



Consideraciones del Programa Universitario de Estudios sobre Educación Superior (PUEES)

sobre el

PLAN DE DESARROLLO INSTITUCIONAL (PDI), UNAM 2023-2027

A pesar de que resulta difícil opinar sobre un documento sin conocer las causas que dan origen a los siete “ejes rectores” y los dos “ejes transversales” que lo integran y sobre la base del desconocimiento del marco en el que se define lo que la Rectoría considera estratégico para la Universidad, a continuación se presenta una síntesis de los comentarios expresados por integrantes del Programa Universitario de Estudios sobre Educación Superior (PUEES).

A. Sobre los ejes rectores:

I. Universidad incluyente y al servicio de la nación

I.1. Democracia y gobernanza académica

1. Desarrollo de habilidades directivas
 - a. Llama la atención que, sin un diagnóstico que le dé sustento, se considere prioritario desarrollar habilidades a personas que ya deberían contar con ellas. Seguramente lo que falta contemplar es la evaluación de todo el funcionariado universitario, no sólo por pares sino también por las y los usuarios de los servicios que prestan o deberían prestar.
2. Otorgamiento de apoyos (becas) a los sectores “más vulnerables”
 - a. Debería especificarse qué se entiende por ‘vulnerables’ (es decir, condición o situación económica del hogar, edad, género, etnia, local/foráneo(a), retraso (o no) en la conclusión de estudios, etc.).
 - b. Debiera formularse después de presentar un “análisis de factibilidad”. En todo caso, debieran buscarse los recursos que se requieran, ya sean nuevos o mediante una reasignación de otras partidas, para garantizar las becas a quienes las necesitan.
 - c. Asimismo, se considera pertinente la creación de un programa integral de apoyo al estudiantado que vaya más allá del otorgamiento de becas.
3. Integración del voto electrónico
 - a. Dado que ya contamos con el voto electrónico no queda claro en qué sentido se propone aquí la “integración”. Lo que se propondría es el uso del voto electrónico para que toda la comunidad, o el sector al que le incumba, pueda votar (con

sentido vinculante u orientativo) y que los resultados vinculen u orienten la toma de decisiones.

- b. Utilizar el mecanismo del voto electrónico en las votaciones en los órganos colegiados, comenzando por el Consejo Universitario, hasta los consejos técnicos e internos, es de suma utilidad y beneficio para la democracia universitaria, si se hace correctamente.
- c. Es de importancia primordial garantizar el correcto funcionamiento y la transparencia del sistema de votación. El 24 de abril de 2024, en el marco de una jornada electoral de suma importancia, vimos la ineficiencia del sistema vigente o de su gestión. Además de no poder ejercer el voto, la desinformación deslegitimó el proceso.
- d. Estas situaciones generan desconfianza, incrementan la apatía y desestimulan la participación, cuestiones contrarias a los fines que se deberían perseguir, en términos de promover la democracia y enriquecer la gobernanza universitaria.
- e. Adicionalmente, se debería abrir la discusión a nivel central y de las entidades académicas, con respecto a que las autoridades de dichas instancias sean elegidas mediante voto ponderado de cada sector de su comunidad y que el resultado sea, en caso de no existir elementos mayores que desestimen a quien resulte electo/a, el elemento definitorio de la toma de decisión de la Junta de Gobierno de la UNAM.

4. Democracia

- a. Hay una falta de claridad con respecto a la “democratización universitaria”. Todo parece indicar que las decisiones seguirán dependiendo de las direcciones, del Consejo Universitario y de la Junta de Gobierno. Urgen ejercicios para ampliar la participación y consensos previos con los cientos de miles de universitarias y universitarios. Además de restar legitimidad, contraviene los principios de gobernanza que aparentemente se pretende implementar.
- b. No se expone ni dilucida el concepto de la responsabilidad social de la UNAM.

