

UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO

PALABRAS CLAVE: CONSTRUCCIÓN DE SOCIEDAD.
CONSTRUCCIÓN DEL FUTURO

LA INSTITUCIÓN DE LOS PRÓXIMOS DECENIOS
CUARENTA Y CUATRO PROPUESTAS PARA CUATRO AÑOS
2023-2027

PROYECTO

UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO
PALABRAS CLAVE: CONSTRUCCIÓN DE SOCIEDAD.
CONSTRUCCIÓN DEL FUTURO

LA INSTITUCIÓN DE LOS PRÓXIMOS DECENIOS
CUARENTA Y CUATRO PROPUESTAS PARA CUATRO AÑOS
2023-2027

La Universidad de la Nación es un modelo para el país. La distinguen su intensa vida diaria, su prestigio, sus dimensiones, su gobernabilidad, la riqueza de sus programas, sus talentos para la innovación, sus decisiones diarias en el aula y en muchos otros ámbitos, **su estricto mandato de contribuir a resolver los problemas nacionales.**

Mediante sus cuerpos colegiados, la Universidad de la Nación es a la vez un ideal y un permanente proyecto de renovada representatividad al dirigirse hacia el porvenir resolviendo sus asuntos presentes con sustento en la experiencia acumulada durante un vívido pasado.

La Universidad de la Nación es nuestro paradigma por **valores fundamentales como la autonomía, la libertad de pensamiento y de expresión, el laicismo, el respeto a las diversidades y la pasión por la enseñanza y por las ciencias,** así como **la certidumbre de que el conocimiento es la clave de un futuro que ya se encuentra aquí.**

En la Universidad de la Nación sabemos que somos un parámetro de educación pública y asimismo sabemos que –sin una **educación pública libre y gratuita**– México no saldrá adelante frente a los numerosos desafíos que nos asedian cada día.

Como parte sustantiva del país, la Universidad de la Nación conoce dichos desafíos y

nos ofrece las teorías y las prácticas para enfrentarlos y superarlos.

A 113 años de ininterrumpida existencia y a 472 años de su primer origen como la Real Universidad de México, **nuestra Máxima Casa de Estudios es y seguirá siendo siempre joven. He aquí nuestro sello distintivo: la juventud, la jovialidad** de ese Friedrich Nietzsche a quien Justo Sierra menciona al inicio de su discurso de apertura el 22 de septiembre de 1910. **El espíritu presente en nuestro lema nutre la energía de una comunidad** que desde la Iniciación Universitaria y el Bachillerato hasta las licenciaturas, los posgrados y los posdoctorados le devuelve a ese espíritu, multiplicadas, la fuerza, la lucidez, la entereza y el entusiasmo que de él recibe.

Por su parte, normas que nos rigen son paradigma de validez y funcionalidad. Tal es el caso de la **Ley Orgánica**, vigente desde 1945. La Ley Orgánica reúne cualidades por las cuales podríamos considerarla **uno de los mejores instrumentos jurídicos creados en México:**

- 1) resolvió la honda crisis en que se encontraba la Universidad desde por lo menos 1933,
- 2) ha permitido transiciones estables en el gobierno de la institución desde hace casi ochenta años,
- 3) es breve, clara y precisa,
- 4) fijó las áreas de competencia de los tres órganos colegiados más importantes: la Junta de Gobierno, el Consejo Universitario y el Patronato,
- 5) les asignó sus tareas principales a cada uno: las principales son, respectivamente, elección de personas titulares de la Rectoría, de facultades, escuelas, institutos; resolución de asuntos académicos y académico-administrativos, y administración del patrimonio universitario,
- 6) estableció interrelaciones entre los tres, y es así como, por ejemplo, la Junta de Gobierno designa “a las personas que formarán el Patronato de la Universidad” (artículo 6, fracción III); el Consejo Universitario designa a integrantes de la Junta de Gobierno que concluyen sus funciones “por ministerio de ley y asimismo conoce y –si es el caso– aprueba el presupuesto y la cuenta de cada ejercicio”, en los cuales el Patronato ha sido determinante, y
- 7) **7) se cumple a cabalidad** en todos y cada uno de sus puntos.

Ahora bien, **el siglo XXI se caracteriza por retos que ponen a prueba la solidez y la**

viabilidad de todas y cada una de las instituciones y de todas y cada una de las comunidades y organizaciones. Los años nos enseñan que **la planeación y la previsión** son estrategias fundamentalísimas para conducirnos durante las sucesivas y variadas crisis que surgen de dinámicas normales o de inesperadas tensiones aún no resueltas en un país que se está transformando y en un mundo cuyas regiones son cada vez más interdependientes.

Para ello, las personas aportamos nuestros principios y valores, como el sentido de la **corresponsabilidad** y de la **(auto)administración**.

Después de todo, mientras que **el pasado se reconstruye, el ahora y el futuro se construyen y también, si se los ha destruido, se reconstruyen**. De hecho, la educación conecta cotidianamente los tres presentes del filósofo: el presente del pasado, el presente del presente y el presente del futuro, y es que en la memoria o en la imaginación, el pasado y el futuro se viven como si estuvieran aquí y ahora (y en cierta medida lo están). **Destruir el futuro o no preverlo termina dañando los otros dos presentes** y desestructurando la identidad universitaria.

Entre numerosos temas, debe considerarse la importancia de mantener a la Universidad “como el mejor instrumento de capilaridad social” creado en México. *Capilaridad* es aquí *movilidad*. Hoy sabemos que los populismos y otros extremismos crecen porque **el mercado no es apto por sí solo para abrir las puertas de la igualdad de oportunidades**. Sin las instituciones de educación **el mundo sería –hoy más que nunca– una selva darwiniana**, con una economía desprovista de suficientes reglas financieras, éticas y sociales, y sin acuerdos básicos para la solución de los problemas en común, como la violencia y las emergencias climáticas.

Se trata de que seamos capaces de generar una visión anticipada y de trazar caminos hoy aún inexistentes. Previsión y planeación son facultades decisivas. De hecho, **educar es**

enseñar a prever y a prevenir. Prever y prevenir son estrategias en sí mismas formativas, educativas. Y debe tratarse de una educación que ofrezca equilibrios ante las crecientes desigualdades.¹

Nuestra Universidad es un factor cordial en la vida de la Nación. Como todos los corazones, se concentra y se expande: tenemos símbolos y tenemos estructuras, tenemos lema y tenemos laboratorios, tenemos escudo y tenemos escuelas, tenemos ceremonias y tenemos cerebros que actúan cada día con una confianza implícita en el mañana. Hemos sabido sortear todos los desafíos e incluso los convertimos en savia para nutrirnos e ir mejorando. Y por eso nos abocamos al qué, al cómo y al porqué de nuestros actos.

La complejidad de la vida contemporánea se manifiesta en desafíos que hoy dejan agruparse en diez grandes grupos:

- 1) **Destrucción del futuro.**
- 2) **Pandemias y cuarentenas y otros desafíos para la salud pública.**
- 3) **Brechas digitales y desplazamiento de la centralidad de los valores humanos en virtud de desarrollos tecnológicos sin suficiente estructura jurídica y ética.**
- 4) **Desconexión o falta de coordinación ante las decisiones locales, regionales, nacionales e internacionales.**
- 5) **Violencias.**
- 6) **Problemas del día a día.**
- 7) **Efectos inesperados e incontrolables por la emergencia climática.**
- 8) **Fenómenos de intolerancia y extremismo político, religioso y racial, fruto de factores tales como la incomprensión y la desorganización en torno a las migraciones.**
- 9) **Crisis presupuestarias.**

¹ Apunta Michael J. Sandel, autor de *El descontento democrático* (1996) y de *La tiranía del mérito* (2020): “Durante los años noventa hubo una confianza, incluso con [...] arrogancia, por parte de políticos y economistas en que la versión estadounidense del capitalismo democrático había ganado. Y que, por consiguiente, las principales preguntas políticas eran ya meras cuestiones tecnocráticas. Se abrazó [aquella] globalización neoliberal que incluía externalizar [sacar] empleos a países de salarios bajos, desregular la industria financiera, todo en nombre de una determinada concepción de la eficiencia económica. Lo que se les escapó fue el efecto que ese proyecto tendría en las comunidades trabajadoras y las crecientes desigualdades de riqueza que produciría” (citado en Pablo Guimón. “Michael J. Sandel. ‘La política climática debe contar con quienes dependen de los combustibles fósiles’”. *El País. Ideas*. Domingo 14 de mayo de 2023, p. 3).

10) Mercados que se orientan hacia mano de obra de bajo costo y que desalientan los esfuerzos por una educación a mediano y largo plazo.

*

Acto seguido presento un proyecto de trabajo para la Universidad Nacional Autónoma de México (UNAM) entre noviembre de 2023 y noviembre de 2027.²

El PDI 2019-2023 contiene ya de suyo una estructura tal que coloca en primer término **los desafíos más importantes en aquella Universidad, aquel México y aquel planeta de 2019**, cuando no nos imaginábamos una pandemia a la vuelta de la esquina ni mucho menos una nueva guerra casi en el corazón mismo de Europa, con el injustificable sufrimiento de millones de seres vivos.

Hoy experimentamos una mayor y más precisa conciencia de los **peligros reales** que en el país y el planeta amenazan con cambiar todas las reglas de convivencia en lapsos tan breves, tan bruscos, tan entrecortados como aquellos que marcó la pandemia.

² El proyecto apela al Plan de Desarrollo Institucional (PDI) 2019-2023 y al Programa de Trabajo de la Universidad, presentados por el Rector Enrique Graue Wiechers: ambos documentos decantan reflexiones, propuestas, anhelos de ese conjunto complejo de comunidades transversales cuyos dinámicos cotidianos van alimentando nuestra historia común, con base en miles de historias personales. El PDI 2019-2023 podría ser un patrón para presentar planes institucionales: las personas responsables de informes y seguimientos de dicho Plan han trabajado con el mismo en cada entidad durante los últimos años y han aprendido a elaborar respuestas tanto conceptuales como numéricas con base en los seis grandes ejes, los programas, los proyectos, las metas y los productos. Sin duda, cada administración cuenta con una serie de proyectos propios y adecuaría el respectivo plan a las metas correspondientes. Aun así, el PDI 2019-2023 merecería a mi juicio permanecer como un patrón general susceptible de actualizarse. Y es así como las 44 propuestas del presente proyecto dejan percibirse como esbozos de programas, de proyectos, de productos que podrían incorporarse a uno de los seis ejes del PDI 2019-2023, sin que olvidemos que se alcanzaron muchas de las metas planteadas en 2019, mientras que otras –como la educación para la prevención en cuestiones como embarazo no deseado y otros asuntos de protección y prevención para la salud plena– ya se encuentran mencionadas, ya han mostrado avances y aun así requieren todavía de mucho trabajo compartido para que las consideremos metas alcanzadas.

Veamos esos peligros y las propuestas de protección para la viabilidad de nuestra *Alma Mater* no únicamente durante los próximos cuatro años, sino durante el resto del siglo y aun durante el todavía inimaginable siglo XXII. Y es que, sí, **las muy buenas condiciones generales de nuestra Máxima Casa de Estudios nos permiten concebir los días ya inminentes como una oportunidad** para que consolidemos las plataformas en que se formarán las siguientes generaciones. Compartimos **una sólida premisa: la educación seguirá marcando una diferencia determinante entre el bienestar y el malestar**, entre el desarrollo y el atraso, entre un crecimiento sustentable y un desorden colectivo de difíciles consecuencias.

Por esto mismo, **la vida escolar y académica de la Universidad es un eje principalísimo de todas las decisiones a corto, mediano y largo plazo** (véanse 1.1, 2.1 y 4.1), tal y como lo señalaron los rectores Guillermo Soberón y José Sarukhán en diversas ocasiones y como lo han resaltado los sucesivos rectorados en palabras y hechos a lo largo de los cuatrienios.

*

1. PLANEACIÓN ESCOLAR Y ACADÉMICA. CONSTRUCCIÓN DEL FUTURO

En primer término, **urge seguir edificando el futuro**. La Edad Media creó el concepto y las primeras prácticas de una institución a cuyos alrededores se organizaron individuos de una específica procedencia y de unas cuantas disciplinas. Pese a los límites de entonces, la idea era correcta. Y fructificó.

La Universidad de México creció incorporando personas y vocaciones. Entre la significativa escena de una Sor Juana que se corta el cabello para ingresar a las aulas a fines del

siglo XVII y una demografía universitaria a principios del XXI con más mujeres que varones en numerosas carreras y en el balance general, han transcurrido lustros y decenios de pensamiento y diálogos y debates filosóficos, jurídicos, históricos: humanísticos, científicos. Para todo ello **la creatividad ha sido y seguirá siendo decisiva**. De ese modo, la vida práctica de hoy en nuestras aulas, laboratorios, bibliotecas, auditorios se conecta con conceptos y concepciones, con imágenes e imaginaciones de lustros y decenios precedentes.

Poeta, cuentista y brillante orador y legislador fue aquel caballero que desde el último tramo del siglo XIX se echó sobre los hombros la tarea de (re)fundar la Universidad de México, abolida por crisis económicas e ideologías que no sólo no la consideraban importante, sino que –en parte por aquellos orígenes medievales– la juzgaban pernicioso para la construcción del futuro.

Imaginación, sí, y tenacidad y conocimiento de leyes y talento para la vigorosa defensa de las ideas se necesitaban, si se pretendía liberar a la Casa de Estudios de la extinción prematura a la que quería condenarla circunstancias de diversa índole.

Aquellas circunstancias podían normalizarse como pensamiento único, como hábito mental invisibilizado, y sus insuficiencias y su paulatino agotamiento en la práctica política y docente fueron factores que les abrieron un resquicio al **abogado y maestro Justo Sierra Méndez (1848-1912)** y a su generación para devolverle a la sociedad mexicana aquello que ninguna sociedad deberían perder nunca, so riesgo de perderse ella misma: espacios de producción y transmisión responsables y libérrimas del conocimiento en un marco de respeto a la diversidad de visiones y aun cosmovisiones, siempre con el sustento de aquel saber científico que Sierra resaltó en su **discurso de apertura de la Universidad Nacional de México el 22 de septiembre de 1910**.

Tanto los pensamientos únicos como las desarticulaciones de la razón sobre un futuro

viable amenazan hoy los vínculos entre las universidades y las sociedades a las que aquéllas pertenecen.

Byung-Chul Han, filósofo alemán de origen coreano, postula una sociedad del cansancio. Otras descripciones –sociedad líquida, sociedad hípertecnologizada, hípermoderna e híperconsumista, tardo capitalismo, necro-capitalismo– se sostienen en una atmósfera de soterrado desánimo que viene a unirse a numerosas noticias como presuntas o posibles premoniciones de una catástrofe planetaria. Y es así como **el pesimismo parece convertirse ya no en pensamiento único, sino en sentimiento único**, apenas acompañado y contrapunteado por aquella sociedad del espectáculo descrita por Guy Debord en el umbral del paradigmático 1968.

Sea como fuere, toda definición de las universidades deberá incluir el papel de ellas en tanto que constructoras de la sociedad y –por ello– del futuro.³ Ello reclama, como en su momento se les exigió a generaciones previas, **repensar el presente como un espacio no sólo de auténticos peligros, sino de alternativas y de opciones asimismo innegables.**

Por añadidura, el desánimo como sentimiento único incurre en **un determinismo que es ajeno y aun hostil al quehacer científico, artístico, docente, humanístico.** El determinismo acorrala a la libertad como un fatalismo. Un optimismo documentado, razonable, entusiasta, implica una defensa de ella: la preciadísima libertad.⁴

³ Son conocidas las reflexiones de Alain Touraine: no todo conglomerado humano es por sí mismo una sociedad. Para que exista sociedad deben conjugarse valores como educación, salud, vivienda, pertenencia, perspectivas, entre otros. Aquellos conglomerados que no constituyen sociedad terminan amenazando a esta última. La teoría literaria germana ha creado el concepto de *Gesellschaftsbildung* (construcción de sociedad): a las artes y desde luego a la educación les corresponde una parte sustantiva de una tarea constructiva de sociedad y –con ello– de futuro.

⁴ Henri Bergson caviló acerca del fatalismo-determinismo y la libertad durante sus lecciones de 1902-1903 en el Collège de France: “Nos cuesta admitir la contingencia de las acciones colectivas de la humanidad porque nos parece que esta contingencia introduce algo accidental que las dismi-

Mientras tanto, los países con más altos índices en sus productos internos brutos establecen una variante de la apuesta de Blaise Pascal y seleccionan aquellos rubros de bienestar donde desean ubicarse entre los primeros lugares antes de 2050: **el futuro no solamente ocurrirá, sino que es ya de suyo una variable fértil, fructífera para el análisis de probabilidades.**

La Universidad de la Nación –por ser modelo para el país– nos ofrece una serie de propuestas como complemento a las ya existentes con el fin de que la construcción del mañana sea una realidad concreta para un mayor número de jóvenes (véase 5.3).

Sabemos que **la matrícula de nuestra *Alma Mater* es la más grande en toda América Latina.** Ahora bien, es alto el número de **aspirantes que no logran ingresar** a nuestras aulas y es alto el número de **jóvenes que desertan** por razones económicas o emocionales, tal y como ocurrió durante la fase más aguda de la pandemia por el COVID 19. A lo largo de su trayectoria, Justo Sierra fue sumando ideas y perspectivas y buscó la ecuación entre excelencia científica y servicio al país. La ecuación multiplica los factores; ambas partes deben ganar: **calidad sin demérito de la cantidad; cantidad sin abandono de la calidad.**

Por lo demás, **el futuro financiero de nuestra institución y un crecimiento consensuado y ordenado son factores decisivos para la institución entera;** a partir de esta premisa, sitúo en este rubro inicial aspectos básicos tanto del futuro financiero como del crecimiento escolar y académico.

nuye y las rebaja; por eso acogemos tan fácilmente el fatalismo histórico” (Henri Bergson, *La evolución del problema de la libertad. Curso del Collège de France 1902-1903*. Traducción de Julia Argemí Munar. México: Paidós, 2022 [1990], p. 47).

