

## Introducción

---

**L**a historia de la Universidad Nacional Autónoma de México está indisolublemente ligada a la historia del país. El moderno Sistema Universitario que integra es el resultado de un permanente empeño de adecuación y servicio a la Nación, de enlace y toma de posición con sus problemas y conflictos. Los grandes problemas de la Universidad son expresión y componente de la problemática y de las formas y modalidades que ha tomado el desarrollo de la sociedad mexicana.

La Universidad como institución pública de carácter nacional y autónomo está comprometida e involucrada con la Nación. Las funciones que cumple —docencia, investigación y extensión de la cultura— constituyen la especificidad de su tarea social, emprendida con el fin de formar profesionales, docentes e investigadores vinculados a las necesidades productivas, políticas y culturales de la sociedad y el Estado, así como para generar y renovar los recursos científicos, tecnológicos e institucionales que requiere el desenvolvimiento global del país.

---

La Universidad puede afirmar con orgullo que ha cumplido con sus tareas, asumiendo que lo ha hecho con las insuficiencias y los problemas derivados, por un lado, de su funcionamiento y, por otro, de la creciente complejidad del desarrollo nacional.

La aguda crisis por la que atraviesa el país requiere de la Universidad y del conjunto de las instituciones dedicadas a la educación un renovado compromiso con las tareas sociales, económicas, políticas y culturales a fin de superarla. Esto significa, sin duda, comprometerse lúcidamente con los aspectos permanentes y estructurales de la sociedad mexicana y con sus sectores mayoritarios, pero sobre todo conlleva una obligación incondicional con el saber, el estudio y la verdad. La contribución fundamental de la Universidad a la sociedad es la objetividad e integridad de su saber.

Se requiere de una Universidad Nacional renovada, a la altura de las exigencias actuales del país, capaz de captar y evaluar sabiamente tanto las urgencias y necesidades, como las capacidades y potencialidades de la sociedad mexicana.

La Universidad que se necesita hoy demanda de todos los universitarios un esfuerzo radical —inédito en su historia— de adaptación, de eficiencia, de congruencia, de racionalidad crítica y de voluntad transformadora para con la sociedad de la que forma parte. Por eso, su renovación y reorganización no puede ser meramente administrativa, sino que ha de tocar cualitativamente aspectos esenciales del quehacer académico original y permanente.

La Universidad Nacional Autónoma de México constituye un Sistema Universitario sumamente complejo, de grandes dimensiones, uno de los más vastos y complicados del mundo, puesto en condiciones sociales especiales. De ahí que el esfuerzo de la comunidad universitaria por renovarse

deba obedecer a criterios de estricta racionalidad y responsabilidad.

La evaluación objetiva de la estructura orgánica de la Universidad, de las funciones sustantivas universitarias, sancionadas por la ley, del proceso específico de las mismas —docencia, investigación y extensión de la cultura—; el análisis de la evolución y los logros de la Institución, así como el diagnóstico de los problemas y de las deficiencias, constituyen una base indispensable para superar el estado actual, atender planificadamente a las exigencias y responder con inteligencia a los cambios que la sociedad demanda de la Universidad.

La comunidad universitaria en su conjunto —estudiantes, profesores e investigadores, trabajadores, profesionistas egresados, los docentes con responsabilidades administrativas e, incluso, los sectores sociales involucrados en el proceso universitario— enfrenta obligatoriamente el reto de dar principio al proceso de renovación de la Universidad Nacional.

Los universitarios formamos una Institución dispuesta a superar la prueba de la hora presente. Entendemos que en el momento actual es indispensable reorganizar la vida académica bajo nuevas pautas de conducción, planeación, evaluación y participación en el quehacer universitario.

La comunidad universitaria está constituida por una colectividad crítica en esencia del entorno social y autocritica de su circunstancia interna. La Universidad conoce y reconoce los problemas que tiene y reafirma su vocación de transformación. De este modo:

- 1) Los cambios de la Universidad serán obra de todos los universitarios, a fin de poner las bases de una Univer-

sidad renovada racionalmente y guiada por las mejores tradiciones y principios de los universitarios mexicanos.

La autonomía universitaria, la libertad de cátedra e investigación, el ejercicio irrestricto y responsable de la crítica racional, la convivencia plural en la vida académica constituyen una reserva invaluable para acometer la empresa de renovar la Universidad.

- 2) La innovación será establecida de acuerdo con premisas de participación y responsabilidad compartidas por todos los universitarios.

El proceso ha de fincarse y debe resultar de la más amplia participación de los diversos sectores de la comunidad. Con base en el marco institucional vigente las diversas instancias de la Universidad habrán de conocer y discutir los lineamientos generales de evaluación, diagnóstico y planeación de las tareas universitarias, proponiendo los componentes, las modalidades específicas, los contenidos concretos, la duración de los planes y sus soluciones.

- 3) La participación de la comunidad define un compromiso al que los universitarios no pueden renunciar: el ejercicio de la inteligencia. La racionalidad habrá de ejercerse lúcidamente y sin restricciones, tanto en su función crítica, como en la rigurosa evaluación de los problemas y de las soluciones ya ensayadas, y en la sistemática planeación de los objetivos y la administración de las acciones atingentes. Debe, comprender también, mecanismos permanentes de autocorrección, mediante instancias de evaluación en la aplicación de los planes generales, los programas y las estrategias de implementación, a fin de convertirse en un proceso di-

námico de adecuación y renovación sostenido y constante.

- 4) La renovación universitaria ha de desarrollarse al amparo y en el marco de la Ley Orgánica vigente. Entiende este marco jurídico como el idóneo para la realización del proceso y para la implementación de sus resultados. Asume que este marco legal condensa la experiencia de la vida universitaria y contiene las condiciones para la modificación y adecuación de la Universidad a las nuevas circunstancias.
- 5) Es éste un ejercicio de la autonomía, al mismo tiempo que un esfuerzo para fortalecerla.

Para decidir el rumbo con voluntad propia, los universitarios ejercemos nuestra capacidad para organizarnos, planear y definir nuestra política institucional, para discutir y definir los modos de nuestra reestructuración y enfrentar, así, las nuevas circunstancias que vive el país, buscando contribuir a la superación de la situación nacional.