I.2. Fortalecimiento de los cuerpos colegiados

- a. Si bien es atinado apuntar a una mayor colegialidad, también es necesario abrir y democratizar la existente mediante la transparencia y la apertura de canales para el debate y la discusión. Hace falta una mayor toma de decisiones horizontal y colectiva que evite la excesiva influencia de cuerpos directivos que impera hoy.

- b. No debe desestimarse la necesidad de actualizar los criterios de representatividad y legitimidad para fortalecer las estructuras y el funcionamiento de los órganos colegiados.
- c. Deben ampliarse las facultades de los consejos técnicos e internos de las entidades académicas. El resto de los proyectos se refiere a los CAA, pero no se mencionan los consejos técnicos ni los internos. Sugerimos que se amplíen sus facultades para la toma de decisiones, donde sean estos órganos los responsables de las definiciones en materias sustantivas y que las personas titulares de las direcciones cumplan un rol ejecutivo.
- d. Análisis y seguimiento de las designaciones de los CAA en órganos colegiados y de evaluación.
- e. Es fundamental que se garantice, mediante los mecanismos que se consideren pertinentes (supervisión o a través de reglamentos u otras normativas) que las designaciones las realicen los plenos de cada Consejo Académico de Área y no las personas que los coordinan.

I.3. Planeación participativa e incluyente

- a. Resulta notable la ausencia de temas alusivos a los sindicatos o al sector de los trabajadores sindicalizados. Deberían estar contemplados si se busca una “Universidad incluyente”.
- b. Tampoco se menciona la necesaria armonización del marco normativo de la Universidad con respecto a las reformas a la Ley Federal del Trabajo, en particular las referidas al nuevo sistema de justicia laboral y a la libertad y democracia sindical.
- c. Resulta preocupante la ausencia de un eje rector o transversal que aborde al estudiantado. Si bien las y los estudiantes son el principal sector que se debe atender y escuchar, en el documento figura únicamente como receptáculo pasivo y no como agente activo de la vida universitaria.
- d. Un aspecto que tampoco se desarrolla es el de la democratización, pues no se incluyen acciones significativas para fortalecer y ampliar la participación de académicos y estudiantes en la planeación participativa ni en la toma de decisiones.
- e. Llama la atención que se considere como “línea programática” la creación de un “Foro Virtual de Prospectiva de la Educación Superior”, sin mayor explicación y a sabiendas de que existe un Programa Universitario y un Instituto que investigan temas de Educación Superior.
- f. Además de la integración y resguardo de la estadística institucional, deben hacerse públicas otras estadísticas y datos institucionales que a la fecha no están disponibles de manera abierta. Por ejemplo,

cumpliendo con la protección de datos personales, pudieran publicarse las estadísticas provenientes de los cuestionarios aplicados a estudiantes de primer ingreso y los de opinión sobre los servicios de la UNAM que deben completar en la inscripción a las asignaturas.

- g. Asimismo, sería necesario que en las estadísticas institucionales se incluya información desagregada sobre el SUAyED, especialmente la referente al bachillerato a distancia.
- h. Finalmente, pareciera pertinente señalar que continúan ignorándose las especificidades del Sistema Universidad Abierta y Educación a Distancia (SUAYED), en el que se ofrecen estudios formales (y muy escolarizados) de bachillerato, licenciatura y posgrado.

I.4. Compromiso institucional con la promoción de la igualdad de género

Convendría partir de un diagnóstico de las acciones que, según se menciona, han sido emprendidas en la Universidad, para poder decidir si es pertinente continuarlas o si se deben modificar.

- a. Se menciona la elaboración de planes, pero no se proporcionan lineamientos para hacerlo ni se mencionan los detalles para su implementación.
- b. Se sugiere que la normatividad señale a los responsables de su aplicación, lo mismo que las sanciones en caso de su incumplimiento.
- c. La igualdad de género es por sí misma insuficiente como enunciado de una línea programática; tiene que ir coordinada por políticas afirmativas en favor de la equidad a nivel estructural, cuya implementación sea comprobable/ medible, a fin de que no sea sólo “de palabra”.
- d. Antes de pensar en incorporar contenidos en los planes de estudio, convendría hacer un diagnóstico de las diferentes iniciativas que se han puesto en marcha y actualizar las normas para garantizar la participación plena de toda la comunidad en todas las facetas de la vida universitaria, incluida la integración de cuerpos colegiados.