1.1. REUNIONES FORÁNEAS PARA TEMAS ESCOLARES Y ACADÉMICOS

Por medio de la Secretaría de Desarrollo Institucional y con el concurso constante de la Rectoría y de la Secretaría General, especialmente la Dirección General de Asuntos del Personal Académico (DGAPA), **el Colegio de Directores, ampliado, debería reunirse al menos una vez por semestre a lo largo de una jornada íntegra para atender asuntos académicos y escolares, con una agenda que enfatizaría ocho asuntos capitales:**

- 1) análisis de la matrícula,
- 2) control de la deserción (véanse 6.3 y 10.1) e incremento de la agilidad escolar y administrativa para la pronta titulación,
- 3) atención a la comunidad académica (en especial docentes de asignatura y planta técnico-académica),
- 4) creación, revisión, actualización e interconexión de planes y programas de estudio, de investigación, de difusión y participación institucional, con un diálogo en torno a las próximas licenciaturas y los próximos posgrados, de carácter preferentemente interdisciplinario gracias a la participación de distintas ciencias, incluidas las sociales y las humanas, para atender realidades cada vez más complejas e interconectadas,
- 5) propuestas de investigación estratégica disciplinaria y multidisciplinaria, de pertinencia nacional e internacional, con énfasis en el trabajo de grupos, con financiamiento múltiple (véase 9.1) y con acercamientos a universidades del país y del exterior (por ejemplo para un incremento de las posibilidades de doble titulación o asignaturas de código compartido) y fortaleciendo el diálogo con organismos o instituciones federales,
- 6) puesta al día de programas cruciales como el de Retiro Voluntario y el de Incorporación de Jóvenes,
- 7) proyectos compartidos entre escuelas, facultades, institutos y centros para una creciente interacción y para continuidad de los grandes proyectos institucionales, con especial énfasis en PAPIIT y PAPIME de todo tipo, especialmente de grupo, aprovechando experiencias previas como los mega-proyectos y, para el posgrado, las Orientaciones Interdisciplinarias de Posgrado (OIP), y
- 8) análisis de estatutos General y del Personal Académico, con la vista puesta en las posibles actualizaciones de nuestros instrumentos jurídicos fundamentales, a fin de –si fuere el caso– conducir las propuestas consensuadas a las correspondientes instancias resolutivas.⁵

⁵ Por ejemplo, con respecto al análisis de la matrícula, sería valioso compartir experiencias en torno a temas tales como la búsqueda de mayor cobertura en carreras con muy alta demanda (como Medicina: 16469 aspirantes, con un ingreso de solamente 176 en la Facultad de Medicina; 5969/100 en la FES Iztacala; 4757/50 en la FES Zaragoza; o Psicología, 5085/80 en la Facultad de Psicología; 2608/112 en la FES Iztacala; 3123/108 en la FES Zaragoza) o con muy baja (Lengua y Literaturas Modernas Alemanas: 19/27; Lengua y Literaturas Modernas Portuguesas: 14/19, ambas en la Facultad de Filosofía y Letras; o Desarrollo y Gestión Interculturales: 23/34 en la ENES León; 8/59 en la

Las reuniones tendrían carácter de sesiones foráneas aunque se llevaran a cabo en la Unidad de Seminarios de Ciudad Universitaria. También podrían realizarse en recintos de la Universidad en Morelos, Querétaro, Estado de México, entre otras alternativas. Tendrían declarada vocación por los resultados puntuales y concretos y por las tareas delimitadas y asignadas.

Al inicio, se haría una presentación general de los datos y las estadísticas más relevantes acerca de la población estudiantil y docente, acerca de las relaciones entre la demografía nacional y la demografía universitaria y, sobre todo, acerca de las dinámicas entre la educación y el empleo (véase 10.1), todo ello en el contexto de los grandes problemas nacionales e internacionales. Para ello se contaría con los análisis de las áreas de Planeación y de Evaluación, así como de las licenciaturas y los posgrados en Actuaría y en Ciencias de Datos de la propia Universidad.

En dichas reuniones 1) se alcanzarían **respuestas específicas de inmediata aplicación** y 2) se plantearían **sugerencias generales a corto o mediano plazo para los respectivos consejos técnicos, internos o asesores** dentro de los cinco grandes aspectos señalados y otros más, susceptibles de añadirse. A guisa de ejemplo, se compartirían experiencias y se tomarían decisiones o se elaborarían propuestas en torno a temas sensibles como la consolidación y el desarrollo de la planta docente de asignatura o la formación de la planta técnico-académica en equilibrio con las tareas asignadas a ella por la legislación universitaria y por los respectivos órganos colegiados.

Y es que, en efecto, ocurre que una determinada entidad ha resuelto algún asunto de

importancia, y **el modelo general de solución es susceptible de compartirse** y acaso de aplicarse, *cum grano salis*, en otras entidades. De ese modo, todas las autoridades universitarias tendrían oportunidad de conocer modelos o patrones de solución como un estímulo heurístico o metodológico para pensar y repensar las cuestiones diarias en sus respectivos ámbitos.

Las reuniones foráneas y otros asuntos se prepararían y expondrían durante sesiones periódicas del equipo interno de Rectoría, con especial activismo de las secretarías General, de Desarrollo Institucional y Administrativa.

Unas reuniones y otras, unas sesiones y otras tendrían en mente **la visión de la Universidad para 2050 y para el siglo XXII**, especialmente en cuanto se refiere a las próximas licenciaturas y los próximos posgrados y especializaciones, con preferencia por las propuestas interdisciplinarias para la atención de problemas complejos, así como auténticas innovaciones y actualizaciones mediante la investigación, la cultura y la difusión.

Resultaría decisiva la permanente **puesta al día de nuestras plantas docentes en cuestiones didácticas**, aprovechándose por ejemplo aulas de microenseñanza y otros espacios y mecanismos de enseñanza-aprendizaje y de interacción docente y estudiantil. La actualización y la innovación educativa serían temas centrales en dichas reuniones foráneas (véase 2.1).

PALABRAS CLAVE: Foráneas académicas. Actualización docente.

INSTANCIA RESPONSABLES DE IMPLEMENTACIÓN Y SEGUIMIENTO: Secretaría General mediante la DGAPA. Secretaría de Desarrollo Institucional. Secretaría Administrativa. Consejo de Evaluación Educativa.

TIEMPO ESTIMADO: primera reunión, junio de 2024.

FINANCIAMIENTO: mínimo adicional, Rectoría; intensas labores de organización.

1.2. PREPARATORIA 10 – COLEGIO DE CIENCIAS HUMANIDADES GLOBAL

En el contexto de las reuniones foráneas, se enfatizaría la certidumbre de que la Universidad se encuentra madura para expandir su oferta presencial en Bachillerato más allá del

Valle del Anáhuac, con posibilidades de influir en la infancia por medio de materiales didácticos y proyectos MADEMS, como proyección de la Universidad hacia toda la educación en el país.

Las experiencias de facultades y escuelas nacionales y las experiencias de la Coordinación de Universidad Abierta, Innovación Educativa y Educación a Distancia (CUAIEED) y de la Dirección General de Asuntos Escolares (DGAE) pueden conjugarse para terminar de construir **un modelo mixto o híbrido de Preparatoria y uno de Colegio de Ciencias Humanidades.**

Se sometería a los sucesivos órganos colegiados de la Universidad la creación de dos planteles de sendas escuelas nacionales del Bachillerato UNAM. **De preferencia, dichos planteles se ubicarían en entidades de la República con mayores exigencias de superación escolar y académica, como el Estado de México, Oaxaca y Chiapas.** Puesto que la Universidad actúa en todas las entidades federativas y de hecho cuenta con escuelas nacionales o facultades de Estudios Superiores en dos de los tres estados a los que –a modo de ejemplo– acabo de aludir, la Prepa 10 (como un homenaje a las figuras centenarias de Gabino Barreda y Benito Juárez y a tantas otras personalidades desde entonces) y el CCH global (como un homenaje a los rectores Pablo González Casanova y Guillermo Soberón) **aprovecharían la capacidad instalada y se sostendrían en acuerdos y convenios específicos con gobiernos estatales.** Asimismo, aprovecharía la experiencia adquirida por la Universidad mediante el Bachillerato en Línea con escuelas incorporadas que coordina la Dirección General de Incorporación y Revalidación de Estudios (DGIRE).

Ahora bien, ambos planteles comenzarían con únicamente un grupo por grado y serían modelos de oferta en **modalidad híbrida conforme a las opciones de 1) clases simultáneas presencial y en línea y de 2) clases síncronas y asíncronas.** De ese modo se

adaptarían a las condiciones locales. Y, más aun –aunque cada plantel debería contar con sus propias instalaciones–, **para las modalidades en línea y para la opción asíncrona se ofrecerían espacios con computadoras y conectividad en distintos puntos de la respectiva entidad federativa** a fin de contribuir a que poblaciones habitualmente aisladas tuvieran mayores posibilidades de acceso a las enseñanzas de la Universidad (véase 3.1).

Con total respeto a todas las circunstancias de quienes hoy imparten clases por asignatura y que se encontrarían en condiciones de optar por las plazas de nueva creación, puestas desde un principio a concurso abierto, se daría especial relieve al hecho de que, además, hubieran egresado del **posgrado MADEMS de nuestra Universidad**, sin que esto fuere un requisito obligatorio, pero sí deseable.

PALABRAS CLAVE: Prepa 10 – CCH global.

INSTANCIA RESPONSABLES DE IMPLEMENTACIÓN Y SEGUIMIENTO: Rectoría. Consejo Académico del Bachillerato y Consejo Universitario. Secretaría General mediante la Dirección General de Incorporación y Revalidación de Estudios (DGIRE) y la Dirección General de Asuntos Escolares (DGAE).

INSTANCIAS INVITADAS: Secretaría de Desarrollo Institucional. Coordinación de Universidad Abierta, Innovación Educativa y Educación a Distancia (CUAIEED) y Dirección General de Asuntos Escolares (DGAE). Coordinación de Posgrado MADEMS.

TIEMPO ESTIMADO: inauguraciones, julio de 2027.

FINANCIAMIENTO: presupuesto universitario, recursos extraordinarios; acuerdos con instituciones estatales (véanse asimismo propuestas 4.3, 6.2, 7.4, 8.3, 9.2, 9.3 y 9.4).

1.3 PLANEACIÓN ADMINISTRATIVA.

PLAZAS ACADÉMICAS Y OBRAS DE INGENIERÍA

Con el fin de sistematizar al máximo y con apego a normatividad y a presupuesto los **requerimientos de plazas y de obras**, cada entidad entregaría a la Secretaría General y a la Secretaría Administrativa durante **cada mes de noviembre** sus respectivas solicitudes sustentadas con respecto a unas y a otras.

Las respuestas, asimismo argumentadas, se entregarían a más tardar a fines de enero.

Se tendría así un panorama íntegro de las obras en curso y de las plazas solicitadas. Se continuaría con el recién creado procedimiento de firmar bases de colaboración entre la Administración Central y las entidades para la creación de plazas temporales (durante un período de cinco años), con cargo a los ingresos extraordinarios de las respectivas entidades.

Todas las obras de ingeniería exhibirían claramente la fecha prevista de término, con penalizaciones para las empresas constructoras que sobrepasaran dicha fecha y sin posibilidad alguna de que se incrementara el costo original de la obra o servicio. Así se optimizaría el uso de recursos económicos para obras y conservación (véase 9.1); podría para esto aprovecharse la experiencia de docentes y alumnos de la licenciatura en Ingeniería Civil, una de cuyas materias es Costos en la Construcción (Ingeniería Civil, FES Acatlán, Plan de Estudios 2013).

PALABRAS CLAVE: Plazas y obras.

INSTANCIAS RESPONSABLES DE IMPLEMENTACIÓN Y SEGUIMIENTO: Secretaría General y Secretaría Administrativa mediante la Dirección General de Personal (DGP) y la Dirección General de Obras y Conservación (DGOC).

INSTANCIAS INVITADAS: Facultad de Ingeniería y Facultad de Estudios Superiores Acatlán mediante las licenciaturas en Ingeniería Civil.

TIEMPO ESTIMADO: primera presentación, noviembre de 2023.

FINANCIAMIENTO: presupuesto universitario, gestión permanente ante la Secretaría de Hacienda y Crédito Público.

*

2. PLANEACIÓN ESCOLAR

ESTRATEGIAS DE ENSEÑANZA Y APRENDIZAJE PARA EL FUTURO.

ENSEÑANZA EN LÍNEA. EDUCACIÓN CONTINUA Y A DISTANCIA

Ante la pandemia por el SARS 2–COVID 19, ha sido excepcional el aprendizaje para la Universidad en medio de la incertidumbre, el sufrimiento, el heroísmo y el ánimo solidario.

Existe el posible escenario de una nueva pandemia y de una nueva cuarentena o

de otros cambios bruscos de escenario global o regional.

Durante el bienio 2020-2021 la Rectoría mantuvo abierta la enseñanza, ya que no era posible abrir las aulas físicas; la investigación, ya que no se abrían numerosos laboratorios y bibliotecas; la difusión del conocimiento y la cultura, ya que no estaban abiertas las salas de concierto y las salas de los museos.

Ante la deserción por razones económicas o anímicas y por las dificultades ante una vuelta a la modalidad presencial, se repartieron tabletas y se efectuaron miles de consultas desde espacios como la Clínica de Salud Mental de la Facultad de Medicina. Las tres sedes de la Clínica de Atención y Prevención para el Viajero, de la misma Facultad, ofrecieron distintos tipos de pruebas de detección de enfermedades contagiosas, especialmente COVID 19, y se encontraron siempre preparadas para aplicar vacunas contra esta dolencia en cuanto las autoridades federales liberaran y expandieran el espectro de las aplicaciones.

El Instituto de Investigaciones sobre la Universidad y la Educación (IISUE), el Programa Universitario de Estudios sobre la Educación Superior (PUEES) y la CUAIEED deben alzarse como espacios de asesoría permanente para la Rectoría y para toda la comunidad universitaria y para el país en términos de las modalidades de enseñanza-aprendizaje y de las otras visiones y perspectivas de construcción y transmisión del conocimiento, como las experiencias híbridas o mixtas.

Nos encontramos ante un momento en que la riqueza humana, educativa, social, económica y cultural depende de una **buena coordinación entre las especializaciones**, según lo ha expuesto el economista Gary Becker. Asimismo, se ha vuelto común el tránsito de una disciplina a otra (la trans-disciplina), esto es –en resumen–, de unas habilidades a otras en el esfuerzo diario. La actualización en Alta Dirección para la planta directiva es un ejemplo de transdisciplina entre las autoridades universitarias para el trabajo diario (véanse

9.2 y 10.4).

2.1. ACTUALIZACIÓN DOCENTE. MICROENSEÑANZA

Hemos alcanzado nuevos logros en nuestro aprendizaje sobre la educación en línea y sus posibles ramificaciones. El territorio es vasto, y quienes integramos la planta docente **debemos seguir actualizándonos en cuestiones como enseñanza híbrida, cursos con dos docentes en distintos puntos del planeta (COILs), cursos abiertos masivos en línea (MOOCs) y elaboración de materiales didácticos** para descargarse en cualquier momento (véase 2.3), entre otros rubros.

Propongo fortalecer el **Consejo de Evaluación Educativa** mediante un **Comité Especial de Asesoría en Educación** con las personas titulares de las entidades académicas mencionadas (IISUE, PUEES, CUAIEED), junto con la Rectoría, la Secretaría General, la Secretaría de Desarrollo Institucional y el Colegio de Pedagogía de la Facultad de Filosofía y Letras, así como el Posgrado correspondiente (el plan de estudios de la licenciatura en Pedagogía nos habla de “generar metodologías innovadoras para diversos escenarios pedagógicos”). El Consejo y el Comité se encargarían de coordinar propuestas concretas para una permanente y prioritaria actualización de docentes en toda la Universidad, con sugerencias para las respectivas autoridades colegiadas de las entidades académicas. De ese modo, se avanzaría en la puesta al día de nuestra planta en una modalidad educativa que ya nos exige enriquecer nuestros hábitos en el aula (véase 3.1).

Las aulas de microenseñanza y otros instrumentos ofrecen múltiples posibilidades de actualización. Existen aulas de este tipo en entidades de la Universidad, y ello es una muestra de que nuestra institución posee experiencia en temas de actualización y mejoramiento.

Asimismo, sería aprovecharían la **Red de Formación Docente**, abierta por la Universidad en marzo de 2023, y el **Laboratorio de Creatividad Educativa**, en funciones desde mayo de 2023. Y esta propuesta 2.1 sería un **aula práctica, *in situ*, abierta** para el alumnado de la licenciatura y el Posgrado en Pedagogía y de la asignatura de Aprendizaje a Distancia dentro de la licenciatura en Comunicación de la FES Acatlán, así como para estudiantes de asignaturas como Construcción de Escenarios para el Aprendizaje Virtual, Evaluación en Ambientes Virtuales y Tecnologías Emergentes de la licenciatura en Lingüística Aplicada de la Escuela Nacional de Lenguas, Lingüística y Traducción.

A propósito de aula práctica, la asignatura Seminario Taller Especializado 1 (Historia Oral 1) de la licenciatura en Historia de la Facultad de Filosofía y Letras, en el plan escolarizado, nos ofrece un ejemplo de aprendizaje “fuera del aula”: se trata de convertir a los estudiantes en “creadores de documentos orales con objetivos muy precisos”, por lo pronto en “el mundo de la familia y la comunidad donde vive el estudiante”.

PALABRAS CLAVE: Actualización docente. Microenseñanza.

INSTANCIAS RESPONSABLES DE IMPLEMENTACIÓN Y SEGUIMIENTO: Secretaría General mediante la Red de Formación Docente.