---

---

## **Capítulo III**

### **Planes y proyectos**

---

---

---

**L**os catorce apartados del capítulo II recogen y expresan los problemas que, bajo la coordinación de la Secretaría General, fueron identificados en las reuniones de evaluación del Colegio de Directores de Facultades y Escuelas, de los Consejos Técnicos de Humanidades y de la Investigación Científica, de la Coordinación de Extensión Universitaria, de las Divisiones de Estudios de Posgrado, de la Escuela Nacional Preparatoria y del Colegio de Ciencias y Humanidades; también han sido examinados por el grupo de trabajo de la Secretaría de la Rectoría, con sede en la Dirección General de Planeación.

Estos problemas, de no ser atendidos, entrarán en contradicción con la vocación universitaria y su compromiso nacional. Es por ello que se propone a la comunidad universitaria un marco de referencia dentro del cual se manifiesten planes, programas y acciones que, en su totalidad y en su particularidad, constituyan respuestas académicas y soluciones administrativas a las cuestiones fundamentales que hoy se plantean dentro de la UNAM.

---

En los apartados del capítulo de diagnóstico, se mencionan problemas de distinta jerarquía. En algunos casos atañen a toda la estructura de la Institución; en otros, a un sector de la misma y algunos más se refieren a cuestiones muy concretas de algún subsistema en particular. Por esta razón, este capítulo contiene propuestas de diversa magnitud, relevancia y proyección. El intento de sistematizarlas en forma análoga a la del capítulo de diagnóstico no olvida la diversidad de las mismas ni sus diferencias de rango y significación académica.

Todas las propuestas son presentadas a la comunidad a través del H. Consejo Universitario. Aunque en principio algunas no son materia de su competencia directa, se le hacen llegar con la finalidad de enriquecer planteamientos y proyectos con los aportes de la inteligencia universitaria. Los resultados de estas consultas libres, recogidas por las comisiones pertinentes del Consejo Universitario, por los Cuerpos Colegiados y por los responsables serán de segura utilidad para realizar planes y proyectos que deberán elaborarse de inmediato y cuya puesta en marcha se iniciará en el menor tiempo posible.

El diseño de estos planes y proyectos, enriquecidos por la sabiduría y experiencia de las opiniones de la comunidad, estará a cargo de los responsables de los subsistemas contemplando el área de su competencia.

En otros casos, ciertas propuestas, por su índole, se presentarán al Consejo Universitario para abrir una amplia consulta en la comunidad y estructurar también planes y proyectos que, una vez terminados, deberán ser sometidos al propio Consejo Universitario, para su aprobación.

Finalmente, al margen de todas estas propuestas, las comisiones correspondientes del Consejo Universitario esta-

rán abiertas para escuchar las opiniones de la comunidad relacionadas con situaciones distintas a las aquí planteadas.

## 1. La planeación del desarrollo de la UNAM

Aun reconociendo el adelanto considerable que la Institución ha alcanzado en la planeación de sus actividades durante los últimos años, resulta necesario admitir que a la raíz de los múltiples problemas identificados se encuentra, por lo menos, la ausencia parcial de procesos de planeación capaces de integrar todos los aspectos del quehacer universitario, en un amplio horizonte que trascienda el corto plazo y que permita prever razonablemente la orientación de los recursos. Lo anterior permite la programación de las actividades, la presupuestación oportuna y los ejercicios periódicos de evaluación.

Actualmente nos encontramos frente al hecho de que la UNAM ha alcanzado un gran crecimiento, una considerable distribución geográfica y una amplia diversificación de tareas y compromisos frente a la sociedad. Estos atributos nos conducen a reflexionar sobre la compleja existencia de nuestro Sistema Universitario.

La adecuación del Sistema para relacionar sus actividades de docencia, investigación y extensión de la cultura con las necesidades actuales de nuestra sociedad, requiere la implantación de un proceso global de planeación que incluya, y a la vez oriente, los procesos de planeación de los principales subsistemas que conforman la Universidad. Sólo de esta manera se podrá formular, con la participación de la comunidad universitaria, los grandes objetivos, y las políticas aca-

---

démicas generales de largo alcance, que normen los programas de acción específicos de los diferentes sectores de la comunidad universitaria.

Sin perder de vista la inserción de la Universidad dentro de la planeación general del sistema de educación superior nacional, se propone la elaboración e implantación de un plan rector de desarrollo institucional, que comprenda la planeación de todos los aspectos y momentos académicos de la Universidad, que recoja los programas de acción específicos elaborados por los principales sectores de la comunidad académica, y que establezca las formas del financiamiento de la Universidad.

El plan rector deberá contener:

1. Un proyecto de la educación técnica, uno de educación media superior, otro de educación en licenciatura y finalmente, uno de educación de posgrado, que prevean con claridad el futuro académico a mediano y largo plazo.

Los responsables de su elaboración serán: los directores de educación media superior y consejos técnicos correspondientes; los directores de escuelas y facultades con sus consejos técnicos; los jefes de las divisiones de estudios de posgrado en unión con los directores de facultades y escuelas, los consejos técnicos correspondientes y el Consejo de Estudios de Posgrado.

2. Un proyecto financiero de la Universidad, a mediano y largo plazo, que contenga las previsiones necesarias de recursos y el monto global de su distribución. Los res-

ponsables serán: el Patronato Universitario y la Secretaría General Administrativa.

3. Un proyecto de la investigación científica en el campo de las ciencias naturales y exactas, que contemple el desarrollo de esta área en todos sus aspectos a corto, mediano y largo plazo, y que tome en cuenta instalaciones, recursos humanos, equipo y mantenimiento, así como la proyección social de las investigaciones. Los responsables serán: el Consejo Técnico de la Investigación Científica y el coordinador de la Investigación Científica, de acuerdo a sus competencias.
4. Un proyecto de planeación de la investigación científica en la esfera de las ciencias humanas y sociales, que contemple el desarrollo de esta área en todos sus aspectos a corto, mediano y largo plazo, y que tome en cuenta instalaciones, recursos humanos, equipo y mantenimiento, así como la proyección social de las investigaciones. Los responsables serán: el Consejo Técnico de Humanidades y el coordinador de Humanidades.
5. Un proyecto de la extensión universitaria que contemple el desarrollo del área académica y artística, intra y extramuros, en todos sus aspectos, a corto, mediano y largo plazo, y que tome en cuenta instalaciones, recursos humanos, equipo y mantenimiento, así como la proyección social de las actividades extensionales. El responsable será el coordinador de Extensión Universitaria.