I.5. Compromiso institucional con la sustentabilidad

- a. Se menciona que la Universidad ha asumido un compromiso con la sustentabilidad, y no queda claro en qué acciones o iniciativas éste se puede observar, ni cuáles han sido sus resultados. Para muchos sectores de la población universitaria, infortunadamente, es evidente el gasto innecesario de energía eléctrica, el desperdicio de agua, el pésimo manejo de residuos y la falta de cuidado y atención a estos temas por parte de las autoridades.

- b. No pareciera suficiente incorporar asignaturas en los planes y programas de estudio para asumir un verdadero compromiso con la sustentabilidad. Se sugiere diseñar e implementar cursos para que estudiantes, personal administrativo y académico, lo mismo que el funcionariado, sean capacitados en este rubro y la Universidad se vuelva ejemplo que se traslade a los hogares de cada miembro de la comunidad universitaria.

I.6. Prevención y atención de las violencias

- a. Se observa que aún predomina un enfoque marcadamente securitista; más cámaras y rejas no solucionan el problema de las violencias.
- b. Carece de explicación el Modelo de justicia y disciplina universitarias al que se hace referencia. ¿En qué consiste?, ¿a quién va dirigido?, ¿cómo se diseñó?, ¿cómo evaluarlo?
- c. Es necesario atender, mantener y asegurar buenas condiciones materiales y de seguridad en las escuelas y facultades, especialmente las que se encuentran fuera de CU, al igual que en horarios muy temprano por la mañana y muy tarde en la noche.
- d. Urge la plena coordinación en este rubro del funcionariado universitario con autoridades locales, estatales y federales.
- e. Es necesario agregar un proyecto específico que atienda el problema de violencia vinculada con grupos de choque (“porros”) y personas externas a la comunidad universitaria que continúan amedrentando a estudiantes y docentes, vendiendo drogas, y realizando otro tipo de actividades ilícitas dentro y fuera de las instalaciones escolares.
- f. Más allá de las violencias físicas, también habría que reconocer la violencia académica que se advierte especialmente en el desarrollo de concursos de oposición abiertos.

I.7. Programas de apoyo económico y nutricional a la población estudiantil

- a. Además de monitorear la calidad e higiene de los alimentos que ofrecen las barras, las cafeterías y comedores concesionados dentro de las instalaciones universitarias, se debe asegurar que ofrezcan alimentos nutritivos y adecuados.
- b. Asimismo, se deben asegurar –desde la administración central– precios accesibles de todo lo que se comercializa.

I.8. Salud integral de la comunidad universitaria

- a. Dentro de los 15 proyectos que se enlistan en esta línea “programática” aparecen cinco programas cuyos objetivos se

- desconocen, más allá de que su propio nombre alude a alguna característica de su población objetivo.
- b. Como en muchas otras líneas, no se mencionan procesos de evaluación, ajustes o actualización de los programas ya existentes.
 - c. Falta mencionar con precisión el sistema de cuidados y la corresponsabilidad en las políticas institucionales.

I.9. La UNAM como espacio seguro

En el proyecto denominado “Fortalecimiento de la seguridad y movilidad en las Facultades de Estudios Superiores”, se propone agregar a los planteles del Bachillerato, a las facultades y escuelas ubicadas en el Área Metropolitana de la Ciudad de México, lo mismo que las ubicadas fuera de ésta, como las ENES.

También hace falta capacitar periódicamente al personal que realiza tareas de vigilancia y seguridad para que no sólo el espacio esté asegurado, sino también quienes lo ocupan.

