMW>
- Universidad Nacional Autónoma de México. (2023a, abril 10). Cuenta Anual 2022. *Gaceta UNAM*, núm. 5,375, 36-53. <https://cutt.ly/fwdFutKS>

Universidad Nacional Autónoma de México. (2023b, abril 13). Modificaciones a la Legislación Universitaria aprobadas por el H. Consejo Universitario, en sesión ordinario y extraordinaria del 30 de marzo de 2023. *Gaceta UNAM*, núm. 5,376, 22-39. <https://cutt.ly/wwdFy8Kq>

Universidad Nacional Autónoma de México. (2023c, junio 5). Ranking del Times Higher Education. La UNAM, 32 del mundo en relación con las metas de Desarrollo Sustentable de la ONU. *Gaceta UNAM*, núm. 5,391, 2. <https://cutt.ly/pwdFyXoh>