El diseño y la implantación general de todo este Plan Rector de Desarrollo Institucional será coordinado por la Rectoría.

---

## **2. Modificaciones a la organización de la Universidad**

La organización actual de la Universidad es producto del intento de responder al crecimiento de la Administración Central y a las nuevas condiciones de la Universidad, convertida ya en un gran sistema. Ante el crecimiento y diversificación de las funciones universitarias de docencia, investigación y extensión de la cultura, el modelo centralista de organización no sólo muestra síntomas de inoperancia administrativa y académico-administrativa, sino que en ocasiones parece interferir con las decisiones de los órganos de gobierno de la vida académica e inhibe la necesaria diversidad de posibilidades de diseñar y elaborar planes académicos con inteligencia y legitimidad comunitaria.

Es necesario un proyecto de reorganización que modifique las estructuras actuales para que respondan a la complejidad del actual Sistema Universitario. El proyecto deberá resolver:

1. Los problemas de relación y jerarquía entre los sectores académico y administrativo.
2. Los métodos de organización de la Universidad para hacer congruente la administración de la misma con los procesos de desconcentración académica realizados en las áreas de educación media superior, licenciatura, posgrado, investigación y extensión universitaria.
3. El problema de la existencia de un gran número de dependencias de la Administración Central en el sector académico y en el propiamente administrativo, así como la superposición de su jurisdicción y la duplicación de los esfuerzos.

4. La desconcentración efectiva de los procesos administrativos, sin menoscabo de la planeación central de los mismos.

Este proyecto recibirá las sugerencias de toda la comunidad a través del Patronato Universitario, de la Secretaría General, de la Secretaría General Administrativa, de la Secretaría de la Rectoría y de las Comisiones correspondientes del Consejo Universitario.

## **3. El financiamiento**

El compromiso social del Estado con la Universidad en materia financiera es sostén fundamental del funcionamiento de la Institución. Las diversas fuentes de ingreso propias de la Universidad conforman una porción poco significativa del presupuesto.

Un esfuerzo de racionalización en el manejo de los recursos financieros ha implementado el presupuesto por programas obteniendo mejoras en su aplicación, pero sin lograr extraer todos los beneficios potenciales del uso de las nuevas técnicas.

Las finanzas de la Universidad han de fortalecerse incrementando su capacidad de autofinanciamiento. La crítica situación económica del país invita a acelerar el paso en la búsqueda de este género de soluciones.

Se propone la elaboración de un proyecto que ofrezca soluciones a los problemas de financiamiento, en los siguientes aspectos:

- 
1. Estudio de los 33 rubros que forman los ingresos propios de la UNAM, con objeto de explorar los mecanismos y tiempos a fin de lograr un mayor autofinanciamiento.
  2. Los sectores académicos deben elaborar responsablemente y con anticipación el presupuesto, así como vigilar su ejercicio.
  3. Se hará una depuración técnica en todas las fases de la elaboración del presupuesto por programas, incluyendo los estadios de evaluación.
  4. Los sectores académicos y administrativos deben corresponibilizarse en la aplicación de este ejercicio.

El proyecto recibirá las sugerencias de toda la comunidad a través del Patronato Universitario, de la Secretaría General, de la Secretaría General Administrativa y de las Comisiones correspondientes del Consejo Universitario.

## 4. La administración

El desarrollo, diversificación y crecimiento de las funciones sustantivas de la Universidad han sido concomitantes con el establecimiento de una amplia gama de instancias centrales de apoyo administrativo.

Aunque la intención de estos desarrollos administrativos fue responder al crecimiento y complejidad del Sistema Universitario, con la idea de lograr un control adecuado de los recursos, la experiencia demuestra que la multiplicación de trámites administrativos, en los sectores centrales, ha generado problemas serios que contrarrestan sus beneficios y eficacia iniciales. Ya que el análisis de estos problemas mues-

---

tra que obedecen a muy diversas causas y no exclusivamente al esquema centralista de administración, es necesario elaborar los proyectos consecuentes que señalen las siguientes acciones:

1. Elaborar un proyecto de Estatuto del Personal Administrativo que establezca una carrera para el personal administrativo de confianza.
2. Diseñar un proyecto de desconcentración de la administración universitaria, otorgando a las dependencias periféricas la confianza compartida que asegure la conservación de las políticas académicas aceptadas y el cumplimiento de las normas administrativas.
3. Establecer un proyecto que cree mecanismos de información que sean ampliamente divulgados para la efectiva aplicación de normas y procedimientos administrativos.
4. Proceder a elaborar planes de capacitación, catálogo de puestos y reglamentos internos de trabajo que aumenten la productividad de los trabajadores administrativos.
5. Establecer un esbozo general de mantenimiento, uso y conservación de las instalaciones.
6. Elaborar un proyecto que delimite claramente las competencias administrativas, tanto de los trabajadores de base como de los de confianza, que defina con precisión la relación de los funcionarios administrativos con los funcionarios académicos, en todos los niveles.
7. Trazar un bosquejo para la modernización y agilización de todos los trámites administrativos y académico-administrativos, que tenga difusión suficiente.

- ciente entre los miembros de la comunidad, y facilite y generalice el acceso a los servicios de apoyo.
8. Preparar un proyecto que defina la corresponsabilidad de las dependencias académicas y la Administración Central en la elaboración oportuna del presupuesto por programas y su ejecución.
  9. Definir un proyecto respecto a las instalaciones físicas y de apoyo que satisfaga necesidades materiales tales como la creación de bibliotecas y hemerotecas, reconstrucciones, el aumento de las instalaciones deportivas, etc.
  10. Llevar adelante un proyecto para modernizar la administración escolar en todos los niveles de docencia, con el objeto de facilitar los estudios a través de trámites oportunos y de esta forma contribuir a la eficiencia terminal.