II. Impulso a la carrera académica

1. Revisión y actualización del Estatuto del Personal Académico (EPA)

- a. Si bien es atinada y urgente la revisión puntual del Estatuto del Personal Académico, ésta debiera contemplar también su adecuación, con una amplia participación del sector académico, en la que se refuerce que se trata del único instrumento que señala y evalúa la carrera académica.
- b. En efecto, y dado que esta línea sólo tiene un proyecto, éste no debería limitarse a identificar áreas de oportunidad, sino también la realización de todas las modificaciones que sean necesarias para mejorar las condiciones de trabajo de la planta académica, especialmente la de carrera; en caso contrario, se sugiere agregar proyectos que materialicen el diagnóstico.
- c. En la identificación de áreas de oportunidad y en las propuestas de mejora, se debe incluir a las autoridades de entidades académicas y de la administración central, a miembros del Consejo Universitario, y a un representante de cada sector involucrado (profesor/a de tiempo completo, profesor/a de asignatura, ayudante, investigador/a, técnico/a académico/a) de cada entidad de la Universidad.
- d. A la fecha, la realización de los concursos está establecida en el EPA, por lo cual, no hay mayor necesidad de un Programa que establezca que se realice lo que la norma ya contempla. Lo que es imperioso, no obstante, es que se obligue a las autoridades de las entidades académicas a que se abran las convocatorias de los concursos de las plazas que se encuentran ocupadas por personal

interino con contratos de más de 3 años y/o las que les sean solicitadas por el personal en activo.

- e. Aunado a lo anterior, es impostergable la incorporación de las especificidades del personal académico que participa en el SUAyED.

2. Redefinición de la figura de técnico académico

- a. Esta línea sólo tiene un proyecto, éste no debería limitarse al estudio de las funciones y definición de perfiles diferenciados. También deberá contemplarse la realización de las adecuaciones estatutarias que resulten necesarias; en caso contrario, se sugiere agregar proyectos que materialicen las sugerencias derivadas de dicho estudio.
- b. Un aspecto que sería de importancia abordar, por ser una demanda de larga data entre el personal técnico académico, es el correspondiente a la opción de periodos sabáticos que puedan ser utilizados para la capacitación u obtención de grados académicos, dado que, para avanzar en la carrera académica y acceder a los niveles superiores del PRIDE, son requisitos que se deben cumplir.
- c. Si bien esta figura ha sido utilizada para realizar muy diversas funciones y no se han actualizado sus derechos ni sus obligaciones, pareciera conveniente que también se revisen y actualicen las del personal académico de medio tiempo.

3. Estabilidad y carrera académica para el personal de asignatura

- a. Se habla de reforzar los programas de apoyo al personal académico de asignatura, pero no se menciona su evaluación. Convendría empezar por analizar si estos han funcionado y si han alcanzado los objetivos que se proponían, antes de reforzarlos.
- b. Entre los proyectos enunciados se menciona el diseño de una “nueva etapa” del Programa de Apoyo a la Permanencia del Personal Académico (PAPPA) del que tampoco se conocen los resultados de su evaluación ni se especifica en qué consiste esa “nueva etapa”.

4. Continuación del Programa de Renovación de la Planta Académica

- a. Se considera pertinente la continuidad de programas como el SIJA y el de Retiro Voluntario; no obstante, dados los 10 años transcurridos desde su implementación, valdría la pena su revisión con miras a identificar áreas de oportunidad y entonces sí hablar de su ampliación, y no de una “consolidación” poco definida.
- b. Valdría la pena difundir por qué son tan pocos los lugares que se ofrecen para personal académico que cumple con los requisitos para optar por el retiro voluntario.
- c. Asimismo, debería modificarse el procedimiento para la asignación de plazas que, hasta la fecha, pareciera ser una atribución exclusiva

de las personas titulares de las entidades académicas. Cuando estas plazas se abren a concurso, ésta ha sido claramente la práctica en numerosas entidades.