INSTANCIAS INVITADAS: Coordinación de Humanidades (CH) mediante el Instituto de Investigaciones sobre la Universidad y la Educación (IISUE) y el Programa Universitario de Estudios sobre la Educación Superior (PUEES). Coordinación de Universidad Abierta, Innovación Educativa y Educación a Distancia (CUAIEED). Facultad de Filosofía y Letras mediante el Colegio de Pedagogía. Posgrado en Pedagogía. FES Acatlán mediante la asignatura de Aprendizaje a Distancia de la licenciatura en Comunicación. Escuela Nacional de Lengua, Lingüística y Traducción mediante la licenciatura en Lingüística Aplicada (asignaturas como Construcción de Escenarios para el Aprendizaje Virtual y Evaluación en Ambientes Virtuales, así como Tecnologías Emergentes).

TIEMPO ESTIMADO: primeras actividades, enero de 2024.

FINANCIAMIENTO: presupuesto universitario.

2.2 EDUCACIÓN CONTINUA. ASPIRANTES

En diversos renglones, la Universidad se confirma como una de las columnas donde descansa México. **Durante 2021 más de dos millones de personas asistieron a alguno de los diplomados, los cursos, los talleres, las actividades lúdicas y culturales de la Red de**

Educación Continua (REDEC). Esto significa que un **1.5 % de la población total del país vistió una intangible camiseta azul y oro.** Y gracias al vector de los efectos multiplicadores, la educación continua puma bañó con **sus beneficios a un 10% de compatriotas.**

Propongo que **al menos cinco mil aspirantes que se hayan quedado muy cerca de alcanzar la puntuación necesaria para el ingreso al Bachillerato y cinco mil en circunstancias idénticas para cursar una licenciatura se incorporen de manera totalmente gratuita al diplomado, curso o taller –presencial o en línea– más próximo a su aspiración profesional o vocacional y permanezcan allí durante todo el período por transcurrir hasta el siguiente examen de ingreso.**

En años de máxima oferta, hemos contado con alrededor de **15 mil actividades de educación continua o extensión a lo largo y ancho de la Universidad:** un promedio de 0.8 aspirantes por actividad no alteraría en absoluto las características del respectivo diplomado, curso o taller y abriría a diez mil familias más una de las puertas fundamentales de nuestra Máxima Casa de Estudios.

La Rectoría asumiría los costos de materiales didácticos o de apoyo allí donde se hicieran indispensables.

Tales cursos, diplomados o talleres deberían incluir elementos mínimos de aprendizaje. Por ejemplo, **se inculcaría o reforzaría el modelo aprender–a–aprender.** Asimismo, se podrían enseñar temas como inglés o francés (la sede Taxco del CEPE cuenta con una oferta amplia en línea), ética, género, comprensión de lectura y redacción, lo que contribuiría a canalizar propuestas al respecto, expresadas cuando se presentan nuevos planes de estudio ante la Comisión de Trabajo Académico (CTA) y otras instancias del Consejo Universitario.

INSTANCIAS RESPONSABLES DE IMPLEMENTACIÓN Y SEGUIMIENTO: Secretaría de Desarrollo Institucional mediante la Red de Educación Continua (REDEC).
 TIEMPO ESTIMADO: primeras becas, exámenes de ingreso en 2024.
 FINANCIAMIENTO: presupuesto universitario, Rectoría.

2.3. UNAM 365

Una de las tendencias más significativas dentro de las universidades de mayor prestigio mundial nos confirma que **una institución de educación superior ya no se cierra nunca**.

Todo el día, todo el año, todo el mundo. Gracias a la experiencia adquirida por la CUAIEED, por el Centro de Enseñanza para Extranjeros (CEPE) y por otras instancias y entidades universitarias es posible **intensificar la elaboración de materiales didácticos descargables** para todas las actividades que complementan los procesos de enseñanza-aprendizaje y que –en caso de un nuevo escenario de incertidumbre sanitaria– les darían continuidad e incluso viabilidad a dichos procesos, que son esencia de la Universidad (véase 3.1), sin demérito de todas las otras medidas adoptadas durante la reciente emergencia sanitaria.

PALABRAS CLAVE: UNAM 365.

INSTANCIAS RESPONSABLES DE IMPLEMENTACIÓN Y SEGUIMIENTO: Secretaría de Desarrollo Institucional mediante la Red de Educación Continua y el Centro de Enseñanza para Extranjeros. Coordinación de Universidad Abierta, Innovación Educativa y Educación a Distancia.

INSTANCIAS INVITADAS: Instituto de Investigaciones sobre la Universidad y la Educación. Programa Universitario de Estudios de Educación Superior.

TIEMPO ESTIMADO: primeras actividades, agosto de 2024. FINANCIAMIENTO: presupuesto universitario, Rectoría y las otras instancias convocadas.

2.4 VACUNAS, MEDICAMENTOS

Con el concurso de los institutos de Investigaciones Biomédicas y de Biotecnología, de la Facultad de Medicina y de todas las instancias competentes intra- y extramuros, la Universidad se confirma como una institución a la vanguardia en las pesquisas acerca de los medios para **prevenir, curar o aliviar las enfermedades del siglo XXI**, fruto de dinámicas y de tensiones poblacionales, políticas, económicas y asimismo culturales (véase el libro *Bre-*

vísima historia de las pandemias, autores varios, México: Universidad Nacional Autónoma de México, 2022).⁶

México es un país reconocido por especialistas en epidemiología como un centro productor de vacunas y otras herramientas de prevención y curación, por ejemplo en el ámbito del cuidado a las poblaciones aviares y porcinas. El decidido apoyo presupuestario (mixto, compartido) a los trabajos en torno a unas y otras es cada vez más un factor crucial para la viabilidad misma de numerosas comunidades e incluso de países enteros. La Rectoría de nuestra Máxima Casa de Estudios puede seguir siendo un factor de convocatoria para todas las instancias susceptibles de respaldar iniciativas sustentadas en investigaciones de frontera y aplicadas, con la vista puesta en la protección de la vida.

PALABRAS CLAVE: Vacunas.

INSTANCIAS RESPONSABLES DE IMPLEMENTACIÓN Y SEGUIMIENTO: Rectoría.

INSTANCIAS INVITADAS: Coordinación de la Investigación Científica mediante el Instituto de Investigaciones Biomédicas y el Instituto de Biotecnología. Facultad de Medicina.

TIEMPO ESTIMADO: primeras presentaciones, mayo de 2024.

FINANCIAMIENTO: presupuesto universitario, Rectoría y las otras instancias convocadas.

*

3. ESCENARIOS ALTERNOS

La tecnología digital alivió al planeta ante las crisis económicas y políticas que trajo consi-

⁶ Dentro de este rubro, la Universidad alcanzó en 2023 un importante reconocimiento y una participación nacional e incluso internacional gracias al trabajo de muchas personas durante muchos años: “El Laboratorio de Análisis de Moléculas y Medicamentos Biotecnológicos (LAMMB) del Instituto de Biotecnología (IBT) de la UNAM fue reconocido recientemente como Laboratorio de Pruebas por la Comisión Federal para la Protección contra Riesgos Sanitarios (COFEPRIS). / De esta manera, la Universidad podrá apoyar a quienes han creado una medicina o vacuna biotecnológica para demostrar a las autoridades sanitarias, con los estudios y documentos necesarios, que su producto cumple con los más altos estándares de calidad, potencia y seguridad, y pueden lanzarse al mercado” (Omar Páramo, “COFEPRIS certifica laboratorio para validar medicinas y vacunas biotecnológicas. Su sede está en el Instituto de Biotecnología”, en *Gaceta UNAM*, 21 de marzo de 2023, p. 12).

go la reciente pandemia.

¿Qué pasaría si el próximo escenario consistiera en la ausencia o insuficiencia de dicha tecnología como efecto de nuevos conflictos cibernéticos u otros factores de índole ideológica o acaso mercantil?

Distintas regiones viven una brecha digital. Zonas de las sierras de Oaxaca y Guerrero echan raíces en prácticas de los ancestros o en fases ya antiguas de la historia de nuestra educación y se defienden con pizarrones de madera, gises de cal o yeso, lápices de punta de plomo, cuadernos de papel. Y ha de considerarse que la escritura es ya de suyo una tecnología (véase 3.2).

Asimismo, **incluso en las metrópolis más densamente pobladas abundan los hogares de familias universitarias donde los recursos no permiten una conectividad mínima o bastante**, a fin de que se atiendan las clases en línea u otras opciones de la educación contemporánea. Por lo demás, el programa PC Puma, de la Secretaría de Desarrollo Institucional, ha apoyado la conectividad de nuestras instalaciones y la dotación de herramientas tecnológicas a las comunidades estudiantil y académica; ello atenúa la inequidad en tecnología.

Nos encontramos, sí, ante **escenarios desiguales**, y ello debe recordarnos que la educación se sitúa por encima de toda tecnología: **la educación se ubica o debe ubicarse por delante de todo adelanto**. ¿En qué sentido ocurre esto? **La tecnología es siempre un fruto de la educación. La educación es matriz de los avances tecnológicos, los cuales son frutos de la ciencia, y ésta a su vez nace y se desarrolla gracias a ambientes educativos.** En consecuencia, hay educación antes y después de cualesquiera logros tecnológicos. Por lo demás, un concepto amplio de *tecnología* abarca todos aquellos pasos que le han permitido a la humanidad seguir mejorando sus condiciones concretas, como el uso del fuego en la

cocción de alimentos: según la biología evolutiva, ello podría haberle permitido a nuestra especie disminuir el tamaño de la mandíbula e incrementar el tamaño de la bóveda craneana, y ello abrió la posibilidad de que el cerebro formulara nociones abstractas. En Mesoamérica, son admirables los hallazgos de ingeniería que hacia el siglo XIV de nuestra era hicieron habitable el Valle del Anáhuac, con sus lagos de agua salada y sus lagos de agua dulce.

En suma, contamos con memoria y con habilidades para sobreponernos a una crisis tecnológica (véase la propuesta sobre las inteligencias, 8.4). O, en términos más cercanos a realidades de nuestro país, podemos fortalecer formas de aprendizaje alternativas o complementarias para nuestro estudiantado, valiosas e incluso decisivas durante aquellos momentos o en aquellos espacios donde la tecnología de punta se interrumpe o no alcanza aún a instalarse con plenitud. **Son valiosas las enseñanzas locales o regionales conforme a requerimientos locales o regionales** (véase 10.2: mercados locales).

Por lo demás, con apoyo en **licenciaturas como Ciencias de la Computación**, que incluye la asignatura de **Riesgo Tecnológico**, es posible concebir y construir softwares cada vez más accesibles y autónomos para difundirse en el mayor número de espacios con la más alta probabilidad de persistencia y pervivencia aun en condiciones extremas (véase 3.2).

3.1. APRENDIZAJES POR MINUTO

El siglo XXI es de tal modo exigente que un lustro de hoy equivale a un siglo de ayer en términos de hallazgos científicos y tecnológicos, y en día se engendra más información que en larguísimos períodos del pasado.

No podemos perder un solo minuto de aprendizaje. Ha de pensarse asimismo en

los escenarios muy someramente descritos al inicio de este tercer rubro.

El Comité Especial de Asesoría en Educación, presentado en la propuesta 2.1, y el Laboratorio de Creatividad Educativa y el aludido Consejo coordinarían la producción de materiales didácticos descargables –digitales– y la concepción y ejecución de alternativas para materiales didácticos no digitales, así como modelos pedagógicos que sustenten y expandan las posibilidades de dichos materiales. Ello será especialmente relevante para contribuir con materiales didácticos de fácil acceso en temas como el fomento de las habilidades en lenguaje natural y lenguajes científicos, como las matemáticas.

Esos modelos y estos materiales serían un instrumento para contribuir a **paliar las distancias entre los grupos humanos hípertecnologizados y los numerosos grupos, por lo común dispersos en términos geográficos y sociales, que son laboratorio involuntario de supervivencia para una sociedad que de golpe se vería desasistida de todos aquellos dispositivos y aquellos aparatos normalizados en la vida cotidiana.**

La educación, en fin, debe persistir y subsistir en todas las circunstancias e incluso adaptarse al hecho de que hoy por hoy un minuto perdido es como un día perdido cuando se trata del conocimiento.

Existen, sí, espacios donde la Universidad de la Nación puede intensificar su presencia para incidir en un imaginario colectivo asediado por múltiples mensajes e imperativos no siempre alentadores. **En antecámaras y salas de espera de toda índole, la Universidad podría difundir folletos y cápsulas de conocimiento que no sólo contendrían información, sino sobre todo formación: nuestras estructuras mentales reciben datos y mensajes y asimismo los patrones argumentativos y discursivos que subyacen a esos datos o mensajes.** La información universitaria –por ejemplo, mediante la divulgación científica– contiene formación implícita o explícita como una especie de sedimento o trasfondo (véase

4.2). Precisamente es esa sustancia, ese ingrediente activo, ese sedimento, uno de los valores que las tareas educativas le aportan a la sociedad.

Se trataría, en síntesis, de producir materiales de papel (con su complemento o equivalente en soportes digitales, como las aplicaciones de Soluciones UNAM; véase 4.2) **que de manera gratuita se distribuyeran en espacios donde las personas disponen de tiempo para leer; hay, por ejemplo, más de cien mil consultorios médicos (la mitad de ellos dentales) en el país: deberían ser espacios para lecturas universitarias ágiles, informativas y formativas** (véanse 4.2 y 5.3).

La Dirección de Literatura y Fomento a la Lectura se encargaría de elaborar y la Dirección General de Publicaciones y Fomento Editorial se encargaría de distribuir la colección **Aprendizajes por Minuto. En caso de crisis en aspectos digitales o tecnológicos, el aprendizaje podría seguir sin detenerse** (véase 3.2).

PALABRAS CLAVE: Aprendizajes por minuto.

INSTANCIAS RESPONSABLES DE IMPLEMENTACIÓN Y SEGUIMIENTO: Coordinación de Humanidades (CH) mediante el Instituto de Investigaciones sobre la Universidad y la Educación (IISUE) y el Programa Universitario de Estudios sobre la Educación Superior (PUEES).

INSTANCIAS INVITADAS: Consejo de Evaluación Educativa. Coordinación de Universidad Abierta, Innovación Educativa y Educación a Distancia (CUAIED). Coordinación de Difusión Cultural (CDC) mediante la Dirección de Literatura y de Fomento a la Lectura y la Dirección General de Publicaciones y Fomento Editorial.

TIEMPO ESTIMADO: primeros productos, enero de 2025.

FINANCIAMIENTO: Rectoría y las otras instancias convocadas.

3.2. LICENCIATURA EN ESCRITURA

La escritura nos da confianza para acercarnos a otros instrumentos. El filósofo de la fotografía Vilém Flusser señalaba dos momentos cruciales para la especie humana: la remota invención de la escritura (analítica) como una respuesta al exceso de imágenes e íconos (sintéticos) y la reciente invención de la fotografía (dialécticamente sintética) como una respuesta –ya en el siglo XIX– al exceso de textos (analíticos).

Un corazón –lo sabemos muy bien– vive gracias al incesante proceso de sístole y diástole. De modo análogo, las sociedades se mueven entre el impulso de la síntesis y el pulso del análisis. El símbolo es síntesis, condensación; la ciencia es análisis, expansión. Ahora bien, por su fuerza misma –por su energía concentrada–, el símbolo es impulso, y el texto analítico es pulso. Y nuestra Universidad vibra a diario entre sus lemas e imágenes y sus estudios y exámenes.

Una licenciatura en escritura le permitiría a nuestra Universidad proporcionarle a la Nación un utensilio valiosísimo para que una y otra vez volviéramos a la raíz de los demás lenguajes, entre ellos el matemático, el visual, el simbólico, el artístico.

La escritura hace visible una representación del primero de los lenguajes: el natural, oral. Y organiza y encauza aquellas expresiones que los actos de habla orales producen y transmiten de manera dispersa. La educación combina oralidad y escritura: **la escritura consolida las bases de los demás aprendizajes.**

Una licenciatura en escritura tendría tres grandes vertientes: escritura académica, escritura creativa y formación docente en el área. Tendría salidas intermedias en edición y en argumentación y persuasión. Conjugaría las experiencias acumuladas del CEPE, de la Facultad de Filosofía y Letras (FFyL) y de la Coordinación de Difusión Cultural (véase 4.1).

Especialmente para las humanidades –letras, filosofía, derecho, historia– el dominio de la escritura es un factor de la máxima importancia. **El miedo a la escritura y la falta de suficientes destrezas para ejercer con toda normalidad esta aptitud o competencia fundamentalísima acaso contribuyen al grave ilícito del plagio de textos ajenos.** Si así fuera, la expansión de dichas destrezas ayudaría a que cada vez más personas adquirieran confianza en la propia expresión escrita, así como la tienen en la propia expresión oral. Ha-

blar y escribir se basan en sendos sistemas, muy próximos entre sí, aunque no idénticos. Apasionarse por la escritura, como se apasiona por la propia voz, expande las posibilidades cognitivas y sociales de la persona; ello resulta útil para las nuevas generaciones dentro de un mercado laboral cada vez más competido.⁷

En escenarios de brecha digital o crisis tecnológica (véase 3.1), los formadores que egresaran de esta licenciatura podrían abocarse a impartir clases con un propósito definido: incrementar sustancialmente el número de personas dotadas con las habilidades básicas – cruciales– de la escritura. Para ello únicamente se necesitan lápiz y papel y cercanía de buenos libros.

Las competencias de la escritura incluyen las habilidades de una buena redacción, de una edición básica y de un estilo propio. En otros términos, escritura es redacción más edición más estilo. Se alcanza una competencia suficiente cuando se domina un conjunto de micro-competencias específicas, susceptibles de enseñarse con relativa facilidad y de adquirirse plenamente si se las practica y ejerce con constancia.

Los períodos intersemestrales merecerían ser espacios de aprovechamiento para la adquisición de dichas micro-competencias o micro-habilidades en un ambiente de plena inmersión durante un mínimo de dos horas al día.