Los órganos centrales de la Administración, responsables de estos proyectos, recibirán las opiniones de toda la comunidad.

## 5. Problemas de los estudiantes y los profesores en los procesos de enseñanza y aprendizaje

Antes de proponer proyectos para solucionar los problemas propios de la enseñanza media, la licenciatura y el posgrado, conviene hacer algunas reflexiones sobre los que afectan a los dos elementos fundamentales del proceso de enseñanza y aprendizaje, el alumno y el profesor. Muchos de los pro-

blemas que se tendrán que atacar en los diversos niveles de docencia dependen de la solución adecuada a los problemas de este binomio fundamental.

### 5.1. De los estudiantes

Los diagnósticos realizados demuestran que:

- a) Una fracción de los estudiantes carece de orientación vocacional, profesional y social.
- b) Un número de los mismos llega a la Universidad con deficiente formación previa.
- c) Sus hábitos higiénicos son malos y presentan problemas de salud.
- d) Parte de ellos carece de costumbres de estudio y tienen dificultad para conocer los mecanismos de acceso a materiales bibliográficos.
- e) Un porcentaje de los mismos desconoce el valor de la educación activa y del autoaprendizaje, pretendiendo que los profesores sean los responsables casi únicos de su formación.
- f) Es común que las materias fundamentales, las formativas de cada carrera, sean las que constituyan la causa de que alumnos deserten en los primeros semestres y no acrediten materias para su avance curricular y titulación.

La Universidad debe proponer proyectos con las medidas necesarias para atender esta problemática y llevar a cabo acciones como:

1. Realizar programas de orientación vocacional para inducir a los niños y jóvenes a los estudios adecuados.

- 
2. Reconocer en los procedimientos utilizados con éxito por algunas escuelas o facultades, mecanismos generales de apoyo a los estudiantes tales como: talleres de estudio, asesorías, procedimientos de autoenseñanza, centros de apoyo audiovisual, guías de estudio, talleres de autoaprendizaje, textos baratos, seminarios y proceder a la divulgación y uso sistemático de estos mecanismos.
  3. La Dirección General de Servicios Médicos debe elaborar un proyecto para mejorar los hábitos higiénicos de los alumnos, y tratar de resolver en lo posible sus problemas de salud.

Los responsables de elaborar estos proyectos son: la Secretaría General, El Colegio de Directores y los directores de enseñanza media superior, quienes recibirán las opiniones de la comunidad.

## 5.2. Del personal académico

El crecimiento explosivo de la docencia en la Universidad en los últimos 15 años, explica que parte importante de sus maestros sean jóvenes y con poca experiencia académica. Así, la tercera parte del personal docente tiene menos de dos años de antigüedad y muchos no han presentado concursos de oposición. Los principales problemas encontrados en los ejercicios de evaluación son los siguientes:

- a) Un porcentaje del personal académico no cumple con los requisitos del Estatuto del Personal Académico, que le obligan a presentar un informe anual del trabajo efectuado, el cual debe ser calificado por el Consejo

Técnico correspondiente, así como un proyecto de trabajo para el año siguiente.

- b) La figura del profesor investigador es poco común en nuestra Universidad, ya que la mayoría de los investigadores trabaja en institutos y sólo una parte de ellos cumple funciones adicionales de docencia; además, la mayoría de los docentes no produce conocimientos pues no realiza investigaciones.
- c) En el caso de los profesores de educación media superior, se da el hecho de que el reglamento que los rige es desventajoso pues no promueve la superación académica, debido a que no hay una carrera amplia y con estímulos.
- d) Se producen casos de ausentismo y delegación de funciones entre los ayudantes de profesor. Este hecho se presenta en unas escuelas y facultades más que en otras.
- e) Un número de miembros del personal académico debe mejorar su preparación en la disciplina que enseña y en los métodos pedagógicos utilizados para transmitirla.
- f) Los métodos de enseñanza y aprendizaje suelen ser los tradicionales. Los mecanismos de evaluación no parecen, en todos los casos, ser los adecuados para la atención de grandes grupos de alumnos.
- g) Existe para la mayoría del personal académico, que es calificado y responsable, una expectativa estrecha en la carrera académica, por lo que, a la luz de la situación económica actual, no es fácil encontrar los estímulos suficientes para asegurar su permanencia.

Es necesario llevar a cabo un plan, con los proyectos adecuados, tendientes a:

1. Lograr que los profesores, funcionarios académico-administrativos, directores y miembros de consejos técnicos cumplan cabalmente con el Estatuto del Personal Académico.
2. Procurar la colaboración de investigadores de institutos y centros y profesores de facultades y escuelas, en proyectos conjuntos de investigación y de docencia, a fin de cerrar la brecha existente entre estas dos áreas académicas, en beneficio de la vida de la Universidad.
3. Revisar el reglamento de los profesores de educación media superior, para que se encuentre en forma paulatina, durante los próximos años, un programa de incentivos académicos y económicos.
4. Hacer énfasis en la necesidad del cumplimiento de las obligaciones del personal académico y disminuir el ausentismo a su mínima expresión, así como la delegación de funciones.
5. Establecer un programa continuo, intensivo, que promueva mejoras sustanciales en el dominio de las disciplinas y los métodos pedagógicos.
6. Analizar e implantar sistemas de enseñanza y aprendizaje apropiados para grandes números de estudiantes, con los apoyos modernos necesarios, y establecer los mecanismos de evaluación que, sin demérito de la calidad, han demostrado su virtud para mejorar la eficiencia terminal y la titulación de los alumnos.
7. Estudiar, dentro de los límites presupuestales de los próximos años y una vez seguros de haber resuelto los puntos uno y cuatro de este plan, un proyecto para ampliar los niveles del personal académico, que redunde en un mayor estímulo para la planta académica de la Universidad.