5. Superación académica y actualización docente

- a. Llama la atención que se mencione la conformación de un nuevo cuerpo que se asume colegiado, para la “integración docencia-investigación”, como si estuviera claro que lo que falta son más cuerpos colegiados que no se hablen entre sí. Pareciera indispensable contar con un diagnóstico que atienda el problema aparente de la falta de integración de una función con otra.
- b. Se menciona, sin mayor consideración, el “desarrollo de la IAGen en la docencia universitaria, sin considerar que un gran porcentaje del profesorado no ha podido incorporar las TIC tradicionales en su práctica docente.
- c. También se habla de mejorar las actividades de evaluación educativa en la universidad, cuando no se conocen cuáles son éstas ni qué miden ni cómo se reportan.

III. Fortalecimiento y renovación de la docencia

1. Fortalecimiento del bachillerato universitario

- a. Llama la atención que se habla de la consolidación del Programa para el Fortalecimiento a la Calidad del Aprendizaje en matemáticas, física y química cuando aparentemente aún no se ha implementado. Sería bueno que, si ya existe este programa, se evalúe en función de sus resultados, antes de que se pretenda “consolidar”.
- b. También se menciona como línea programática el “Desarrollo del mapa de inglés para el bachillerato universitario, con sus materiales en línea”, como si ésta fuera una prioridad para este nivel educativo, ignorando otros aprendizajes y habilidades que deberían fortalecerse antes del ingreso a la educación superior.
- c. Un aspecto de interés, relacionado con la selección de estudiantes para ingresar al ciclo de bachillerato, es el que corresponde al concurso de selección mediante el examen correspondiente. Como es sabido, el currículum de educación básica (la Nueva Escuela Mexicana) ha sido reformado en aspectos sustantivos, que incluyen tanto el contenido del plan de estudios como las prácticas pedagógicas correspondientes. En atención a este hecho, parece conveniente revisar, y en su caso adecuar, el examen para ingreso a bachillerato conforme a los conocimientos y competencias de los estudiantes formados en dicho modelo curricular.

2. Fortalecimiento de los estudios de licenciatura

- a. A los proyectos mencionados, deberían agregarse otros que se sugieren para el posgrado y que también son pertinentes para este

nivel. Por ejemplo, a) Ampliación de servicios de vinculación laboral para personas egresadas del Bachillerato de la UNAM; b) Estudios de seguimiento de egresados; c) Simplificación de trámites para la obtención del certificado.

- b. Si bien falta una definición más precisa del término 'Comunidad Universitaria' a lo largo del documento, cuando se menciona la creación de una Secretaría de Servicio y Atención a la Comunidad, ésta se vuelve obligada, pues no se ofrecen explicaciones ni de las razones para su creación ni de las funciones que ésta nueva instancia administrativa tendrá a su cargo.
- c. También se menciona como proyecto la "Creación de un plan integral que fortalezca el SUAyED" sin aportar elementos de su diagnóstico ni detalles para su puesta en marcha.
- d. Ligado con el punto anterior, se menciona el "Diseño y desarrollo de planes y programas de estudio en modalidad mixta o híbrida", sin mencionar en qué consiste cada una ni el marco normativo que permita la transición entre modalidades.
- e. No se mencionan iniciativas de seguimiento de egresados ni para la simplificación de trámites, entre los que destacan los de titulación, ambas de gran pertinencia y altamente demandados por estudiantes

3. Programas de apoyo a la docencia

- a. En varios de los 8 proyectos enlistados se omite la mención a la evaluación de los programas o instrumentos que se pretenden modificar. Convendría no sólo hablar de modificación o rediseño de ellos, sino de su evaluación y, en su caso, actualización, si eso es lo que se deriva de su revisión.
- b. Hablar del desarrollo de innovaciones educativas en una Universidad como la UNAM pareciera ocioso. No queda claro ni quién lo hará, ni cómo ni lo que se persigue con un proyecto de esta naturaleza. Lo mismo sucede con el proyecto "Desarrollo e institucionalización de la Formación Docente en la UNAM" que ni tiene asignadas entidades o dependencias responsables, ni diagnóstico que le dé sentido y dirección, ni objetivos a alcanzar.