Diversas materias optativas de la licenciatura en escritura deberían ofrecer una

⁷ Sería necesario que la Oficina de la Abogacía General, con apoyo de la Facultad de Derecho y del Instituto de Investigaciones Jurídicas, así como del Programa Universitario de Bioética y de las otras entidades donde se imparten o se investigan temas relativos a las leyes, trabajaran intensamente en la elaboración de las nuevas reglas y orientaciones necesarias ante el avance de tecnologías como el Chat GPT. Esta herramienta debe respaldar, no sustituir, la investigación y la redacción: son muy notorios los errores de investigación en que incurre, y su redacción es neutra, carente de estilo, de personalidad, de respiración propia. No existen estadísticas suficientes para calibrar la magnitud del plagio; el Programa Universitario de Estudios sobre la Educación Superior y el Programa Universitario de Bioética deberían ser instancias que realizaran dichas estadísticas. De lo contrario, seguirán generándose esporádicas generalizaciones que dañan la imagen de toda la institución por un problema cuyas dimensiones ni siquiera se han medido.

introducción a otros lenguajes, como el lenguaje artístico, el lenguaje matemático, el lenguaje lógico, el lenguaje computacional (en otros términos: las artes, las matemáticas, la lógica, el cómputo como lenguajes) a fin de conectar el lenguaje escrito, milenario, con formas contemporáneas de la interacción comunicativa y de la generación de conocimientos. En este contexto sería posible introducir materias de la licenciatura en Ciencias de la Computación, como la señalada al inicio de este apartado, con el fin de preparar a jóvenes ante escenarios de aguda inestabilidad donde los riesgos tecnológicos (o las carencias tecnológicas) sean tales que la enseñanza deba oscilar entre lo tradicional y lo digital en diferentes grados (véase 3.1).

PALABRAS CLAVE: Licenciatura en escritura.

INSTANCIAS RESPONSABLES DE IMPLEMENTACIÓN Y SEGUIMIENTO: Centro de Enseñanza para Extranjeros (CEPE), Facultad de Filosofía y Letras (FFyL) y Coordinación de Difusión Cultural (CDC).

TIEMPO ESTIMADO: entrada de la primera generación, agosto de 2027.

FINANCIAMIENTO: Centro de Enseñanza para Extranjeros, que cuenta con la infraestructura física, la planta docente y los recursos económicos.

3.3. AVENIDA UNIVERSIDAD 3000

Escenario es un término que se emplea de manera abstracta y de manera muy concreta.

Una calle es un escenario. La avenida por esencia de la Universidad es precisamente avenida Universidad, que tiene un extremo en Ciudad Universitaria (avenida de los Insurgentes) y otro extremo en el Eje Central Lázaro Cárdenas.

La avenida es hoy un reflejo de los cambios y vicisitudes de la urbe: frente a la paradigmática entrada de Ciudad Universitaria, la calle es prácticamente un eje vial y por momentos una autopista; después se convierte en ruta de dos sentidos con numerosísimos semáforos de difícil coordinación; luego se abre y desgarras en glorietas y en intempestivas estaciones de autobuses urbanos; más adelante se rompe; tras varios metros se recupera y

por fin respira y descansa en el Eje Central.

Propongo que se coloque un camellón como tregua física y visual en el tramo entre Insurgentes Sur y Eje 10 Sur y se instalen puentes peatonales para proteger la vida de quienes hoy se arriesgan cada vez que desean cruzar Avenida Universidad a la altura del número 3000: se enfrentan a la avalancha innumerable de ciclistas, motociclistas, taxistas y autobuses y transportes de gran tonelaje que en numerosas ocasiones no respetan los semáforos.

Nos merecemos un escenario-modelo justamente a la entrada de la Universidad (véase asimismo el volumen *Ciudad. Intervenciones*, México: Universidad Nacional Autónoma de México, 2023, de Rosa Esther Delgadillo *et al.*, para una propuesta de mejora de la Glorieta de los Coyotes y del cruce Cerro del Agua-Eje 10 Sur, Copilco). Sería fundamental la participación de las licenciaturas en Urbanismo y en Diseño Industrial, por ejemplo mediante los resultados que se derivan de **las asignaturas de Movilidad Urbana y de Mobiliario Urbano**, en el Grupo de Saberes de Diseño.

El Programa Universitario de Estudios de la Ciudad (PUEC) tiene antecedentes sobre el tema y podría ser cabeza de un proyecto susceptible de presentarse ante la Jefatura de Gobierno y la Alcaldía de Coyoacán. El PUEC colaboraría con las aludidas licenciaturas de la Facultad de Arquitectura y con la Dirección General de Obras y Conservación para una propuesta de diseño.

Este escenario sería modelo para mejorar las condiciones concretas de la educación vial en la urbe y el país (véase 10.3).

PALABRAS CLAVE: Avenida Universidad 3000.

INSTANCIAS RESPONSABLES DE IMPLEMENTACIÓN Y SEGUIMIENTO: Secretaría Administrativa mediante la Dirección General de Obras y Conservación.

INSTANCIAS INVITADAS: Programa Universitario de Estudios de la Ciudad (PUEC). Facultad de Arquitectura mediante las licenciaturas en Urbanismo y en Diseño Industrial.

TIEMPO ESTIMADO: inauguración, enero de 2025.

FINANCIAMIENTO: Dirección General de Obras y Conservación; gestiones ante la

*

4. CONEXIONES E INTERCONEXIONES

Especialistas en universidades contemporáneas emplean dos palabras clave: estructura y conexiones.

La estructura se refiere a la vida interna; las conexiones remiten a los vínculos con el exterior.

La variedad de visiones y perspectivas y de problemas y propuestas de solución, de disciplinas nuevas e interdisciplinas, entre otros factores, tienen como consecuencia que ninguna universidad –ni siquiera una tan grande como la nuestra– abarque todas las especialidades y todos los enfoques posibles. **La estructura general de una casa de estudios debe ser flexible para ofrecer el máximo de opciones sin que exista el riesgo de que se sufra un colapso o de que no se atiendan cuestiones cruciales para la vida contemporánea.**

Nuestra *Alma Mater* reparte sus tareas de docencia e investigación en estructuras específicas como las siguientes, con distintos tipos y niveles de flexibilidad:

- **Facultades.**
- **Escuelas nacionales.**
- **Posgrados.**
- **Institutos.**
- **Centros de investigación y de extensión.**
- **Programas.**
- **Seminarios universitarios.**
- **Cátedras tanto extraordinarias como especiales.**
- **Proyectos académicos de financiamiento tanto externo como interno, tanto individuales como colectivos, tanto disciplinarios como inter-, multi- y transdisciplinarios.**
- **Sedes foráneas (véase 9.3).**

Este conjunto nos está hablando de estructuras u opciones conformadas durante decenios de análisis y de prácticas, de tradiciones y de innovaciones.

El doble carácter nacional e internacional de nuestra Casa de Estudios se va realizando en cada una de tales opciones, con distinto tamaño, organización, dinámicas e impacto.

No se necesita que incorporemos todas las posibilidades disciplinarias a una estructura general, sino que aprovechemos las estructuras específicas y las relaciones nacionales e internacionales de unas y otras para expandir las posibilidades de realización de las tareas sustantivas de la Universidad. De hecho, ya realizamos procedimientos de este tipo gracias al **doble carácter de nuestra vida internacional: el académico** (mediante tareas específicas de institutos, centros y asimismo facultades y escuelas) y **el institucional** (mediante la Secretaría de Desarrollo Institucional y su Coordinación de Relaciones y Asuntos Internacionales).

En este contexto, la Rectoría fortalecería determinados vínculos, sin demérito del apoyo a las iniciativas que se derivaran de las reuniones señaladas en el rubro 1.1.

Por lo demás, eventos recientes podrían indicarnos que **no se conoce suficientemente la inagotable riqueza de nuestra Universidad**. Y el deseo de juzgar nunca se detiene, aunque no se conozca aquello que se juzga: se corre el riesgo de que se transmitan prejuicios peligrosos acerca de nuestras actividades cotidianas y de que se generen corrientes de opinión inicuas en torno a una **institución crucial para la historia de México. El vínculo prioritario más importante es a fin de cuentas aquel que la Universidad establece con la Nación**. Aparte de su vastísima tarea educativa, nuestra Máxima Casa de Estudios merecería hacerse más y más presente en los casi tres mil municipios del país, sobre todo en aquellos donde es más difícil que llegue la difusión de todo lo que somos y todo lo que ha-

cemos (véase 4.5).

4.1. VÍNCULOS PRIORITARIOS, 1. SECRETARÍAS DE EDUCACIÓN

En 2003, diez premios Nobel de Economía, entre ellos Paul Samuelson, firmaron una carta al presidente de Estados Unidos de América: manifestaban su desacuerdo con la disminución o supresión de impuestos a las fortunas más ricas. Esta historia ejemplifica los peligros de la fractura entre el mundo de la investigación universitaria y el mundo de las decisiones políticas: el populismo de estos últimos años se gestó en factores como la creciente desigualdad.

El espíritu de José Vasconcelos, esencia de universitario, mira complacido todo acercamiento y enlace entre la Casa de Estudios de la que fue Rector y la Secretaría de Educación Pública de la que fue fundador.

Las persistentes bajas calificaciones promedio del país en lengua y matemáticas durante la educación básica tienen repercusión directa en la educación media y superior. Las pruebas PISA de la OCDE son claras al respecto. Ciertas inercias del mercado laboral mexicano podrían estar incidiendo involuntaria e incluso inconscientemente a mantenernos en esos bajos niveles (véanse 10 y 10.1). En todo caso, se trata de un típico problema complejo o multifactorial, y nuestra Casa y otras instituciones cuentan con especialistas en didáctica de la lengua, de las ciencias y —específicamente— de las matemáticas, así como en sistemas y problemas complejos, y mucho más puede hacerse al respecto desde una colaboración constante entre las universidades y las instancias de educación locales, estatales y federal.⁸

⁸ En junio de 2023 la Secretaría de Educación Pública federal lanzó una convocatoria, Estrategia Nacional de Formación Continua, que incluye en primer término “Lenguajes”. Podría ofrecer con-

La vertiente de formación de docentes en escritura (véase 3.2) puede ser uno de los instrumentos para contribuir desde nuestra *Alma Mater* a atacar el problema: la **urgencia de que elevemos como país nuestros índices de escritura desde edades tempranas, con el beneficio añadido de que Iniciación Universitaria, Bachillerato, Licenciatura e incluso Posgrado cuenten con dos plataformas** como impulso a las demás asignaturas y labores escolares y académicas (véase asimismo 7.2).

La experiencia de la **Dirección General de Incorporación y Revalidación de Estudios (DGIRE)** y la asesoría planteada en el rubro 2 contribuirían a concretar tareas compartidas, por ejemplo **cursos y talleres para docentes de todos los niveles**, con apoyo de instrumentos como el **Diagnóstico de la Escritura Escrita (DEES)** diseñado por el Departamento de Evaluación del Centro de Enseñanza para Extranjeros. Dicho instrumento ofrece una valoración detallada, personalizada, práctica y no numérica para un incremento neto de la propia confianza mediante microhabilidades dentro de la habilidad general de la escritura (véase 3.2).

PALABRAS CLAVE: Secretarías de Educación.

INSTANCIAS RESPONSABLES DE IMPLEMENTACIÓN Y SEGUIMIENTO: Rectoría.

INSTANCIAS INVITADAS: Dirección General de Incorporación y Revalidación de Estudios (DGIRE). Instituto de Investigaciones sobre la Universidad y la Educación (IISUE). Programa Universitario de Estudios sobre la Educación Superior (PUEES). Coordinación de Universidad Abierta, Innovación Educativa y Educación a Distancia (CUAIEED). Centro de Enseñanza para Extranjeros (CEPE) mediante el Departamento de Evaluación.

TIEMPO ESTIMADO: primeras reuniones, febrero de 2024.

FINANCIAMIENTO: no se requiere uno especial; intensa labor de gestión.

texto a una serie de actividades de apoyo, tales como un taller “(4 a 30 horas)”, un curso “(40 horas)”, un diplomado “(120 a 180 horas)”, etcétera. Ahora bien, reflexiones de especialistas como Renato Iturriaga y María de la Luz de Teresa de Oteyza documentan una profunda preocupación por los resúmenes acerca de las matemáticas en los nuevos libros de texto gratuitos del gobierno federal. Dichos libros son desde luego estratégicos para el futuro de México, como bien lo recuerda Raúl Contreras Bustamante en “Libros de texto en peligro”, en *Excélsior*, 22 de julio de 2023. Sin duda, la Universidad puede intensificar su apoyo al aprendizaje de estas disciplinas y habilidades decisivas por medio de materiales didácticos de apoyo (véanse 3.1 y 4.1).

4.2. VÍNCULOS PRIORITARIOS, 2. TOMADORES DE DECISIONES. SOLUCIONES UNAM

Para la toma de decisiones debemos contar con la información adecuada. Ahora bien, **tomar decisiones asimismo exige formación** (véase 3.1). De lo contrario, se tendrán insuficientes bases para distinguir entre informaciones verdaderas y falsas o para interpretar correctamente estas últimas: encontrar lo verdadero –lo exacto, lo bien documentado y comprobado– es parte de un proceso que incluye factores hermenéuticos como la interpretación y la aplicación, la explicación y la comprensión.

De hecho, en no pocas ocasiones se carece de información corroborada o se carece de información alguna. Y aun así han de tomarse decisiones. Entonces la buena formación –educación, cultura, experiencias debidamente analizadas e interpretadas– es la única guía para salir adelante.

Gaceta UNAM y los otros instrumentos de comunicación social de nuestra Casa son un ejemplo de información sustentada en la formación: ciencia, docencia; protocolos avalados por sínodos, comités, consejos, así como por la experiencia en aulas, bibliotecas, laboratorios. *Gaceta UNAM* contiene interesantes adelantos de investigación, semblanzas como historias de vida, agendas, análisis de temas contemporáneos, imágenes que pueden volverse icónicas, advertencias sobre problemas cuyos efectos parecen sentirse más cerca día tras día. Nuestras numerosas revistas de investigación y divulgación son otro ejemplo de formación que le ofrece base y sustento a la información.

Cada jornada se toman en México numerosas decisiones que afectan la vida de cientos o miles o cientos de miles o millones de seres vivos.

Propongo la aplicación (APP) *Soluciones UNAM* que cada uno de los siete días de la semana ofrezca a tomadores de decisiones en los tres niveles de gobierno y en los tres poderes y en todas las disciplinas un ejemplo concreto de propuestas que la Uni-

versidad está generando todo el tiempo. Cada mañana, muy temprano, a las seis en punto, todas las personas que toman decisiones públicas en el país (y el público en general) tendrían acceso a información sólida sobre aquellos **temas cruciales y candentes para las agendas** ejecutivas, legislativas y judiciales y para las agendas sociales, económicas, comunitarias, familiares, individuales, regionales, estatales.

Se trataría de **cápsulas de alrededor de un minuto**, con un formato y un guion de tal calidad que miles y miles de personas las buscarían al despertarse. Resaltarían nuestra Ley Orgánica, cuyo artículo primero expresa la misión de “contribuir a resolver los problemas nacionales”.

Soluciones UNAM se basaría en *Gaceta UNAM* y en *UNAM Global*, así como en todos los otros instrumentos de órganos de difusión de las investigaciones y del conocimiento en general, muchos de ellos con altas calificaciones internacionales ante sus pares de más prestigio. La redacción de *Soluciones UNAM* sería siempre clara y concisa; la edición sería grata, amena, vívida y visual, en papel y en una aplicación de muy fácil descarga, hasta volverse una valiosa costumbre por las mañanas para millones de personas.

Asimismo, **podría difundirse en consultorios y demás salas de espera y en medios públicos de transporte** (véanse 3.1 y 5.3). De ese modo, se trataría de **convertir en hábito la consulta de esta aplicación** entre quienes toman decisiones en nombre de la población y entre la población misma. Se contaría con los apoyos que se mencionan para REVELA UNAM (véase 5.1), básicamente las licenciaturas en Ciencias de la Comunicación y en Artes Visuales y Artes y Diseño.

Esta propuesta podría ser aula práctica, *in situ*, abierta, viva para estudiantes de dichas licenciaturas, con apoyo de sus docentes, y para estudiantes de la asignatura en Guionismo en licenciaturas como Lengua y Literaturas Hispánicas.

PALABRAS CLAVE: Tomadores de decisiones. Soluciones UNAM.

INSTANCIAS RESPONSABLES DE IMPLEMENTACIÓN Y SEGUIMIENTO: Dirección General de Comunicación Social.

INSTANCIAS INVITADAS: Entidades con la licenciatura en Ciencias de la Comunicación. Facultad de Artes y Diseño con las licenciaturas en Artes Visuales y Artes y Diseño (esta última también en la ENES Morelia). Escuela Nacional de Artes Cinematográficas con la licenciatura en Cinematografía. FES Acatlán con la licenciatura en Diseño Gráfico. Facultad de Artes y Diseño y FES Cuautitlán con la licenciatura en Diseño y Comunicación Visual. Facultad de Filosofía y Letras mediante la asignatura Guionismo de la licenciatura en Lengua y Literaturas Hispánicas. ENES Morelia mediante la licenciatura en Música y Tecnología Artística (con asignaturas como Video Digital y Desarrollo de la Creatividad Musical, así como Composición).

TIEMPO ESTIMADO: primeros números, marzo de 2024.

FINANCIAMIENTO: Rectoría, Dirección General de Comunicación Social.

4.3. VÍNCULOS PRIORITARIOS, 3. PROYECTOS Y OBRAS DE ESTADO

La Universidad puede seguir participando en proyectos tales como aquella obra que en años recientes le ha permitido a la Ciudad de México obtener un mejor manejo de la basura y, con ello, ahorrar recursos económicos y contribuir a un trato más sano del medio ambiente (véase 7). Igualmente es valioso el empeño por mejorar el uso del agua, con iniciativas tales como el Premio Nacional Juvenil del Agua (*Gaceta UNAM*, 2 de febrero de 2023, p. 20). Urge, sí, que incrementemos nuestra conciencia acerca de los bienes naturales en inminente peligro (véase 7.3).