Son responsables de estos proyectos: la Secretaría General, los directores de enseñanza media superior, el Colegio de Directores, los Consejos Técnicos de escuelas y facultades, los Consejos Técnicos de la Investigación Científica y de Humanidades y las Comisiones respectivas del Consejo Universitario, quienes recibirán las propuestas de la comunidad.

### 5.3. Los deportes

La comunidad universitaria realiza una amplia práctica deportiva y recreativa en diferentes disciplinas. Tiene, además, una destacada presencia a nivel nacional en varias especialidades del deporte; ha acumulado importantes reconocimientos por su participación en competencias nacionales e internacionales.

La práctica deportiva, por otra parte, es elemento importante para la educación integral de los estudiantes y motivo de integración a la comunidad para profesores y trabajadores administrativos.

No obstante, la práctica no está suficientemente incorporada a la vida diaria universitaria por problemas tales como:

- a) La insuficiencia en algunas áreas de la Universidad de instalaciones, asesores, entrenadores, etc.
- b) La falta de promoción de la práctica de deportes que no causen costos elevados y que permitan la participación e incorporación de grandes grupos de universitarios, sin necesidad de instalaciones costosas y complejas.

Se propone la elaboración de un proyecto que:

- 
1. Privilegie la construcción y adaptación de instalaciones, la formación de profesores y entrenadores, según los límites presupuestales, en aquellas áreas en donde es evidente la ausencia de estos apoyos.
  2. Dé importancia a la práctica y promoción de deportes tales como el atletismo, el futbol, el futbol americano, el basquetbol, el volibol y otros similares que propician la participación de amplios grupos de la comunidad con instalaciones poco costosas y que tienen uso continuo durante la jornada.

Los responsables de este proyecto son: la Secretaría General y la Secretaría General Administrativa, quienes recibirán las propuestas de los universitarios.

## 6. La docencia

La docencia es la actividad a la cual la Universidad dedica la mayor parte de sus recursos físicos, financieros y humanos. Nuestra Institución contribuye significativamente en la educación del país tanto por el número de estudiantes en sus diversos niveles y sistemas de enseñanza, como por su amplia gama de disciplinas a nivel de licenciatura y posgrado, por su sistema de escuelas incorporadas y por el papel que tiene en el ámbito de la educación media superior, superior y de posgrado en el país.

Sin embargo, la función de la docencia se ve afectada por una multiplicidad de problemas que atañen a la vida de los estudiantes y profesores, a los planes y programas de estudio, a los del proceso de enseñanza y aprendizaje, a las insta-

---

laciones y servicios de apoyo, a la administración escolar que ha multiplicado procedimientos y trámites, a los deficientes servicios de apoyo y, en general, a una organización que está más de acuerdo con las necesidades y soluciones de una clásica Universidad que con las de un complejo Sistema Universitario.

Después de conocer los problemas se ha decidido presentar los más importantes en cada una de las áreas señaladas con el objeto de hacer propuestas concretas para su solución.

### 6.1. La educación técnica

Ha sido claro que los esfuerzos por establecer la educación técnica, a nivel de estudios de licenciatura, han tenido poco éxito en la Universidad, si se exceptúan los estudios de enfermería y de música.

Es evidente que, tanto a nivel mundial como nacional, existe una tendencia a ofrecer en el nivel de educación media superior no sólo la opción propedéutica, sino la posibilidad de salidas terminales para el trabajo. La bipolaridad en los estudios de bachillerato enriquece la perspectiva vital y social del estudiante, al ofrecerle varias opciones y no obligarlo a entrar inexorablemente en un rígido sistema que no le deja otra salida que la licenciatura.

Se propone la elaboración de un proyecto que estudie la posibilidad de establecer salidas terminales en este nivel.

Los responsables del proyecto son: el Consejo Técnico de la Escuela Nacional Preparatoria y el coordinador del Colegio de Ciencias y Humanidades con su Consejo correspondiente, quienes recibirán las propuestas de la comunidad. El plan deberá ser sometido a la consideración del Consejo Universitario.

## **6.2. La educación media superior**

La educación media superior reviste particular importancia para la UNAM, ya que aproximadamente el 50% de sus alumnos se encuentran en este nivel. De entre los problemas encontrados en las evaluaciones, destacan los siguientes:

- a) Deserción en los primeros semestres.
- b) Ausentismo de la planta docente.
- c) Insuficiente comprensión del valor formativo de este nivel de estudios por parte de algunos alumnos y docentes.
- d) Falta de vinculación con los niveles de licenciatura de la propia UNAM, por lo que se desaprovechan las ventajas de estar incluidos en el sistema.
- e) Falta, en algunos casos, de proyectos para el desarrollo de actividades culturales y deportivas que ayuden a proporcionar la educación integral, meta de este nivel.

Para contrarrestar los problemas anteriores, se propone el establecimiento de un plan que incluya los proyectos siguientes:

1. Un proyecto de orientación vocacional, profesional, y social, que dé una comprensión clara a los aspirantes sobre el contenido e importancia de los estudios de la enseñanza media superior.
2. Un proyecto de atención educativa hacia los estudiantes en los primeros semestres, con la impartición de talleres, conferencias, asesorías, etc., para disminuir la deserción. Esta atención deberá ser exhaustiva.
3. Hacer conscientes a los profesores y a las autoridades,

de la necesidad de implantar mecanismos adecuados para combatir el ausentismo.

4. Un proyecto de creación del Colegio de Directores de Enseñanza Media Superior, que mantenga estrechos vínculos con el Colegio de Directores de Licenciatura.
5. Elaborar proyectos a corto y mediano plazo que contemplen dotar a todos los planteles de este nivel de las instalaciones necesarias y llevar a cabo eventos culturales y deportivos que contribuyan a su educación integral.

Los responsables de estos proyectos son: el director de la Escuela Nacional Preparatoria, el coordinador del Colegio de Ciencias y Humanidades y los Consejos correspondientes, quienes recibirán las propuestas de la comunidad.

El plan y los proyectos deben ser presentados al Consejo Universitario.