IV. Consolidación y apoyo a la investigación

1. Fomento a la interacción entre entidades académicas en proyectos de investigación

- a. Se menciona entre los 9 proyectos la evaluación del desempeño de los programas y seminarios universitarios, sin señalar el objetivo de dicha evaluación ni los indicadores que se usarán para medir el desempeño.
- b. A pesar de mencionar algunas acciones encaminadas al acercamiento de la investigación con el Bachillerato Universitario, no

se menciona el programa “Jóvenes hacia la Investigación” que no sólo involucra estudiantes de educación media superior y de los primeros semestres de licenciatura, sino también a profesores que fungen como asesores. Este programa inició en 1992 y ha tenido muy buenos resultados.

2. Criterios de evaluación de la investigación

- a. El primer proyecto, prácticamente igual al segundo, señala la actualización de los criterios de evaluación de las actividades sustantivas del personal académico de los centros e institutos de investigación en la UNAM. Falta, sin embargo, mencionar que se considerará la especificidad de las diferentes áreas disciplinarias u del quehacer científico y humanístico de cada perfil académico.
- b. Hay una propuesta específica para el establecimiento de un programa de vinculación de los institutos y centros del Subsistema de Investigación Científica con entidades académicas del nivel medio superior; no así en el caso del Subsistema de Humanidades. ¿A qué se debe esta omisión?

3. Programas de apoyo a la investigación

- a. Es desolador encontrar que se fortalecerá el PAPIIT como único programa de promoción de la investigación porque no se puede diseñar otro.
- b. También se menciona que dicho fortalecimiento se hará “a través de la participación de otras figuras académicas”, sin aclarar a qué se refiere esto.
- c. Se omite señalar la actualización de dicho programa, muy probablemente derivada de la revisión que se propone, y también la necesaria y urgente simplificación de la gestión administrativa en la operación de éste.

4. Apoyo a las publicaciones científicas arbitradas

- a. Además de sugerir que continuará la política del “*publish or perish*”, llama la atención que el único proyecto sea el de la escritura académica en inglés, cuando eso ya lo puede hacer la Inteligencia Artificial Generativa (IAGen).
- b. Se omite la revisión del papel que juegan las bibliotecas y el pago para las suscripciones a revistas científicas que aún se reciben en la Universidad.

V. Ampliación de la Difusión cultural y la extensión académica

1. Radio y televisión universitarias

- a. El impulso a Radio y TVUNAM es muy loable; sin embargo, la población, en especial la estudiantil, ya no consume los contenidos

en estos medios, sino en las redes sociales. No hay una sola propuesta para estos nuevos medios de comunicación.

VI. Vinculación nacional e internacional

1. La Unam en el mundo

- a. Sorprende que en esta línea no se haga referencia a un diagnóstico sobre las sedes de la UNAM en el extranjero. Pareciera que urge una evaluación no sólo por los pobres y escasos resultados obtenidos en algunas de ellas, sino porque el costo de mantenerlas no se corresponde con el beneficio que aportan a la Universidad.

B. Sobre los ejes transversales:

1. Igualdad de género

- a. Si bien se sugiere que exista una asignatura transversal obligatoria sobre perspectiva de género y no discriminación con el fin de que la igualdad de género no se quede sólo en el lenguaje (se advierte que está ausente en la mayor parte del documento), es imprescindible que este objetivo se implemente en la gestión, las políticas institucionales, la toma de decisiones, el sistema de evaluaciones y estímulos, así como en la formación del estudiantado y del personal académico y administrativo.
- b. Urge revisar y actualizar el Protocolo para la Atención Integral de casos de violencia de género. En este mismo sentido, falta difundir información institucional actualizada (la última oficialmente publicada es de 2020).
- c. Se propone agregar una modificación a las normas que correspondan, de tal modo que: a) se especifiquen las sanciones que corresponden a cada tipo de violencia de género ejercida; b) se garantice que la responsabilidad de la sanción (o la no sanción) no recaiga en la persona titular de la entidad, sino que quien juzgue y, en su caso, sancione sea una(s) persona(s) externa(s). Esto aplica también para la línea programática 7. Prevención y atención de las violencias
- d. Deben establecerse lineamientos a seguir por todas las entidades académicas y dependencias administrativas para la elaboración de los planes de igualdad de género, que incluyan entre otras cuestiones, la paridad en la ocupación de plazas académicas y administrativas en cada nivel, en la ocupación de cargos directivos y en los órganos colegiados; la evaluación académica y administrativa, según la condición de género; y, sobre todo, las acciones concretas y sus cronogramas para alcanzar las metas planteadas. Para su implementación, deberán considerarse y facilitarse los recursos económicos que se requieran. Es importante enfatizar que el