Con gobiernos estatales y con el gobierno federal podrían reforzarse proyectos en áreas prioritarias de la educación, la salud, la seguridad, el bienestar, el medio ambiente. Podría contarse con el apoyo de docentes y alumnos de la asignatura de Preparación de Concursos de Obra Pública de la licenciatura en Ingeniería Ambiental de la Facultad de Ingeniería; les resultaría una experiencia formativa.

Los problemas conectan distintas áreas; las soluciones, también. Por ejemplo, el manejo del sargazo en costas del Caribe y del Pacífico tiene impacto en el turismo y repercute por ello en la economía y otros factores.

PALABRAS CLAVE: Proyectos y obras de Estado.

INSTANCIAS RESPONSABLES DE IMPLEMENTACIÓN Y SEGUIMIENTO: Rectoría. Patronato. Coordinación de la Investigación Científica.

INSTANCIAS INVITADAS: Instituto de Ingeniería. Facultad de Arquitectura. Facultad de Ingeniería mediante la licenciatura en Ingeniería Ambiental.

TIEMPO ESTIMADO: primeras reuniones, enero de 2024.

FINANCIAMIENTO: sería una fuente de recursos para las otras propuestas (véanse asimismo otras seis propuestas como posibles fuentes de recursos o estímulos para obtenerlos: 6.2, 7.2, 7.4, 8.3, 9.2, 9.3 y 9.4).

4.4. VÍNCULOS PRIORITARIOS, 4. APOYOS A LA IMPARTICIÓN DE JUSTICIA.

EXPEDIENTES

Investigaciones de la doctora Patricia González, titular del Seminario Universitario de

Investigaciones sobre Seguridad Ciudadana, nos revelan uno de los problemas notorios para una impartición expedita de justicia: la mayoría de los expedientes en ministerios públicos son legajos de papel que se hacían en oficinas y bodegas.

He propuesto y seguiría proponiendo que el Instituto de Investigaciones Jurídicas y el Instituto de Investigaciones Bibliotecológicas y de la Información, así como la Dirección General de Tecnologías de la Información y Cómputo (DGTIC), se unieran en un proyecto decisivo para contribuir a una urgencia sentida a lo largo y ancho del país durante años: justicia que, para ser verdadera (según reza el adagio), debe ser expedita. Igualmente, podría participar la **Escuela Nacional de Estudios Superiores Morelia** mediante la planta docente y estudiantil de la **licenciatura en Tecnologías para la Información en Ciencias**, cuyos conocimientos e investigaciones en el manejo de grandes bases de datos puede ser un punto de referencia muy útil para avanzar en un proyecto tan necesario.

Se trataría de crear un **prototipo de digitalización ágil de expedientes y algoritmos para un manejo expedito de la información**. Este prototipo se uniría a las muchas acciones institucionales que se abocan a la impartición de justicia.

PALABRAS CLAVE: Expedientes.

INSTANCIAS RESPONSABLES DE IMPLEMENTACIÓN Y SEGUIMIENTO: Coordinación de Humanidades mediante los institutos de investigaciones Jurídicas y Bibliotecológicas y de la Información.

INSTANCIAS INVITADAS: Dirección General de Tecnologías de la Información y Cómputo (DGTIC). ENES Morelia mediante la licenciatura en Tecnologías para la Información en Ciencias.

TIEMPO ESTIMADO: presentación de prototipos, agosto de 2024; primeros resultados, enero de 2025.

FINANCIAMIENTO: 1) gestiones para inversión compartida entre los aparatos de justicia del país, especialmente la Suprema Corte de Justicia de la Nación, o bien 2) financiamiento de Rectoría para que los institutos de Investigaciones Jurídicas y Bibliotecológicas y de la Información, así como la DGTIC y la ENES Morelia, creen un prototipo que se patente y ofrezca a distintos aparatos de justicia.

4.5. VÍNCULOS PRIORITARIOS, 5. LA UNIVERSIDAD ITINERANTE

El esfuerzo por difundir “los beneficios del conocimiento” encontraría nuevas rutas por medio de **librerías itinerantes** que, como ocurre con la Clementina de la Coordinación de Humanidades y el Filomóvil del Instituto de Investigaciones Filológicas y la librería itinerante del Instituto de Investigaciones Jurídicas, estuvieran en condiciones de servir de escenario para pequeñas puestas en escena (la Clementina ya está equipada para ello), cursos y talleres.

La Universidad necesita seguir acercándose a aquellas zonas donde no se la conoce bastante. Podría contar con dos o tres **clínicas itinerantes** nuevas de atención dental como ejemplo de una presencia proactiva por el país, tal y como ya existe con la clínica periférica en el CCH Oriente o aquella en la colonia Las Águilas de la Ciudad de México (a cargo de la Facultad de Odontología). Igualmente, se crearían las **clínicas jurídicas in situ**, que tan buenos resultados dieron en ciudades colombianas.

PALABRAS CLAVE: Universidad itinerante.

INSTANCIAS RESPONSABLES DE IMPLEMENTACIÓN Y SEGUIMIENTO: Facultad de Odontología. Coordinación de Difusión Cultural. Coordinación de Humanidades mediante la Dirección General de Divulgación de las Humanidades. Coordinación de la Investigación Científica mediante la Dirección General de Divulgación de las Ciencias.

TIEMPO ESTIMADO: primeras actividades, enero de 2025.

FINANCIAMIENTO: apoyo de Rectoría a las facultades donde se imparte Odontología y a las coordinaciones de Difusión Cultural y de la Investigación Científica.

4.6. LA UNIVERSIDAD PRESENTE.

CAMPUS CENTRO HISTÓRICO. MUSEO DE SAN AGUSTÍN

Un antiguo proyecto, el **Campus Centro Histórico en la Ciudad de México**, puede forta-

lecerse con actividades culturales que atravesen ese punto neurálgico del país, paradigma y símbolo de todo nuestro territorio. Para ello sería fundamental que se concretara la petición de abrir la reja que se ubica entre el Templo Mayor y el Palacio de la Autonomía (véase Rosa Esther Delgadillo *et al. Ciudad. Intervenciones*); reflexiones de Rodrigo Garza Arreola nos confirman que la riqueza de las naciones y de las regiones y comunidades se ensancha mediante la libre (y sin duda ordenada) circulación de personas, bienes y valores.

Del Museo de las Constituciones (extremo nororiental) al ex templo de San Agustín (extremo sur poniente) la Universidad cuenta con inmuebles de altísimo valor material y simbólico y de enorme potencial y realización.

Propongo retomar el proyecto Museo de San Agustín (MUSA) con el fin de abrir ese espacio estratégico a temas y acciones de lectura, biblioteca, lenguajes, inteligencias (véase 8.4), **información, conocimiento. Se tomaría el proyecto de salas de lectura abiertas de la Dirección General de Bibliotecas y Servicios Digitales de Información, en un ambiente amable** que les permitiera a las comunidades del Centro Histórico relacionar la lectura con el gozo (véase Elsa M. Ramírez Leyva [coordinadora], *De la lectura académica a la lectura estética*. México: Universidad Nacional Autónoma de México, 2019). Podría invitarse a la **Academia Mexicana de la Lengua** para los aspectos relacionados con la lengua y el lenguaje, así como al Instituto de Investigaciones Filológicas mediante los centros de estudios Clásicos y Literarios y de Poética y el Seminario de Edición Crítica de Textos. Podrían participar las facultades y escuelas nacionales con carreras y posgrados de **Arquitectura y de Artes y Diseño, de Música**, entre otras, mediante reflexiones y aportaciones acerca de las artes como lenguajes, como inteligencias, como vías hacia el conocimiento.

Podrían considerarse los proyectos ya realizados en torno a un museo de la len-

gua y un museo de los lenguajes, la información y el conocimiento. Igualmente, se buscaría darle espacio al Seminario Universitario de las Inteligencias (véase 8.4).

En todo momento la Biblioteca Nacional y la Hemeroteca Nacional contarían con un espacio asegurado de difusión, consulta y expansión; desde luego, la Capilla de la Tercera Orden sería idóneo para ello.

PALABRAS CLAVE: Campus Centro Histórico. Museo de San Agustín.

INSTANCIAS RESPONSABLES DE IMPLEMENTACIÓN Y SEGUIMIENTO: Rectoría. Coordinación de Humanidades.

INSTANCIAS INVITADAS: Academia Mexicana de la Lengua. Dirección General de Bibliotecas y Servicios Digitales de Información. Instituto de Investigaciones Bibliográficas – Biblioteca Nacional y Hemeroteca Nacional. Instituto de Investigaciones Filológicas.

TIEMPO ESTIMADO: inauguración, enero de 2026.

FINANCIAMIENTO: posible colaboración con patronatos como el de Fundación UNAM para que se trate de un espacio compartido. Intensa gestión ante el Instituto Nacional de Antropología e Historia (INAH) y oficinas de la Ciudad a fin de que se agilicen los permisos correspondientes.

*

5. SEGURIDAD PERSONAL E INSTITUCIONAL

Ninguna persona, bajo ninguna circunstancia, debe padecer ningún tipo de violencia. Este principio ha de seguir rigiendo toda acción e interacción dentro de la Universidad, en tanto que modelo ella misma para México.

Una celeberrima sentencia de Max Weber apunta al monopolio del uso legítimo de la fuerza por parte del Estado. Nuestra institución estudia asuntos concomitantes a la fuerza y la violencia: tipos de una y otra, usos ilegítimos de ambas, posibles soluciones, seguridad, ausencia de Estado de derecho en distintas zonas del país, grupos delictivos, entre otros. Igualmente, prepara y capacita a jóvenes que se encargarán de contribuir a resolver casos concretos de violencia; lo hace, por ejemplo, mediante la licenciatura en Ciencias Forenses de la recién creada Escuela Nacional de Ciencias Forenses.

También en este tema se impone la colaboración entre el mundo académico y el mundo de las decisiones políticas (véanse 4.2 y 4.3).

Baste mencionar un asunto. La prisión suele verse como un ejemplo de uso legítimo de la fuerza por parte del Estado: se priva de la libertad a una persona con el fin de proteger a los distintos entornos de la misma: pareja, familia, comunidades, sociedad en su conjunto, y con el fin de preparar a esa persona para su reinserción social mediante la educación y la capacitación en habilidades específicas. Ahora bien, el sistema penal mexicano exhibe tal cantidad de gravísimos problemas (por ejemplo, la arraigada corrupción dentro de reclusorios y las dificultades para conseguir que estos últimos sean auténticos centros de readaptación social) que la prisión debería reservarse para daños de la magnitud del homicidio, el secuestro, la violencia sexual, la corrupción, la extorsión y el crimen organizado. Tema recurrente es la urgencia de anular el arraigo y la prisión preventiva oficiosa, que saturan las cárceles de inocentes y de infractores menores e incrementan los hacinamientos y por lo tanto los peligros de corrupción (véase Raúl Contreras, “Ineficiencia de la prisión oficiosa”, en *Excélsior*, 21 de enero de 2023, versión digital, y “Condena de México por la CIDH”, 4 de febrero de 2023, versión digital).

Nuestra amplísima planta estudiantil se encuentra muy expuesta a las vicisitudes de la realidad contemporánea, donde prevalecen poderosas tendencias, corrientes, inercias y contagios sociales y deseos miméticos hacia el consumismo. Las sociedades de hoy deben coordinarse mejor para descubrir una síntesis entre la expansión económica mediante el consumo y el respeto a la naturaleza y a la vida y la privacidad de las personas. Las instituciones de educación superior son un gozne decisivo en este proceso. Por lo pronto, para efectos prácticos, sería importante un estudio administrativo que considerara los pasos para reabrir una **Secretaría de Asuntos Estudiantiles**, basada en la actual Dirección General de

Orientación y Atención Educativa (DGOAE) y concentrada en atender directamente y de manera muy práctica las inquietudes de la planta en temas de equipamiento, de seguridad, de transporte, de calidad educativa, de género, de salud, de actividades deportivas y recreativas, entre otros temas prioritarios; partiría del principio de responsabilidad compartida (véase 6.1).

Y, en general, para temas de seguridad podría aprovecharse aun más los sistemas de geolocalización que ha creado el Instituto de Geografía de nuestra Universidad, con mapas para identificar zonas de mayor riesgo por razones sociales o sísmicas, entre otras.

Otra instancia susceptible de crearse, en caso de que no resultara pertinente una Secretaría de Asuntos Estudiantiles, sería una abocada a concentrarse preferentemente en la empleabilidad estudiantil para fortalecer el empleo como una forma de seguridad personal (véase 10.1).

5.1. GÉNERO. PROYECTO REVELA UNAM

La Universidad ha hecho numerosos esfuerzos y cuenta con indudables logros durante los últimos años con respecto a la **superación de la violencia de género** (véase PDI 2019-2023, Eje 1).

El contexto general es un cambio de paradigma a nivel planetario: la humanidad recupera por fin, plenamente, la mitad de su inteligencia. Ahora bien, hábitos “normalizados”, “naturalizados”, suelen oponerse a un cambio tan profundo que terminará siendo una de las marcas distintivas de nuestro siglo. **Transformaciones de tal magnitud enfrentan resistencias.** La Universidad cuenta hoy con un Centro de Investigaciones y Estudios de Género (CIEG), una Coordinación de Igualdad de Género (CIG), áreas específicas de primera atención a demandas en la Oficina de la Abogacía General, las clínicas jurídicas y un

Código de Ética, entre otras instancias de investigación, de gestión, de fundamentación jurídica y de apoyo y seguimiento hasta donde nos lo permiten nuestras funciones.

Asimismo, fomenta acciones y cursos y talleres con temas tan específicos como la **detección y superación de los (micro)machismos** y la **ruptura de múltiples techos de cristal** en distintas áreas teóricas y prácticas (véanse 5.2 y 8.3).

Como ya se expresa en el PDI 2019-2023 y en el Plan de Trabajo vigente, **la clave está en la prevención**. La prevención tiene prioridad en los asuntos relacionados con el cuerpo y la salud. Resultará siempre valioso reforzar los cursos y demás actividades que se relacionan con la salud sexual y reproductiva (véase PDI 2019-2023. Eje 1, Programas 1.2, 1.3, 1.4 y 1.6, por ejemplo los proyectos 1.2.3, 1.3.4, 1.4.4 y 1.4.6). Esta propuesta puede vincularse con asignaturas como el Laboratorio de Educación Sexual de la licenciatura en Pedagogía de la FES Aragón.

La Universidad puede seguir situándose –de manera más y más incisiva y decisiva– a la cabeza en estos rubros y no detenerse hasta que las medidas propuestas alcancen su plena realización. Puede por ejemplo sustentarse en el aprendizaje que proporcionan las asignaturas Salud Sexual y Reproductiva y Consejería en la Salud Sexual y Reproducción del Adolescente, así como Filosofía de la Reproducción, entre otras, de la licenciatura en Enfermería y Obstetricia de la Facultad de Enfermería y Obstetricia.

Por ejemplo, **una meta debería ser nacional: tasa cero en embarazos no deseados**, conforme a una política de Estado hoy vigente. **Entre las alumnas, ello exige el apoyo de distintas instancias**, desde la familia y la pareja (que debería comprometerse de lleno con

el tema) hasta la comunidad y desde luego la escuela (PDI 2019-2023, 1.4.6).⁹

A la Universidad le corresponde seguir analizando las principales cadenas de causas y efectos en la vida pública. Dichas cadenas tienen consecuencias en la vida universitaria. Por ejemplo, para que se incrementen las probabilidades de un manejo cada vez más ordenado de la matrícula y se alcance un mayor porcentaje de atención a jóvenes que demandan ingreso a nuestras aulas, se hace necesario que participemos de modo cada vez más activo en la solución de todos los asuntos relacionados con las dinámicas demográficas nacionales.

Las reflexiones generales son muy provechosas. Los exámenes concretos son cruciales. El análisis del discurso puede intervenir: **ciertas dinámicas contemporáneas desembocan en mensajes prácticamente subliminales que atenúan e incluso paralizan los mecanismos íntimos de prevención en las parejas.** El hiper-activismo y la hiper-orexia de las sociedades conllevan el riesgo de que se empuje a muchas jóvenes a situaciones límite, tal y como lo expresan cuentos de Rosa Beltrán y Hernán Lara Zavala.

Con apoyo del CIEG, del Instituto de Investigaciones Filológicas (IIFL) y de las facultades de Filosofía y Letras y Ciencias Políticas y Sociales, así como de la Facultad de Enfermería y Obstetricia, la Escuela Nacional de Trabajo Social y desde luego la Facultad de Medicina y las facultades de Ciencias Políticas y Sociales, Aragón y Acatlán (asignaturas como Sociología del Cuerpo) y de Artes y Diseño, entre otras instancias universitarias, **el**

⁹ En agosto de 2022 la coordinadora de Programas de Población y Asuntos Internacionales del Consejo Nacional de Población (CONAPO), Ileana Villalobos Estrada, reconoció la urgencia del trabajo interinstitucional para que como país logremos “reducir a la mitad los embarazos en adolescentes en los próximos diez años, como plantea la Estrategia Nacional para la Prevención del Embarazo en Adolescentes (ENEPEA)”. Tan “sólo en 2020 hubo 373 661 bebés de madres adolescentes” (8 876 son vástagos de niñas entre 12 y 14 años). Ello significa “más de mil nacimientos diarios”, con especial impacto en “comunidades indígenas y rurales” (Jared Laureles, “Adolescentes no tuvieron acceso a orientación sexual durante la crisis sanitaria”, *La Jornada*, viernes 26 de agosto de 2022, p. 16).

proyecto de aplicación (APP) REVELA UNAM difundiría cápsulas con análisis claros y oportunos de dichos mecanismos prácticamente subliminales en mensajes públicos característicos y representativos de mentalidades, dinamismos inerciales e intereses creados.