## **6.3. La enseñanza en la licenciatura**

Constituye ésta, otro gran segmento educativo de la Universidad. En la licenciatura, como en la educación media y en el posgrado, los problemas más frecuentes señalados y reconocidos en las evaluaciones son los siguientes:

- a) Inadecuación de los planes de estudio.
- b) Falta de cumplimiento de los planes de estudio.
- c) Métodos obsoletos de enseñanza y evaluación de corte tradicional, inadecuados cuando se trata de grandes números de alumnos.
- d) Deficiencias en la administración escolar.

- e) Opciones de estudios limitadas en relación a las necesidades nacionales.
- f) Indefinición de los perfiles de ingreso de los alumnos, de los perfiles de la carrera y de los perfiles de egreso de los alumnos.
- g) Falta de un plan sistemático para contrarrestar las deficiencias de preparación previa; de la situación socio-cultural, de hábitos de estudio y de higiene, entre otros.
- h) Falta de vinculación de las escuelas y facultades con los institutos y centros.
- i) Indefinición de las escuelas y facultades en el cumplimiento de las tareas docentes de los profesores. Ausentismo y delegación de funciones en ayudantes.
- j) Falta de asesorías, apoyos y procedimientos modernos de evaluación, que faciliten la terminación de los estudios y la titulación.

Se propone un plan por el cual se elaboren los proyectos necesarios para:

1. Estudiar y revisar los planes de estudio que lo requieran.
2. Lograr el cumplimiento total de los planes de estudio mediante la legislación.
3. Modernizar los métodos de enseñanza y diversificar los de evaluación, para facilitar la tarea del alumno sin disminuir el nivel académico.
4. Aplicar métodos modernos para hacer más expeditos los procesos de administración escolar; en particular, utilizando los equipos de cómputo recientemente instalados.
5. Estudiar en los ámbitos de la planeación nacional, re-

gional e institucional, las opciones necesarias para crear nuevos estudios de licenciatura en los próximos años.

6. Uniformar en todas las escuelas y facultades la obligación de definir perfiles de ingreso de los alumnos, perfiles de las carreras ofrecidas, perfiles de egreso y seguimiento de egresados.
7. Utilizar las experiencias obtenidas de la evaluación realizada en el Colegio de Directores, para sistematizar en escuelas y facultades los diversos recursos de apoyo académico que han mostrado, en lo particular, su utilidad para resolver los problemas académicos de los alumnos.
8. Propiciar que los investigadores de las diversas áreas de los institutos y centros afines a escuelas y facultades participen en la docencia de licenciatura.
9. Encontrar los mecanismos necesarios dentro de la legislación universitaria y nacional que aseguren el cumplimiento de sus tareas docentes y sus servicios a los estudiantes por parte de los profesores.
10. Utilizar óptimamente las horas sobrantes de los profesores de asignatura y de carrera en labores de apoyo y asesoría para la terminación de estudios. A su vez implantar, de acuerdo a los Consejos Técnicos de las facultades, métodos modernos de evaluación que faciliten sin menoscabo de la calidad, la graduación de los estudiantes.

Los responsables de este proyecto son: la Secretaría General, el Colegio de Directores y los Consejos Técnicos de escuelas y facultades, quienes recibirán las propuestas de la comunidad universitaria. Los planes y proyectos deberán

ser presentados a la consideración del Consejo Universitario.

#### **6.4. La enseñanza en el posgrado**

El posgrado es uno de los campos de más alta importancia para la Universidad y el país. Su crecimiento en los últimos años ha sido muy importante, pero las evaluaciones realizadas demuestran que algunos de los problemas que se localizan en la educación media superior y en la licenciatura se encuentran también presentes en el posgrado, independientemente de algunos otros propios de su nivel. Los problemas que se consideran más importantes son los siguientes:

- a) Falta de vinculación entre los programas y las necesidades de la Universidad, la sociedad y los alumnos que da por resultado una baja inscripción en algunos programas.
- b) Gran diversidad de requisitos para ingreso a grados semejantes.
- c) Diferencias notables en la metodología de la enseñanza en la que faltan, frecuentemente, las actividades de investigación que son base de la docencia.
- d) Desproporcionada relación, en algunos posgrados, entre el número de profesores y el de alumnos.
- e) Deserción, baja eficiencia terminal y escaso porcentaje de graduación en algunos casos.
- f) Falta de infraestructura para el inicio de algunos cursos.

La solución debe plantearse a través de proyectos que logren los siguientes objetivos:

1. Reconocer las necesidades de la sociedad, de la Universidad y de los alumnos de este nivel para abrir cursos que tengan suficiente aceptación.
2. Uniformar los requisitos a través de los órganos académicos de gobierno y de administración pertinentes en el ingreso a grados semejantes en áreas similares.
3. Adecuar la metodología de la enseñanza, incrementar mecanismos de enseñanza tutorial y sustentar la docencia en proyectos de investigación.
4. Cancelar los programas sin alumnos y ajustar, en beneficio de la Institución, los ya existentes.
5. Estudiar los problemas de deserción, eficiencia terminal y bajo porcentaje de graduación a fin de conocer a fondo sus causas. Una vez reconocidas éstas, proceder en consecuencia.
6. Asignar tareas de planeación al Consejo de Estudios de Posgrado y, en particular, asegurarse antes de abrir un nuevo posgrado que los requisitos relativos a pertinencia, inscripciones, metodología, infraestructura y otros apoyos necesarios existen, antes de recomendar la apertura.

Los responsables de este proyecto son: la Secretaría General, el Colegio de Directores, los Consejos Técnicos de escuelas y facultades y el Consejo de Estudios de Posgrado, quienes recibirán las propuestas de la comunidad. Los proyectos deberán presentarse al Consejo Universitario.

#### **6.5. El programa emergente de libros de texto**

Aunque en el capítulo correspondiente quedará consignada la propuesta de modificaciones sustanciales a la Comisión

Editorial de la UNAM, los libros de texto constituyen en el momento actual un problema de dimensiones tales que afecta a los estudiantes de educación técnica, de educación media superior y de licenciatura, por lo que es necesario elaborar un proyecto especial para solucionarlo.

El problema esencial es la escasez de libros de texto que cubran las materias fundamentales y su muy elevado costo.