proyecto no debe limitarse a la “elaboración de planes”, sino considerar su implementación y su evaluación permanente.

2. Sustentabilidad.

- a. La Universidad tiene un compromiso con la nación, en vista del cual debiera contribuir a resolver los problemas ambientales que actualmente tiene el país, además de los específicos en los diferentes *campi* de la institución, algunos de los cuales están plagados de violencias contra la naturaleza. En este sentido, se sugiere que en todos los *campi* de la UNAM se establezca un programa integral de manejo ambiental, en el que participen expertos en la materia y todos los académicos, estudiantes, trabajadores y funcionarios universitarios que quieran colaborar. Estos programas deberán estar dirigidos tanto a las y los integrantes de la misma comunidad universitaria, como a quienes visitan o simplemente hacen uso de las instalaciones.
- b. Cada programa de manejo ambiental deberá contemplar acciones específicas para cada *campi*, con el objetivo de que mejoren, sanen, enverdezcan y embellezcan los espacios universitarios y contribuyan a hacer segura la permanencia y vida en ellos y en sus entornos.

3. Otros rubros

a. Diversidad

Hace falta un reconocimiento a la diversidad etaria y plantear políticas y acciones concretas que atiendan dicha diversidad. También pareciera que es muy limitado el concepto de desigualdad, pues se mencionan solamente la económica y la de género.

b. Normatividad / marco jurídico

Resulta preocupante advertir la omisión a la Ley General de Educación Superior (LGES). Es urgente y necesario buscar una armonización con ésta y todos los instrumentos jurídicos nacionales e internacionales en materia de Educación Superior con los que nuestra Universidad y el país se han comprometido.

C. Sobre el proceso de elaboración de un PDI

- Para la elaboración de dicho Plan, hubiese sido conveniente considerar la Guía Mínima para la elaboración de planes de desarrollo institucional, desarrollada por la propia UNAM. Si consideramos esta guía, el documento sometido a consulta sólo cubre parcialmente el contenido que en dicha Guía se recomienda. Consúltese: https://www.planeacion.unam.mx/Planeacion/Apoyo/guia_minima.pdf
- Si se entiende un Plan de Desarrollo Institucional como un instrumento normativo cuyo propósito es guiar las decisiones de la UNAM, es imprescindible que se explicita la imagen futura que pueda fungir como

referente para dicho plan; es decir, una imagen que responda a la pregunta ¿qué Universidad es la que nos gustaría tener en cuatro, diez o más años?