Esta propuesta sería un aula práctica, *in situ*, para las licenciaturas en Ciencias de la Comunicación de la Facultad de Ciencias Políticas y Sociales de la Universidad en sus modalidades abierta, a distancia y escolarizada. Se aprovecharía la experiencia adquirida por la planta docente y por la plata estudiantil en asignaturas como Lenguaje, Cultura y Poder; Argumentación y Expresión Escrita; Opinión Pública y Propaganda; Comunicación Política; Diseño de Campañas Políticas y Propaganda, entre otras. De la licenciatura en Artes Visuales y Artes y Diseño de la Facultad de Artes y Diseño se aprovecharían asignaturas como Imagen en Movimiento y Técnicas Pictóricas o los laboratorios talleres de fotografía o xilografía.

El proyecto apoyaría todas las acciones en curso, con metas de carácter nacional urgente tan concretas como la aludida tasa cero de embarazos no deseados, sobre todo entre adolescentes y estudiantes. Pueden brindar apoyo licenciaturas como Médico Cirujano en la FES Zaragoza, con asignaturas como Parto, Puerperio y Período Perinatal, así como Desarrollo y Crecimiento Intrauterino; ambas forman en temas como planificación y uso de anticonceptivos (ventajas y desventajas de cada uno). Igualmente, la licenciatura en Psicología de la misma entidad incluye la asignatura Masculinidad, Femenidad y Salud Sexual, con perspectiva de género.

PALABRAS CLAVE: Género. REVELA UNAM.

INSTANCIAS RESPONSABLES DE IMPLEMENTACIÓN Y SEGUIMIENTO: Dirección General de Comunicación Social.

INSTANCIAS INVITADAS: Facultad de Filosofía y Letras. Facultad de Ciencias Políticas y Sociales e Instituto de Investigaciones Antropológicas mediante la licenciatura en Antropología (asignatura Antropología Feminista y Estudios de Géne-

ro). Facultad de Ciencias Políticas y Sociales mediante las licenciaturas en Ciencias de la Comunicación, en Ciencia Política y Administración Pública (asignatura: Identidad, Sexualidad y Poder) y en Sociología (asignaturas como Sociología del Cuerpo). Instituto de Investigaciones Filológicas. Facultad de Enfermería y Obstetricia mediante la licenciatura en Enfermería y Obstetricia. Escuela Nacional de Trabajo Social. Facultad de Medicina. Facultad de Psicología. FES Zaragoza mediante la licenciatura en Médico Cirujano (asignaturas como Desarrollo y Crecimiento Intrauterino y Parto, Puerperio y Período Perinatal) y en Psicología (Masculinidad, Femenidad y Salud Sexual). Facultad de Artes y Diseño (licenciaturas en Artes Visuales y Artes y Diseño) . Escuela Nacional de Artes Cinematográficas con la licenciatura en Cinematografía. Facultad de Música mediante la licenciatura en Música-Composición para los aspectos sonoros.

TIEMPO ESTIMADO: primer número, abril de 2024.

FINANCIAMIENTO: Rectoría mediante la Dirección General de Comunicación Social.

5.2. DEPORTE

La humanidad ha sabido llevar a planos simbólicos y lúdicos impulsos que, sin cauce, conducirían a la violencia.

La marca Universidad Nacional Autónoma de México se acompaña de la marca Pumas. Tan estrecho es ese acompañamiento que una victoria en las canchas llega a percibirse como una victoria de la institución.

Nuestra Universidad disfruta de éxitos cotidianos en sus aulas, bibliotecas, laboratorios, museos, salas de concierto, estudios de campo y otros ámbitos de la docencia, la investigación, la difusión. Aun así, las competencias deportivas tienen un valor simbólico social tan alto que nuestra Máxima Casa de Estudios se merece seguir reforzando el espíritu competitivo junto con el espíritu de equipo (por ejemplo, gracias a nuevos proyectos PAPIIT de grupo), el ánimo solidario, el talento para la búsqueda y la consolidación de talentos, la preparación cotidiana, el buen ánimo y el fomento de una sana autoestima.

Practicamos diversos deportes, y una de las características loables de nuestro siglo consiste en que se han roto techos de cristal en ámbitos como el fútbol y el automovilismo. Ahora bien, resulta más urgente que nunca contribuir desde –y ante– las instancias correspondientes a que el fútbol profesional varonil otorgue a la población aquellas satisfacciones

tan útiles para un imaginario social saludable.

Propongo **incidir directa y constantemente en la Cantera de Pumas y Pumitas dentro de todas sus actividades para que ninguna sombra de ninguna índole le impida al deporte universitario ser un ámbito de canalización fértil de los impulsos, ser un espacio de formación corporal que es asimismo formación mental, ser un espacio de movilidad social, ser un conjunto de sitios y de prácticas donde prevalecen los valores objetivos que hacen posibles la convivencia y el crecimiento individual e institucional.**

Sugiero asimismo incrementar sustancialmente el número de jóvenes que practican un deporte universitario, especialmente en el nivel de educación media (véase 6.3).

Y recomiendo establecer un acuerdo con el Patronato del Equipo Pumas de la Universidad para que un porcentaje de la inversión se destine (o se incremente, si ya existe) a esta propuesta, convertida en programa: una expansión de Pumitas y de la Cantera Pumas, así como –en general– de las prácticas deportivas entre la comunidad estudiantil universitaria, por ejemplo, mediante más talleres o clínicas para entrenadores y deportistas.

La Universidad es una cantera que extrae lo más valioso de cada persona. Y si cada joven se siente integrante de esa gran cantera (véase 6.2), mejorará su propia narrativa cotidiana.

PALABRAS CLAVE: DEPORTE UNAM.

INSTANCIAS RESPONSABLES DE IMPLEMENTACIÓN Y SEGUIMIENTO: Secretaría de Desarrollo Institucional mediante la Dirección General del Deporte Universitario. Patronato del Equipo Pumas de la Universidad.

TIEMPO ESTIMADO: primeras actividades, enero de 2024.

FINANCIAMIENTO: gestiones con el Patronato del Equipo Pumas de la Universidad.

5.3. BIOGRAFÍAS

El imaginario social de México se encuentra lastimado por las violencias, las impunidades, la culpabilización de las víctimas, la lentitud y otras incertidumbres en la impartición de

justicia, las polarizaciones políticas y en general los discursos divisivos, así como por los “modelos” perniciosos, comunes en las pantallas.

Con el apoyo del Instituto de Investigaciones Históricas (IIH) y del Colegio de Historia de la Facultad de Filosofía y Letras, así como de la Dirección General de Publicaciones y Fomento Editorial y su paradigmática colección 1521, Un atado de vidas, y de la Facultad de Ciencias Políticas y Sociales, **propongo un programa de biografías en papel y pantalla y folletos y cápsulas biográficas sobre mujeres y varones de gran valía a lo largo de nuestra historia en todos los ámbitos:** docente, investigativo, cultural, empresarial, deportivo, laboral. Las cápsulas se difundirían en las pantallas de los aeropuertos y terminales, de los consultorios y –en fin– de todas las salas de espera, así como en las pantallas de los autobuses foráneos o urbanos (el Metrobús difunde cápsulas de todo tipo) y el Metro de la Ciudad de México, como contrapeso al énfasis que suele ponerse en las personas menos recomendables de nuestra sociedad y de nuestra historia.

Sugiero se firmen acuerdos con aerolíneas y transportistas de pasajeros foráneos, suburbanos y urbanos para que se financien de manera compartida documentales, series y películas biográficas de las grandes figuras de México, por ejemplo aprovechándose el riquísimo acervo de grabaciones de clases y conferencias de docentes de prestigio que se conservan en la sala de videos de la Biblioteca Nacional de México (se trata de alrededor de 17 mil horas de videos). La experiencia de TV UNAM y de la Escuela Nacional de Artes Cinematográficas (ENAC), así como del Centro Universitario de Teatro (CUT) y de la licenciatura en Literatura Dramática y Teatro de la Facultad de Filosofía y Letras, enriquecería de modo sustantivo esta propuesta, que apoyaría el propósito de construir constantemente el futuro de las nuevas generaciones mediante un imaginario colectivo mucho más sano que el actual (véanse 1, 3.1 y 4.2).

PALABRAS CLAVE: Biografías.

INSTANCIAS RESPONSABLES DE IMPLEMENTACIÓN Y SEGUIMIENTO: Rectoría mediante la Coordinación de Asesores.

INSTANCIAS INVITADAS: Coordinación de Humanidades mediante el Instituto de Investigaciones Históricas, la Biblioteca Nacional de México y la Dirección General de Divulgación de las Humanidades. Coordinación de la Investigación Científica mediante la Dirección General de Divulgación de las Ciencias. Facultad de Filosofía y Letras mediante el Colegio de Historia y la licenciatura en Literatura Dramática y Teatro. Coordinación de Difusión Cultural mediante la Dirección General de Publicaciones y Fomento Editorial, la Dirección de Literatura y el Centro Universitario de Teatro. Escuela Nacional de Artes Cinematográficas.

TIEMPO ESTIMADO: primeras biografías, enero de 2025.

FINANCIAMIENTO: inversión semilla por parte de Rectoría para apoyar el inicio de colecciones de libros y series de televisión y cápsulas entre las instancias responsables de implementación y seguimiento; creación de un fondo revolvente con regalías; gestión ante líneas aéreas y terrestres para posibles cofinanciamientos.

5.4. PROYECTO ALFONSO GARCÍA ROBLES

Como prolongación del Reconocimiento Alfonso García Robles, propongo el otorgamiento de **un mínimo diez becas de capacitación dentro de la Clínica Jurídica del Programa Universitario de Derechos Humanos** (PUDH) de la Coordinación de Humanidades. Se fortalecería la Clínica con el fin de contar con más personas preparadas en el apoyo a quienes sufren vulneración en sus derechos, especialmente durante las distintas fases de la migración, con énfasis en enfoques de género (véase 5.1), infancia, familia y adultos mayores.

Se resaltaría la comprensión del fenómeno crucial de la migración en el marco de los derechos humanos. La falta de suficiente organización internacional en torno a las migraciones provoca tragedias constantes, minimizadas por prejuicios negativos de todo tipo. Migración es trabajo y es riqueza potencial si se conjuga con el multiplicando de la organización, conforme a la propuesta de que trabajo por capital por organización es igual a riqueza (véanse Alberto Vital, con la colaboración de Rodrigo Garza Arreola. *El lenguaje y la literatura en tiempos de pandemia. Trabajo – capital – organización*. México: Universidad Nacional Autónoma de México, 2021, y aa.vv. *Manifiesto por migrantes*. México: Samsara, 2022; véase 10.1). Maltratar a migrantes es maltratar uno de los tres multiplicandos decisivos de la riqueza y es, por lo tanto, dañar la propia riqueza.

PALABRAS CLAVE: Proyecto García Robles.

INSTANCIAS RESPONSABLES DE IMPLEMENTACIÓN Y SEGUIMIENTO: Coordinación de Humanidades mediante el Instituto de Investigaciones Jurídicas y el Programa Universitario de Derechos Humanos. Facultad de Derecho.

TIEMPO ESTIMADO: primeras becas, agosto de 2024.

FINANCIAMIENTO: Rectoría y gestiones mediante Fundación UNAM y Programa de Vinculación con Egresados.

*

6. ATENCIÓN A LAS COMUNIDADES

El PDI 2019-2023 comienza con el Eje de la Comunidad universitaria. *Comunidad* se relaciona con la puesta en común, con el compartir un rasgo o un proyecto y comunicarlo adecuadamente. *Comunidad* y *comunicación* poseen la misma raíz. Hay comunidad allí donde hay oportuna y precisa comunicación interna y externa (véase 10). Se vuelve imperativo trazar círculos concéntricos desde el centro mismo de una comunidad hasta sus líneas más remotas incluso fuera de la institución, según sea el impacto que aquella tenga. El propósito consistirá en percibir y comunicar cada vez mejor los respectivos propósitos integradores.

El magno conjunto universitario se conforma con cuatro comunidades: estudiantil, docente, laboral de base y académico-administrativa (cuerpo directivo, personal de confianza). La comunicación debe producirse hacia el interior de cada una y desde ella hacia las demás comunidades universitarias y hacia el exterior.

La comunidad estudiantil es vulnerable frente a los peligros de la vida contemporánea. Será muy importante seguir fortaleciendo la comunicación de proyectos, visiones, misiones y actividades en común. **El mundo contemporáneo está en las ondas sonoras, magnéticas, luminosas.** La Universidad puede ser aun más incisiva en su presencia pública, pues sus proyectos y sus modelos son idóneos para el país.

Las siguientes propuestas se rigen por estos propósitos.

6.1. COMUNICACIÓN ESTUDIANTIL. EN CASO DE QUE...

Desde el primer momento, quienes aspiren a ingresar a nuestra institución y quienes se incorporen a su primer día de clases o de labores podrían **conocer todos los pasos y procedimientos para resolver sus dudas al realizar sus trámites o al enfrentar un obstáculo o problema o al iniciar su labores escolares, académicas o administrativas.**

La serie de aplicaciones y trípticos **En caso de que...** conduciría a cada integrante de la comunidad por las **rutas críticas o protocolos** para todas y cada una de las circunstancias, dudas y preguntas a las que puede enfrentarse día a día.

Igualmente, la comunidad conocería el **inmenso esfuerzo de mujeres y hombres** para hacer posible cada día de clases, cada aula abierta, cada libro publicado, cada laboratorio en funcionamiento, cada agilización de trámites, cada obtención de recursos, entre otros muchos logros. Se realizarían aplicaciones y trípticos de **En caso de que...** con el fin de que intensificáramos la conciencia de que la educación es **–en todos sus aspectos– una responsabilidad compartida, una corresponsabilidad,** de que requiere de una (auto)administración y de que **la educación pública es fruto del esfuerzo de un país entero a lo largo de una historia riquísima en vicisitudes y en heroísmos cotidianos.** Con esta propuesta se trataría de acompañar al alumnado en el día a día del aprendizaje, de la salud física y mental y de un bienestar que se basa en la conciencia del mutuo apoyo y del mutuo compromiso.

Ante el problema de las adicciones, podríamos basarnos en experiencias médicas, de enfermería y de trabajo social con el fin de generar una y otra vez folletos y cápsulas de orientación ante el enorme peligro del alcoholismo y los enervantes. Por ejemplo, la licenciatura en Enfermería de la FES Iztacala incluye la asignatura **Atención a las Adicciones en**

el Área de la Salud. Igualmente, la **Clínica de Salud Mental de la Facultad de Medicina** podría respaldar con su experiencia la producción de dichos vehículos de comunicación, cada vez más necesarios e incluso urgentes y constantes.

Asimismo, En caso de que... incluiría folletos digitales, trípticos y cápsulas para nuestra planta de nuevo ingreso, a fin de que conociera desde un principio sus deberes y derechos fundamentales, como el trabajo exclusivo para la Universidad si se tiene una plaza de tiempo completo o la obligación de solicitar permiso para ausentarse de las instalaciones por motivo de un viaje académico o por causas personales. También se difundirían breves análisis sobre la importancia de nuestros instrumentos jurídicos, como la Ley Orgánica o como las reglas y artículos de estatutos y reglamentos de uso más frecuentes.

PALABRAS CLAVE: Comunicación estudiantil. En caso de que...

INSTANCIAS RESPONSABLES DE IMPLEMENTACIÓN Y SEGUIMIENTO: Rectoría mediante la Dirección General de Comunicación Social y una posible Secretaría de Asuntos Estudiantiles.

INSTANCIAS INVITADAS: Secretaría General y Secretaría de Desarrollo Institucional mediante las áreas de comunicación de facultades, escuelas nacionales y centros de extensión. Licenciaturas en Enfermería. Facultad de Medicina mediante el Departamento de Psiquiatría y Salud Mental. Escuela Nacional de Trabajo Social.

TIEMPO ESTIMADO: primer número, enero de 2024.

FINANCIAMIENTO: Dirección General de Comunicación Social.

6.2. FUNDACIÓN UNAM. PROGRAMA ENTRE FAMILIAS

Durante los últimos treinta años Fundación UNAM ha hecho un trabajo sobresaliente, estratégico para la viabilidad de nuestras tareas sustantivas. Ha cambiado historias en cientos de miles de vidas.

Se seguiría respaldando a Fundación UNAM en el empeño por incrementar el número de becas y de otros apoyos y estímulos al mayor número posible de jóvenes, para cumplir el ideal de un 100% de jóvenes con algún tipo de beca (véase 6.3). Dichas becas se concretarían en cupones o vales de alimentación (preferentemente canjeables en las tiendas UNAM), de transporte y de conectividad.

Por lo demás, Fundación UNAM ha hecho una importante labor de difusión, que sin duda enriquece y seguiría enriqueciendo los esfuerzos por proteger o, si es el caso, (re)construir un imaginario colectivo sano (véanse 3.1, 4.2, 5.3 y 10). Se trataría de seguir respaldando las iniciativas de divulgación de las ciencias y las humanidades sobre temas contemporáneos y políticas públicas de Fundación UNAM, por ejemplo mediante la Coordinación de Difusión Cultural y las direcciones generales de Divulgación de las Ciencias y de las Humanidades.

Podría crearse o consolidarse un Programa Entre Familias, gracias al cual una familia con mayores recursos apoyaría en su trayectoria escolar a jóvenes pertenecientes a una familia de menores recursos, en especial ante el peligro de deserción (véase 6.3); se establecería una relación entre personas, entre familias, bajo el amparo y el prestigio de la Universidad, por ejemplo mediante la Escuela Nacional de Trabajo Social.

PALABRAS CLAVE: Fundación UNAM. Programa Entre Familias.

INSTANCIAS RESPONSABLES DE IMPLEMENTACIÓN Y SEGUIMIENTO: Rectoría. Fundación UNAM. Coordinación de Difusión Cultural. Dirección General de Divulgación de las Ciencias. Dirección General de Divulgación de las Humanidades.