Se propone, dentro del programa editorial de la UNAM, implementar a corto plazo un proyecto emergente de libros de texto con las siguientes características:

1. Editar los textos básicos de las materias fundamentales de la educación media superior y de las licenciaturas con mayor número de alumnos en ediciones sencillas, de formatos económico para ofrecerlos a los estudiantes de la UNAM y de otras universidades.
2. Dentro de la Comisión Editorial se nombrará un responsable para realizar el programa emergente del libro de texto.

Los responsables de este proyecto son: la Comisión Editorial de la Universidad y el Colegio de Directores.

## 7. La investigación

La investigación es una de las tareas fundamentales de la UNAM y a la vez una de las áreas que mayor expansión ha tenido en los últimos años. La Institución cuenta con tradición y experiencia en el campo de las ciencias naturales y exactas, así como en las sociales y las humanidades y con un

vasto acervo de recursos humanos y materiales que puede acrecentarse aún más, si llegan a resolverse los principales problemas que, en los procesos de evaluación, han reconocido los investigadores.

De los diagnósticos efectuados puede mencionarse que entre los problemas comunes a las dos áreas se encuentran los siguientes:

- a) Insuficiente planeación institucional que oriente hacia una investigación de conjunto.
- b) Incipiente evaluación de los programas de investigación por los Consejos Internos y por los Consejos Técnicos de Humanidades y de la Investigación Científica.
- c) Diferencias en la calidad de la producción, relacionada en parte con la gran diversidad de líneas de investigación.
- d) Falta de comunicación entre los investigadores de distintas áreas y aun de la misma disciplina, lo que conduce a la ausencia de investigaciones multidisciplinarias, escasa actualización de la investigación y la tendencia a no aceptar la integración en proyectos de conjunto.
- e) Relativo distanciamiento y participación irregular en labores de docencia.

Como problemas específicos del subsistema de la investigación en ciencias naturales y exactas, se reconocen los siguientes:

- a) Poco desarrollo en los aspectos de la ciencia aplicada y

en los de la conexión con grupos para la innovación tecnológica.

- b) Limitaciones en la carrera de investigador, lo que ocasiona que personas de alta capacidad de trabajo, rendimiento y preparación, vean menguadas sus posibilidades de desarrollo académico y económico dentro de la UNAM.

Pese a los logros obtenidos, la política de investigación en humanidades y ciencias sociales demanda el fortalecimiento de una línea académica institucional.

Esto lleva a establecer prioridades temáticas, directrices de crecimiento y mecanismos de evaluación para observar su cumplimiento. Los principales problemas del área de humanidades son:

- a) Diferencias en la calidad de la producción y en el cumplimiento de las tareas por parte de los investigadores.
- b) Falta de comunicación y escasez de proyectos interdisciplinarios y colectivos.
- c) Insuficiencia de instalaciones adecuadas para el desempeño de las labores de los investigadores.
- d) Desvinculación de un número importante de investigadores con las tareas de docencia.

Se propone la formulación de un plan que comprenda los proyectos necesarios para dar respuesta tanto a los problemas reconocidos como comunes en ambas áreas, como aquéllos que se saben específicos de alguna de ellas.

De esta forma, los proyectos comunes deben abordar:

- I. Un plan institucional de líneas de investigación funda-

mental en las dos áreas: ciencias exactas y naturales, y ciencias humanas y sociales, sin menoscabo de la libertad de investigación del personal académico.

2. Procedimientos de evaluación periódicos y permanentes que permitan a los Consejos Internos, al Consejo Técnico de Humanidades y al Consejo Técnico de la Investigación Científica conocer el progreso y los resultados de la investigación que les compete.
3. Establecimiento de proyectos conjuntos entre investigadores y profesores de escuelas y facultades. Participación de los investigadores de los institutos en la elaboración y realización de proyectos docentes de licenciatura y posgrado. Participación de profesores de las escuelas y facultades en proyectos de investigación.
4. Acciones que propicien la comunicación entre investigadores de la misma área y de distintas disciplinas. Trabajos interdisciplinarios y multidisciplinarios, así como proyectos de investigación institucional.

Los coordinadores de la Investigación Científica y de Humanidades deberán presentar un plan que recoja estos proyectos, escuchando las propuestas de los investigadores y de los Consejos Técnicos respectivos.

En el caso de la investigación científica deberá prepararse un plan específico que incluya estos dos proyectos:

- I. Organizar los grupos afines a fin de coordinar esfuerzos en algunos aspectos de la ciencia aplicada presentes en diversos institutos o centros, con la tendencia a crear un Centro Coordinador de Investigaciones Aplicadas y Desarrollo Tecnológico.
- II. Ampliar las categorías y encontrar incentivos con el

objeto de ofrecer nuevos campos de trabajo que favorezcan el seguimiento de una carrera académica de mayores alcances.

En el caso de la investigación en ciencias humanas y sociales, se propone la presentación de un plan con los proyectos necesarios para lograr:

- I. El establecimiento de proyectos de investigación de conjunto, según los lineamientos de los propios Consejos Internos y del Consejo Técnico de Humanidades.
- II. El estudio para resolver, a mediano plazo, los problemas de carencia de instalaciones adecuadas para el desempeño de la labor de los investigadores.
- III. La vinculación de los investigadores con las escuelas y facultades afines para la realización de tareas de docencia y posgrado.
- IV. Ampliar las categorías y encontrar incentivos para los investigadores de carrera con el objeto de ofrecer nuevos campos de trabajo que favorezcan el seguimiento de una carrera académica de mayores alcances.

Los responsables de estos planes y proyectos son: en el primer caso, el coordinador de la Investigación Científica y el Consejo Técnico correspondiente; en el segundo caso, el coordinador de Humanidades y el Consejo Técnico, quienes recibirán las propuestas de los investigadores.

## 8. La extensión universitaria

La extensión universitaria tiene una gran tradición y su papel dentro de la cultura nacional es de primera importancia.

La Coordinación de Extensión Universitaria se creó para integrar los múltiples y diversos proyectos de las dependencias involucradas en esta función, articulándolos en dos proyectos básicos: el de extensión cultural o artística y el de extensión académica.