- El documento adolece de un diagnóstico de la Universidad, sustentado con datos duros. Más aún, en algunos rubros y apartados es repetitivo. Es evidente que se trata de un texto preliminar, pues en sus siete ejes rectores y los dos transversales se precisan muy pocas políticas, programas, proyectos, acciones concretas y no se mencionan metas. En ocasiones da la impresión de ser un listado de problemas de carácter general que carece de miras a corto, mediano y largo plazos.
- El plan que se difundió es sumamente amplio y no necesariamente preciso respecto a lo que se busca. Sería conveniente hacer explícitos los “cómo”. Para hacerlo, es necesario construir una jerarquía de objetivos y, posteriormente, una de acciones, estrategias, actividades, etc.
- No obstante lo anterior, el documento contiene cierta estructura jerárquica con ejes rectores, algunas líneas programáticas y unos cuantos proyectos. Ello debería permitir la diferenciación de los niveles organizacionales de actuación; sin embargo, no es claro cómo de cada eje rector se desprenden las líneas programáticas y los proyectos que ahí se enlistan. Con una revisión cuidadosa de la alineación entre estos elementos se ganaría claridad entre los fines que se persiguen y los medios para lograrlos.
- En la jerarquía del Plan, no es claro cómo los ejes transversales (género y sustentabilidad) permean en las líneas programáticas y en los proyectos. ¿Qué políticas se piensa impulsar al respecto?, ¿es suficiente con añadir cursos sobre estas dos temáticas en los *curricula*? A juzgar por todos los cursos de “sensibilización” que se han dado en la UNAM, no lo es. Basta con revisar la literatura y realizar una evaluación somera de algunas de las acciones que se han diseñado e implementado en nuestra Universidad con el propósito de avanzar hacia la equidad para demostrar que la cultura patriarcal no ha cambiado.
- Un plan debe dar dirección y, con ella, es factible pensar en las formas para encaminarse en esa dirección (programas, proyectos, acciones, etc.), pero estas formas deben ajustarse a un horizonte de planeación. En este sentido, se recomienda repensar qué o cuáles de los proyectos son alcanzables en algún horizonte de planeación, más allá de los cuatro años del presente Rectorado. Resulta comprensible que haya objetivos que no serán alcanzables en ese corto horizonte de planeación, pero también debe reconocerse que se espera avanzar en su logro, aunque una mayoría de ellos deberían ser realizables. En este sentido, es importante cuidar incluso la redacción de los objetivos de los proyectos que deben incluirse en un Plan.
- Se considera necesaria la definición de la instancia que realizará la evaluación y monitoreo de resultados, por lo que parece ineludible la necesidad de diseñar métricas e indicadores. De otra manera ¿cómo

saber si se está avanzando en la dirección establecida? Algunos de los proyectos están redactados en términos de mejoras, ¿cómo saber si realmente las hay?

- Con respecto al diagnóstico, el que se presenta se enfoca principalmente en aspectos contextuales, del entorno económico y social. Pareciera conveniente agregar las causalidades que han dado como resultado la situación en la que se encuentra actualmente la UNAM. Esto implica un análisis interno que considere, entre otros muchos factores: la docencia (enseñanza y aprendizaje), la formación, la academia, la gestión, la investigación, el desarrollo tecnológico, la innovación, etc.
- Dado que el Plan es un instrumento cuyo propósito es guiar las decisiones y acciones en la UNAM, es relevante que la comunidad universitaria entienda el rol que juega para la consecución de los objetivos planteados en dicho plan. Sin embargo, no es claro cuál es la aportación de la comunidad estudiantil, cuál la de los académicos, cuál la de los administrativos, etc. De lo contrario, ¿cómo demostrar que se trata de un plan incluyente?
- Un plan puede considerarse una declaración de cambio para superar una inercia o rectificar el rumbo. En este sentido, es conveniente diagnosticar las condiciones (sociales, políticas, ambientales, etc.) en las que está inmersa la UNAM y decidir cuáles se quiere superar, rectificar o, en su caso, ratificar.
- Así como es importante el horizonte temporal del plan para repensar los proyectos y las líneas de actuación, es determinante establecer los recursos que se requieren, no sólo los monetarios, también los humanos, de información, los compromisos, las responsabilidades. No hay mención de esto en el plan, aunque sí se señala la situación de presupuestos insuficientes.
- Finalmente, se entiende que mucha de la información sobre la UNAM es sensible para ciertos actores, internos y externos a ésta. No obstante, la elaboración del Plan puede ser una buena oportunidad de hacer crítica al interior mostrando unidad hacia el exterior.

Esperamos que las observaciones y propuestas contenidas en el presente documento sean de interés y utilidad para la formulación del Plan de Desarrollo Institucional 2023-2027 de la UNAM.



Dr. Roberto Rodríguez Gómez
Director del PUEES-UNAM