INSTANCIA INVITADA: Escuela Nacional de Trabajo Social.

TIEMPO ESTIMADO: primeros resultados, diciembre de 2023.

FINANCIAMIENTO: mínimo, instancia de apoyo para el financiamiento de otras propuestas (véanse 4.3, 7.2, 7.4, 8.3, 9.2, 9.3 y 9.4).

6.3. SEGUIMIENTO ESTUDIANTIL. DESERCIÓN, DEPORTE, IDIOMA, ARTE Y PROMOCIÓN
La comunidad estudiantil tiene en la deserción uno de sus principales peligros. Cada entidad posee estrategias para dar seguimiento a quienes se encuentran en trance de perder un semestre o de abandonar definitivamente los estudios (véanse 6.2 y 10.1). **Especialistas, pasantes y estudiante de servicio social de la Escuela Nacional de Trabajo Social (ENTS) realizarían labores de seguimiento en el mayor número posible de entidades universitarias.**

Se crearía el Programa Cada estudiante un deporte, un idioma, un arte (véanse

5.2 y 8.1), de modo que las actividades en el aula se complementaran con actividades físicas y aprendizaje de al menos una lengua extranjera y una disciplina artística así fuera al nivel de apreciación (musical, pictórica, literaria, etcétera). En un escenario sin duda ideal, deseable y –en el horizonte– realizable, ello implicaría que todo el alumnado fuera de tiempo completo, con el apoyo de becas de Fundación UNAM, que jugaría un papel determinante (véase 6.2), junto con otras instancias, como el Programa de Vinculación con los Egresados.

El arte es terapéutico. La cultura como participación creativa apoya y orienta a una sociedad con tantas represiones, impulsos, dolores y heridas como la mexicana. Se capacitaría a la comunidad docente para la detección temprana de talentos y la promoción de los mismos ante las coordinaciones de las licenciaturas o de los posgrados respectivos, las áreas de investigación o deportivas, según fuera el caso.

Con apoyo de la Escuela Nacional de Trabajo Social (ENTS) se daría seguimiento al mayor número posible de jóvenes que desertasen, de manera que se buscara una reinserción así fuera parcial, mediante un deporte, idioma, un arte, mientras se logra la reinserción plena. **Se intentaría el escenario óptimo de una tasa cero de deserción.**

Como meta mínima inicial, el **Programa Cada estudiante...** se propondría que cada quien se inscribiera (y mantuviera una participación activa) en al menos una de las tres grandes prácticas aquí señaladas, con el fomento de las respectivas competencias y habilidades, directas o indirectas; por ejemplo, la apreciación literaria nos lleva a una mayor confianza en las habilidades al escribir, lo que a su vez tiene dos beneficios: 1) disminuye significativamente el riesgo de plagio voluntario o involuntario y además 2) dichas habilidades son ya de suyo una herramienta provechosa en numerosas áreas del mercado laboral (véase 3.2).

Para un arranque mínimo de este programa, CEPE Taxco (según mencioné) posee una robusta oferta de inglés y francés en línea, que se adapta a las circunstancias sobre todo de quienes se vean en la obligación de desertar por exigencias laborales (cursos sabatinos, cursos en horarios nocturnos o incluso de madrugada).

PALABRAS CLAVE: Programa Cada Estudiante un idioma, un deporte, un arte.

INSTANCIAS RESPONSABLES DE IMPLEMENTACIÓN Y SEGUIMIENTO: Secretaría General. Escuela Nacional de Trabajo Social.

INSTANCIAS INVITADAS: Secretaría de Servicios y Atención a la Comunidad mediante la Dirección General de Servicios Generales y Atención a la Comunidad. Escuela Nacional de Lenguas, Lingüística y Traducción. Dirección General del Deporte. Centro de Enseñanza para Extranjeros (Taxco). Dirección General de Administración Escolar.

TIEMPO ESTIMADO: primeras actividades, enero de 2024.

FINANCIAMIENTO: mínimo necesario; intensas labores de coordinación, gestión y seguimiento.

6.4. PRESENCIA FÍSICA. DIÁLOGO DIRECTO

Por lo menos una vez al año sería indispensable la presencia del Rector en las facultades y escuelas para escuchar de viva voz –directa y sin mediaciones– las inquietudes y las solicitudes de las comunidades, especialmente la estudiantil y la docente.

Asimismo, Rectoría invitaría a estudiantes y a docentes al palco tanto de la Sala Nezahualcóyotl como del Estadio Olímpico como espacio de convivencia.

PALABRAS CLAVE: Presencia física. Diálogo directo.

INSTANCIAS RESPONSABLES DE IMPLEMENTACIÓN Y SEGUIMIENTO: Rectoría.

TIEMPO ESTIMADO: primera reunión, enero de 2024.

FINANCIAMIENTO: mínimo necesario; intensas labores de coordinación, gestión y seguimiento.

6.5 ADMINISTRACIÓN SOBRE LA BASE DE LA CONFIANZA

Numerosos asuntos se resuelven todos los días en nuestra Universidad de manera eficiente, incluso ejemplar. Entre otros, el **Sistema Institucional de Compras (SIC)** es un modelo de cruce de información actualizada que permite medir la eficiencia de las distintas unidades y secretarías administrativas en un aspecto tan sensible como las adquisiciones. Por lo demás, existe una administración de la vida académica a tal punto relevante que podríamos decir lo siguiente: una dirección de facultad, escuela, instituto, centro, programa y de una coordina-

ción de investigación son en buena medida un permanente trabajo de administración de la vida académica. Ello incluye desde la ponderación de perfiles laborales hasta el manejo de recursos económicos y la posible expansión de los mismos mediante ingresos extraordinarios (véase 9.2).

La confianza es un factor económico, social y político de alto relieve. Y es la culminación de acciones pertinentes, justas, bien coordinadas. Esa culminación permite alcanzar perspectivas para un mejor desarrollo de las comunidades. Ello ha ocurrido en la República Federal de Alemania, cuya vida administrativa vislumbré cuando hice el Doctorado (1987-1991) y cuando recibí la invitación a ocupar una plaza académica en la Universidad de Heidelberg (1999-2000): se confía en la palabra, y se hacen revisiones por selección aleatoria.¹⁰

Se trataría de fortalecer todas las actividades administrativas y académico-administrativas que ya se realizan con base en la confianza, a fin de que **por muestreo o por sorteo se seleccionen determinadas áreas o entidades para una investigación más a fondo o una auditoría**, con varios ejercicios de este tipo a lo largo del año. Apliqué un esquema equivalente en la Coordinación de Humanidades: un algoritmo elaborado por el área tecnológica del Consejo Técnico de Humanidades (CTH) permitía saber cuántos infor-

¹⁰ Escriben Gabriela Ríos Granados e Israel Santos Flores: “De acuerdo con Fukuyama, una de las lecciones más importantes que podemos aprender de las naciones desarrolladas es el nivel de confianza inherente en la sociedad. Para Fukuyama, la confianza es la expectativa que surge de una comunidad de comportamiento regular y cooperativo, basado en normas compartidas [...]. / Niklas Luhmann asegura que [...] ‘el daño por una ruptura de confianza puede ser mayor que el beneficio por la ratificación de la confianza asegurada. [...]’ Luhmann destaca la diferencia entre la confianza y la esperanza. ‘La confianza refleja la contingencia. Y la esperanza elimina la contingencia’” (Gabriela Ríos Granados e Israel Santos Flores, “Comportamientos de las personas estilistas y peluqueras frente al cumplimiento tributario de la Ciudad de México: cultura contributiva y confianza social”, en Gabriela Ríos Granados y Mauricio Padrón Innamorato (coordinadores). *La informalidad laboral y las contribuciones tributarias. El caso de las estéticas y las peluquerías en la Ciudad de México*. México: Universidad Nacional Autónoma de México, 2021, p. 83).

mes anuales y proyectos por entidad (según el tamaño de la misma) podían revisarse a fondo, a la vista del pleno del Consejo, para tener una idea promedio del funcionamiento de dicha entidad. De ese modo, se poseían una estadística y una tendencia del comportamiento general de la cantidad y la calidad de las investigaciones, considerando que no podían revisarse uno por uno los más de mil quinientos informes y los más de mil quinientos proyectos.

Logramos también dos cosas: que los **informes** se hicieran **en línea**, con un considerable ahorro de papel, y que un solo informe sirviera para evaluar la investigación durante el año y reportar la docencia en la entidad respectiva (comenzamos con la Facultad de Filosofía y Letras y dejamos el modelo para otras facultades). Aspirábamos a alcanzar el informe único (véase 6.6).

PALABRAS CLAVE: Administración. Confianza.

INSTANCIAS RESPONSABLES DE IMPLEMENTACIÓN Y SEGUIMIENTO: Secretaría Administrativa mediante las direcciones generales de Finanzas, de Personal, de Presupuesto.

TIEMPO ESTIMADO: primeras acciones, enero de 2024.

FINANCIAMIENTO: mínimo necesario; intensas labores de coordinación, gestión y seguimiento.

6.6 INFORME ÚNICO

Nuestra Universidad ha avanzado en el esfuerzo por contar con grandes centros de información básica para la rendición de cuentas y para las decisiones de largo alcance. Dos factores deben tomarse en cuenta si se desea tener un informe único para todos los reportes que se nos solicitan desde distintas instancias dentro y fuera de la institución: **1) la multitud de requerimientos de información, que no hace sino crecer, y 2) las especificidades de cada entidad y de cada disciplina académica o área administrativa**, que dificultan la concreción de un formato único, llenado una sola vez en un determinado punto del año y útil para todos los requerimientos: indicadores de gestión, planes de desarrollo institucional,

programa de trabajo anual, anuario, etcétera.

Sea como fuere, **debemos seguir aspirando a crear dicho formato de informe único**, con la conciencia de que el perfeccionamiento del mismo toma tiempo y se alcanza con el protocolo de ensayo–y–error, tal y como ha ocurrido con el Sistema de Informes Académicos de Humanidades (SIAH), digitalizado y convertido en e–SIAH.

PALABRAS CLAVE: Informe único.

INSTANCIAS RESPONSABLES DE IMPLEMENTACIÓN Y SEGUIMIENTO: Secretaría General. Secretaría de Desarrollo Institucional. Dirección General de Planeación y Simplificación Administrativa. Dirección General de Evaluación (véase 10.1). Secretaría Administrativa.

TIEMPO ESTIMADO: primeras actividades, enero de 2024.

FINANCIAMIENTO: mínimo necesario; intensas labores de coordinación, gestión y seguimiento.

*

7. PROTECCIÓN FRENTE A LAS EMERGENCIAS CLIMÁTICAS

Las universidades suelen ser ejemplos de conciencia frente a las interconexiones planetarias y frente a problemas que afectan al mundo de manera diferenciada, fragmentaria e inconstante (este triple carácter –diferenciación, fragmentación e inconstancia– es un factor determinante en la falta de una conciencia planetaria estable y funcional con respecto a la grave magnitud de dichos problemas).

El Instituto de Energías Renovables (IER) es modelo de entidad que posee valiosísimas herramientas con base en investigaciones precisas y pertinentes acerca de las múltiples posibilidades de que disponemos como especie y como país si nuestro propósito consiste en transitar de las energías fósiles a las energías limpias. Lo mismo puede decirse del **Instituto de Ciencias Aplicadas y Tecnología (ICAT)**.

También en esto la Universidad de la Nación se encuentra a la cabeza. Existen pro-

yectos y prácticas que nos permiten esperanzarnos en que sabremos enfrentar las múltiples consecuencias de las diferentes emergencias climáticas ya presentes en el globo terráqueo.

Podrían producirse paradojas como la siguiente: hoy miles de migrantes de Oaxaca y Puebla, de Michoacán y de Guanajuato y Zacatecas, buscan tocar a las puertas de Chicago o Nueva York, de Seattle o Santa Bárbara, de Quebec o de Vancouver. Inundaciones de costas por los deshielos y por otros fenómenos de efectos crecientemente catastróficos, como los ciclones bomba, acaso provocarán un flujo de retorno y ahora **migrarán miles de personas desde las costas este y oeste norteamericanas y canadienses, anhelantes de las tierras secas de Zacatecas y de Guanajuato o las tierras altas de Puebla y de Oaxaca** (se estima que –si siguen aumentando las aguas oceánicas por los deshielos– puertos mexicanos como Mazatlán sufrirán problemas similares, lo que provocará migraciones internas).

En su célebre *Teoría de la justicia*, **John Rawls habla del velo de ignorancia** como una alternativa para que todas las personas recibamos y prodiguemos justicia sin que nos detengan nuestro género, nuestra clase social, nuestro nivel educativo, nuestra nacionalidad, nuestros años: actuaríamos como si no conociéramos estos parámetros en nuestras personas y en las demás personas. Se le criticó a Rawls que tal velo era deseable, pero utópico. Aun así, el concepto deja revalorarse si admitimos que **tenemos un velo de ignorancia con respecto a las circunstancias concretas de género, clase, nivel, etcétera, de nuestras nietas y nuestros nietos, bisnietas o sobrinas bisnietas o bisnietos, tataranietos, etcétera**. Puesto que contamos con un alto grado de identificación con quienes tendrán nuestra sangre en las generaciones siguientes, entonces proteger el porvenir de la Tierra será como proteger desde ahora nuestras identidades y nuestros cuerpos por medio de sucesivas edades venideras. Y de ello deben estar conscientes todas las latitudes y todos los hemisferios.

Los proyectos que menciono acto seguido buscarían una interacción permanente con

la licenciatura en Ingeniería Sustentable de la Facultad de Ingeniería (véase asimismo 8.3); ello permitiría que pasantes y estudiantes de servicio social de dicha carrera se prepararan en actividades concretas y prácticas con resultados tangibles y efectos perceptibles.

7.1. PROYECTO MARIO MOLINA

La Rectoría apoyaría el otorgamiento de cien becas para estudiantes de Posgrado o Posdoctorado. Tales jóvenes trabajarían en alguno(s) de los cien programas estratégicos del mundo (con particular interés en energías renovables y vacunas), tal y como pudo haberlo el doctor Mario Molina durante sus años de formación y consolidación. Se multiplicarían los efectos benéficos de las becas cuando las personas beneficiadas regresaran a México y dieran clases y formaran laboratorios o los fortalecieran: la recuperación de repatriados es fundamental.

Para esto último, **la Rectoría buscaría coinversiones públicas y privadas** a fin de que nuestros laboratorios y demás ámbitos de investigación se encontraran en nivel de posible cooperación con instancias del máximo nivel.

PALABRAS CLAVE: Proyecto Mario Molina.

INSTANCIAS RESPONSABLES DE IMPLEMENTACIÓN Y SEGUIMIENTO: Rectoría. Secretaría General.

INSTANCIAS INVITADAS: Coordinación General del Posgrado. Convocatoria abierta a toda las instancias universitarias, en especial la Facultad de Química y el Instituto de Química.

TIEMPO ESTIMADO: primeras becas, mayo de 2024.

FINANCIAMIENTO: Rectoría, presupuesto universitario, recursos extraordinarios (véanse 4.3, 6.2, 7.2, 7.4, 8.3, 9.2, 9.3 y 9.4).

7.2. UNAM VERDE

Buscaríamos sentar bases definitivas de colaboración con los gobiernos federal, estatales y municipales a fin de que la producción de energía limpia por parte de la Universidad para sus propias instalaciones fuera un modelo de cooperación entre las instituciones de educación pública y las instancias de decisión política (véase 4). La Universi-

dad ayudaría a supervisar que la inversión privada no se guiara únicamente por el afán de lucro, sino por la conciencia del delicado momento que vive la humanidad como efecto de las mutaciones antropocénicas, antropogénicas y antropocéntricas de los medios ambientes, ya debidamente estudiadas por instituciones de prestigio, entre ellas nuestra Casa de Estudios.

Los paneles solares son solamente un ejemplo entre otros, didáctico y práctico, de las muchas realizaciones y soluciones al alcance de la mano desde hace tiempo.

Como ejemplo tangible de que la Universidad es y seguirá siendo un modelo para la Nación, propongo que desde la Secretaría Administrativa, la Coordinación de la Investigación Científica y el Instituto de Energías Renovables, así como el Instituto de Ciencias Aplicadas y Tecnología, se elabore un proyecto denominado **UNAM VERDE, cuya meta principal consista en que todas nuestras instalaciones trabajen plenamente con energías renovables antes del 2030**. También serían provechosos proyectos de la licenciatura en Ingeniería Ambiental, de la Facultad de Ingeniería, con asignaturas tales como Edificios Sustentables, o de Ingeniería Eléctrica y Electrónica, con Sistemas de Transporte Eléctrico, entre otras asignaturas, carreras y entidades susceptibles de incorporarse como instancias invitadas.

PALABRAS CLAVE: UNAM VERDE.

INSTANCIAS RESPONSABLES DE IMPLEMENTACIÓN Y SEGUIMIENTO: Coordinación de la Investigación Científica mediante el Instituto de Energías Renovables y el Instituto de Investigaciones en Ecosistemas y Sustentabilidad, así como el Instituto de Ciencias Aplicadas y Tecnología. Coordinación de Humanidades mediante el Instituto de Investigaciones Sociales, el Centro de Investigaciones Interdisciplinarias en Ciencias y Humanidades y el Centro Regional de Investigaciones Multidisciplinarias. Secretaría Administrativa mediante la Dirección General de Obras y Conservación.

INSTANCIAS INVITADAS: Facultad de Ingeniería mediante la licenciatura en Ingeniería Eléctrica y Electrónica. FES Cuautitlán mediante la licenciatura en Ingeniería Mecánica Eléctrica (asignatura: Sistemas de Transporte Eléctrico). Centro de Nanociencias y Nanotecnología de Ensenada, B. C., mediante la licenciatura en Nanotecnología (Desarrollo Sostenible y Manejo y Control de Desechos Contaminantes, entre otras asignaturas). ENES Mérida y ENES Morelia mediante las li-

cenciaturas en Ciencias Ambientales y en Ecología. FES Cuautitlán mediante la licenciatura en Química Industrial (por ejemplo, asignatura Química Verde).