Al igual que en otras áreas, es necesario establecer planes y proyectos que permitan dar solución a los siguientes problemas:

- a) Ausencia de un organo colegiado lo que ocasiona que los materiales y los medios de extensión sean producto de decisiones personales o de pequeños grupos.
- b) Desequilibrio entre la producción artística externa y profesional y la estudiantil y comunitaria.
- c) Falta de una política editorial de la Universidad.
- d) Ausencia de una política universitaria en el campo de la televisión.
- e) Duplicidad y dispersión organizativa.

El plan deberá constar de los siguientes proyectos fundamentales:

1. Creación de un Consejo Interno que estudie, defina y decida las políticas generales de extensión universitaria.
2. Estimular a la comunidad para lograr su participación en los actos de extensión académica, haciéndole ver que forman parte de las tareas sustantivas de la Universidad.
3. Establecimiento de una Comisión Editorial y de un programa editorial definido de modo que puedan iniciar de inmediato sus funciones.

- 
4. Elaboración de un Programa Universitario de Televisión que utilice este medio como mecanismo de educación integral, como apoyo a los procesos de autoenseñanza y como medio de difusión de la cultura universitaria.
  5. Reorganización de las dependencias de Extensión Universitaria por áreas sustantivas.

Los responsables de este plan son: la Secretaría de la Rectoría y el coordinador de Extensión Universitaria, quienes recibirán las opiniones al respecto de la comunidad universitaria.

## 9. Las relaciones laborales

La transformación de las relaciones de trabajo tradicionales se materializó con el surgimiento de las agrupaciones gremiales dentro de la comunidad universitaria.

La reciente legislación laboral universitaria, que entró en vigor en 1980, junto con la inexperiencia en su aplicación y la presencia de algunas prácticas laborales derivadas del tiempo en que no existía la ley, han generado problemas en su aplicación.

Por otro lado, es un hecho que, en algunos casos, tanto en el sector administrativo como en el académico, algunas prácticas laborales tienden a inhibir el rendimiento en el trabajo en perjuicio de las funciones sustantivas de la Universidad.

Resulta evidente que en este caso los planes y proyectos de solución deben atenerse al marco legal vigente que, en su interpretación o posibles modificaciones, dé respuesta a los siguientes problemas:

- 
- a) Incumplimiento en grado diverso de las tareas contratadas.
  - b) Falta de reglamentos internos de trabajo, descripción de funciones, catálogo de puestos y tabulador de los mismos en el caso de los trabajadores administrativos.
  - c) Falta de reglamentos explícitos para las comisiones mixtas y definición precisa de su pertinencia o no, según los dos contratos colectivos de trabajo.
  - d) Inexistencia de manuales de procedimientos que normen las relaciones laborales.

Elaboración de los proyectos necesarios para:

1. Aplicar oportunamente los mecanismos legales establecidos en los contratos colectivos de trabajo, para evitar el incumplimiento de las tareas contratadas.
2. Contar, a corto plazo con reglamentos internos de trabajo, descripción de funciones, catálogo de puestos y tabulador que rija el contrato colectivo de los trabajadores administrativos.
3. Establecimiento de reglamentos para las comisiones mixtas.
4. Elaboración de un manual de procedimientos para el manejo de los asuntos laborales, que tenga la suficiente difusión de modo que lo conozcan los funcionarios académico-administrativos en todos los niveles de la comunidad.

Los responsables de este plan y sus proyectos son: el Secretario General, el Secretario General Administrativo y el Abogado General de la Universidad, quienes escucharán las opiniones de la comunidad.

---

## 10. La información

Uno de los principales problemas al que se enfrentan los universitarios es la carencia de información adecuada, oportuna y veraz. Algunas decisiones han sido tomadas sin contar con la información suficiente y, desde el punto de vista académico, estudiosos interesados en el conocimiento de la Universidad ven frustradas sus expectativas.

En ocasiones, la información proveniente de diversos sectores no sólo es diferente sino contradictoria.

Es evidente que resulta difícil la dirección de un gran Sistema Universitario como la UNAM, si no se cuenta con un sistema eficaz y rápido de información. Sin información no se pueden dirigir congruentemente actividades múltiples y heterogéneas, como previsiones y ajustes financieros, ejercicio del presupuesto, proyectos y planes de estudio, proyectos de investigación, aspectos de difusión e información de las tareas de la comunidad y toma de decisiones académico-administrativas.

Se propone la elaboración de un proyecto que modele un sistema de información confiable y oportuno, que sirva a la planeación de la docencia, de la investigación, de la extensión universitaria y a la toma de decisiones académico-administrativas.

Los responsables de este proyecto son: la Secretaría General, la Secretaría General Administrativa y la Secretaría de la Rectoría.

De esta forma, en diez rubros fundamentales, quedan expuestos los planes y proyectos que pueden modificar la vida de la Universidad para engrandecerla. Algunos de estos

proyectos inciden en toda la Institución, otros se refieren específicamente a alguno de sus subsistemas. Todos, en conjunto, constituyen un marco global de referencia para los cambios que la comunidad habrá de instrumentar.

Los grandes logros de la Universidad Nacional Autónoma de México están a la vista; sus problemas también. La superación de estos últimos redundará, sin duda alguna, en una Institución todavía más sólida y útil a la sociedad.

Esforzarnos en el perfeccionamiento de nuestra Universidad y en la superación de su problemática actual supone la conciencia de su indiscutible importancia real y potencial para el país. Es precisamente por esta razón y no para servir a intereses ajenos, que se ha llevado a cabo un diagnóstico maduro de su situación actual.

La renovación académico-administrativa pretende elevar el nivel de calidad de la vida académica, hacer más eficiente la administración, optimizar el uso de los recursos y finalmente, contribuir, como lo han venido haciendo desde siempre otras generaciones de universitarios, al engrandecimiento de nuestra Universidad y de nuestro país.

Exhorto a todos los universitarios a participar en este esfuerzo de superación con generosidad, racionalidad y entusiasmo.

“Por mi raza hablará el espíritu”

Ciudad Universitaria, 8 de diciembre de 1983.

Dr. Octavio Rivero Serrano