TIEMPO ESTIMADO: primeras acciones, noviembre de 2023.

FINANCIAMIENTO: Rectoría, presupuesto universitario, ingresos extraordinarios (véanse 4.3, 6.2, 7.4, 8.3, 9.2, 9.3 y 9.4; a corto, mediano y largo plazo, esta propuesta implicaría un muy importante ahorro de recursos).

7.3. CONGRESO MUNDIAL. HOMENAJE A JOSÉ SARUKHÁN

Las universidades tienen una responsabilidad en la correlación de fuerzas y de poderes que constituyen la vida pública de una región, de un país e incluso del planeta: son la cúspide del poder del conocimiento y suelen representar al poder de la ciudadanía (véase Alberto Vital. *Problemas de la representación y la representatividad. Diez poderes*. México: Siglo XXI Editores, 2019). La reunión de 700 universidades, presidida por el Rector Enrique Graue en mayo de 2023, es una muestra de las posibilidades de las instituciones de educación superior en temas académicos y en otras cuestiones cruciales para el futuro. Igualmente, foros como el coloquio internacional La humanidad amenazada: ¿quién se hace cargo del futuro?, inaugurado en abril de 2023, ejemplifican y estimulan los análisis pertinentes y concretos, prácticos, acerca de las soluciones, siempre multidisciplinarias, a problemas sin duda multifactoriales.

La Universidad propondría la realización de un Congreso Mundial frente a la Emergencia Climática. Propuestas y Soluciones Técnicas. *World Congress. Climate Emergency. Technical Proposals and Solutions*. Mediante las organizaciones de universidades de las que forma parte, **la UNAM contribuiría activamente a convocar a universidades, así como a la Organización de las Naciones Unidas (ONU), a la Organización para la Cooperación y el Desarrollo (OCDE), al Banco Interamericano de Desarrollo (BID) y a todas las instituciones interesadas con el fin de hacer posible un congreso claramente orientado a propuestas y soluciones técnicas específicas, como invitaciones urgentes a todos los partidos políticos y gobiernos.** Reuniría las propuestas de solución

ya existentes, aprovechando por ejemplo los avances logrados gracias a investigaciones del **Centro de Ciencias de la Complejidad (C3)** y del **Centro de Investigaciones Interdisciplinarias en Ciencias y Humanidades (CEIICH)**, así como a las actividades de la **licenciatura en Ciencia de Materiales Sustentables** de la Escuela Nacional de Estudios Superiores (ENES), Morelia y, sobre todo –en primer sitio–, de los institutos de **Energías Renovables** y de **Ciencias de la Atmósfera y Cambio Climático**, así como de **Ciencias Aplicadas y Tecnología** entre otras instancias (véase 4.3).¹¹

Sería determinante la participación –a modo de aula práctica– de las plantas docentes y estudiantiles de las carreras de Ciencias de la Tierra en sus cuatro planes de estudio (Escuela Nacional de Ciencias de la Tierra, Facultad de Ciencias, ENES Juriquilla, ENES Mérida), así como la licenciatura en Ingeniería Ambiental de la Facultad de Ingeniería y la asignatura del mismo nombre en la licenciatura en Ingeniería Química de la Facultad de Química y el área de Ingeniería Ambiental en Ingeniería Química de la FES Cuautitlán, así como, en esta misma entidad, la licenciatura en Ingeniería en Alimentos (el manejo inadecuado de alimentos y el desperdicio de éstos son causas importantes de contaminación; se las puede vencer con relativamente menos dificultades que a otras causas, y ello podría ser aliciente a fin de construir modelos de solución para las restantes).

¹¹ Ilan Goldfajn, presidente del Banco Interamericano de Desarrollo, señala porcentajes alentadores: “América Latina está bien posicionada para ser parte de la solución a los principales desafíos globales, incluidos el cambio climático, la inseguridad alimentaria y la preservación de la biodiversidad. [...] América Latina se está convirtiendo en una potencia de energía limpia. Hoy, casi el 30 % de su energía proviene de fuentes renovables, el doble de la media mundial. [...] / Chile, Colombia y Costa Rica ya anunciaron tres de las seis mejores estrategias climáticas del mundo, según Climate Action Tracker” (Ilan Goldfajn, “La región y la solución a los retos globales”, en *El País*, miércoles 19 de julio de 2023, pp. 4-5). Ello significa que es posible un moderado optimismo, sin que olvidemos, como lo ha recordado el experto Alberto Ken Oyama, que México es un país riquísimo en biodiversidad; ello incrementa nuestro carácter como corresponsables en las iniciativas innovadoras para el mejor conocimiento, la protección y el uso prudente de los bienes naturales.

La sede principal del Congreso podría ser una de las dos escuelas nacionales mencionadas (Juriquilla y Mérida), con actividades simultáneas o contemporáneas en Ciudad Universitaria y en facultades de Estudios Superiores como Cuautitlán, y los trabajos podrían ser, sí, **experiencias formativas** para las respectivas plantas. Se aprovecharían todos los aprendizajes alcanzados en asignaturas tales como Ecología Urbana y Economía y Medio Ambiente, al igual que Economía y Desarrollo Sustentable.

Las soluciones técnicas nunca serían suficientes si no se basaran en la confianza entre las partes. A su vez, esa confianza requeriría del diálogo y la mutua comprensión. Sin confianza, nos dice Michael J. Sandel, las soluciones técnicas no permean entre las personas que deben aceptarlas y adoptarlas. Las ciencias exactas, biológicas y de las salud intervienen para proponer soluciones técnicas; las humanidades intervienen para proponer las estrategias que nos encaminan hacia el diálogo, la comprensión profunda, el consenso básico y el consenso práctico, la confianza.¹²

El Congreso, por ser Mundial, sería un espacio idóneo para homenajear a una figura de prestigio asimismo mundial: José Sarukhán, merecedor del máximo premio en el ámbito de la ecología. Ahora bien, el mayor homenaje sería llevar a la práctica los análisis y las conclusiones que él y otras figuras han expuesto.

¹² Anota Sandel: “Se tiende a decir que el motivo de la oposición a la transición verde es que esa gente [los grupos trabajadores que perdieron miles de empleos en tiempos de la globalización económica y que muestran escepticismo ante la clase política tradicional y pueden abrazar visiones extremistas como protesta] no sabe suficiente de ciencia. [...] Pero es que no se trata de ciencia [...]. Se trata de confianza, fundamentalmente. Es una cuestión política y, como tal, requiere de un tipo genuino de participación y discusión cívica de base” (en Pablo Guimón, artículo citado, p. 3). El Congreso debería no únicamente plantear las soluciones técnicas, sino sus condiciones de posibilidad, de adecuada aplicabilidad, en el juego de intereses, inercias, encantos y desencantos de cada región específica. La asignatura Ecología Política de la licenciatura en Geohistoria de la ENES Morelia se define en términos afines: busca que sus jóvenes se preparen en el análisis de “los diferentes procesos y transformaciones mundiales en torno a conflictos sociales derivados de los recursos naturales y la problemática ambiental”. El Congreso podría ser un aula práctica, *in situ*, abierta, viva, para tales jóvenes.

PALABRAS CLAVE: Congreso Mundial.

INSTANCIAS RESPONSABLES DE IMPLEMENTACIÓN Y SEGUIMIENTO: Rectoría mediante Coordinación de Asesores y Oficina de Proyectos Especiales.

INSTANCIAS UNIVERSITARIAS INVITADAS: Facultad de Ciencias. Facultad de Ingeniería mediante las carreras de Ingeniería Ambiental y de Ingeniería Geofísica e Ingeniería Geológica (estas dos últimas mediante la asignatura Hidrogeología de Contaminantes), así como de Ingeniería Mecánica (mediante la asignatura Sistemas de Mejoramiento Ambiental). Facultad de Química mediante la licenciatura en Ingeniería Química (asignatura: Ingeniería Ambiental). FES Cuautitlán mediante el Paquete Terminal de Ingeniería Ambiental en la licenciatura en Ingeniería Química y mediante la licenciatura en Ingeniería en Alimentos (con asignaturas tales como Microbiología de Alimentos, Antropología Alimentaria, Ciencias del Comportamiento Humano y Proceso de Manejo Mecánicos de Sólidos), así como la licenciatura en Química Industrial. Facultad de Derecho mediante la asignatura Derecho Ambiental y Desarrollo Sustentable, de la licenciatura en Derecho. ENES Juriquilla y FES Cuautitlán mediante la licenciatura en Tecnología (asignatura: Contaminación Ambiental y, en Cuautitlán, Contaminación de Suelos, Tecnología para Ahorro de Energía y Tratamiento de Aguas). Escuela Nacional de Ciencias de la Tierra. Facultad de Ciencias Políticas y Sociales mediante la licenciatura en Ciencia Política y Administración Pública (asignaturas: Administración Ambiental y Desarrollo Sustentable). ENES Mérida y ENES Morelia mediante las licenciaturas en Ciencias Ambientales y en Ecología (ENES Morelia asimismo mediante la licenciatura en Ciencias Agroforestales y la licenciatura en Geohistoria, con la asignatura Ecología Política; ENES Mérida mediante la licenciatura en Manejo Sustentable de Zonas Costeras). ENES León mediante la licenciatura en Ciencias Agrogenómicas (por ejemplo, la asignatura Agroecología y Sustentabilidad) y la licenciatura en Desarrollo Territorial (Procesos de Degradación Ambiental). Centro de Ciencias de la Complejidad. Coordinación de la Investigación Científica mediante los institutos de Energías Renovables y de Ciencias de la Atmósfera y Cambio Climático y de Investigaciones en Ecosistemas y Sustentabilidad. Coordinación de Humanidades mediante el Centro de Investigaciones Interdisciplinarias en Ciencias y Humanidades y el Centro Regional de Investigaciones Multidisciplinarias.

TIEMPO ESTIMADO: fecha tentativa de realización, junio o julio de 2026.

FINANCIAMIENTO: inversión semilla de Rectoría, inscripciones de personas e instituciones interesadas.

7.4. PAPEL RECICLADO. TINTAS ECOLÓGICAS

La Universidad gasta mucho dinero en papel y en tinta. La producción de uno y otra es muy contaminante. Se hace necesario incidir una y otra vez en la posibilidad de que el Instituto de Química y la Facultad de Química concluyan investigaciones para obtener papelería y tintas ecológicas de altísima calidad, como ocurre en la República Federal de Alemania desde hace decenios (para ello puede ser muy provechoso el conocimiento generado por la asignatura Celulosa y Papel de la licenciatura en Química). Paradójicamente, **el papel importado de reciclaje es más caro que el convencional: urge que la Universidad patente y se transfiera a sí misma las tecnologías más adecuadas para la producción y**

la distribución de ambos insumos. Asimismo, se propiciaría un diálogo con las diferentes instancias editoriales de nuestra Máxima Casa de Estudios para la valoración de cada nuevo tipo de papel y tinta; dichas instancias son muy ricas y variadas en las entidades de la Coordinación de Humanidades. Para un mejor conocimiento de la realidad de la industria en este campo paradigmático (y en otros), sería deseable la asesoría de docentes y alumnado de las licenciaturas en Ingeniería Industrial.

La Universidad es la máxima casa editorial del mundo hispánico. Sus decisiones son paradigmáticas para toda la industria. Se propondría que el plástico de retractilado se sustituyera por cintillas reciclables como separadores o bien se lo diseñara y reutilizara como bolsa de plástico para seguir protegiendo al propio libro o para otros empleos; igualmente, podría dotársela de una base de cartón con diseño de publicidad del propio libro, de modo que se preservara como un objeto estético en sí.

PALABRAS CLAVE: Papel. Tinta.

INSTANCIAS RESPONSABLES DE IMPLEMENTACIÓN Y SEGUIMIENTO: Coordinación de Innovación y Desarrollo. Coordinación de Vinculación y Transferencia Tecnológica.

INSTANCIAS INVITADAS: Instituto de Química. Facultad de Química mediante la asignatura Celulosa y Papel de la licenciatura en Química. Coordinación de Humanidades. Coordinación de la Investigación Científica. Facultad de Ingeniería y FES Aragón y Cuautitlán mediante la licenciatura en Ingeniería Industrial. ENES Morelia mediante la asignatura Proceso Editorial de la licenciatura en Literatura Intercultural.

TIEMPO ESTIMADO: primeras acciones, noviembre de 2023.

FINANCIAMIENTO: inversión semilla de Rectoría; ingresos mediante la patente y transferencia de este tipo de producto (véanse 4.3, 6.2, 7.2, 8.3, 9.2, 9.3 y 9.4).

*

8. CULTURA

La experiencia nos enseña que la expresión libre es un antídoto contra represiones que podrían desembocar en violencia. **País que se expresa es país que encuentra vías sanas para canalizar sus inquietudes. Tensiones que se encauzan serán tensiones que ya no se encausan.** Como los deportes y los idiomas, las artes y en general todas las formas de ex-

presión son arterias y venas por donde circula el aire libérrimo de las diversidades y por donde las energías juveniles se transfiguran en nutrientes sanos para el cuerpo social.

México es un territorio para las culturas. Frente a las violencias y los fanatismos de diversa índole que desangran al país y al planeta, se alza la libre creación de ideas y de formas artísticas. Después de todo, **cada idea nueva contribuye a que se maticen y se actualicen las ideologías. Y es que sería un contrasentido una ideología sin ideas.** Sería un contrasentido que los anhelos legítimos de tantas comunidades se fosilizaran en ideologías carentes de ideas frescas, finas, incluyentes, comprensivas, abarcadoras.

Las artes son heurísticas: complementan los procesos y protocolos metodológicos mediante enfoques inesperados, insólitos, renovadores, energéticos. Por eso Albert Einstein tocaba el violín: para distenderse y para predisponer sus muchísimas circunvoluciones a nuevas perspectivas. Y por eso es grato ver a un astrónomo en un museo o a un médico o físico con una libreta donde toma apuntes para una posible novela.

En el futuro próximo, la comunidad universitaria –especialmente la estudiantil– debe ser más y más la protagonista de la vida cultural, no solamente como consumidora, sino como productora.

8.1. UN DEPORTE, UN IDIOMA, UN ARTE. MURALES
México es campeón mundial en muralismo. Nos gusta pintar en las paredes y hemos aprendido a hacerlo mejor que nadie. Se requiere de mayor participación de jóvenes no sólo en el consumo de las culturas y de las artes, sino en la producción de unas y otras. Junto con un deporte y un idioma, **se buscaría que cada integrante de la comunidad estudiantil se familiarizara con una expresión artística ya tan sólo por lo menos para su propio solaz y para la canalización de sus deseos y reflexiones expresivas.**

El muralismo mexicano e innumerables públicos se solazan en las obras de Juan O’Gorman, David Alfaro Siqueiros, Diego Rivera, Roberto Montenegro, José Chávez Morado, Aurora Reyes, Fermín Revueltas, Jean Charlot. Aun así, nuestro muralismo no debe concluir en un siglo XX de oro. El siglo XXI necesita sus propias expresiones. **Desde la Coordinación de Difusión Cultural se fomentaría el Programa Cada estudiante un deporte, un idioma, un arte** (véanse 5.2 y 6.3); se buscaría que el mayor número posible de fachadas universitarias a lo largo del país fueran espacios de expresión muralística, con el concurso de docentes y estudiantes de comunidades locales y de la Facultad de Artes y Diseño (FAD).

En muros podrían ilustrarse poemas de Rosario Castellanos, José Emilio Pacheco, Coral Bracho, Rubén Bonifaz Nuño (cuyos *Tres poemas de antes* ya cuentan con ilustraciones de Elvira Gascón), entre muchas otras voces. Y, como ocurre en el Tíbet con textos fundadores, podrían contarse historias breves en muros de cien o más metros de largo, poniendo en diálogo las artes plásticas y las artes de la palabra.

PALABRAS CLAVE: Murales.

INSTANCIAS RESPONSABLES DE IMPLEMENTACIÓN Y SEGUIMIENTO: Rectoría mediante la Coordinación de Difusión Cultural.

INSTANCIAS INVITADAS: Facultad de Artes y Diseño. Facultad de Arquitectura.

TIEMPO ESTIMADO: primeros murales concluidos, agosto de 2024.

FINANCIAMIENTO: Rectoría, presupuesto universitario.

8.2. PROYECTO OCTAVIO PAZ

La Universidad puede convertirse en promotora permanente de derechos de autor de poetas, novelistas, cuentistas, artistas y especialistas de nuestras propias comunidades, desde facultades hasta institutos, desde escuelas nacionales hasta centros, programas y seminarios.

Octavio Paz alcanzó el premio Nobel de Literatura porque sus muchísimos méritos y

logros se conocieron más allá de nuestras fronteras.¹³ De suyo, **hacer arte es un permanente romper fronteras, techos, muros.** De los muros queremos hacer murales. De las montañas queremos hacer páginas y planas, como Raúl Zurita en los desiertos de Atacama.

Del monolingüismo mental queremos hacer multilingüismo corporal.

Y, desde luego, la producción científica innovadora merece conocerse más allá de nuestras fronteras.

Con el apoyo de la Dirección General de Asuntos Jurídicos, la Coordinación de Difusión Cultural se encargaría de promover la producción artística y científica universitaria más allá de nuestras fronteras mediante el Proyecto Octavio Paz. **Se trataría de colocar en todo el mundo nuestros derechos de autor por obras de docencia (como materiales didácticos y cápsulas; véanse 3.1, 5.3 y 10.1), investigación y artes y cultura en general.**

PALABRAS CLAVE: Proyecto Octavio Paz.

INSTANCIAS RESPONSABLES DE IMPLEMENTACIÓN Y SEGUIMIENTO: Coordinación de Difusión Cultural mediante la Dirección de Literatura y Fomento a la Lectura. Oficina de la Abogacía General mediante la Dirección General de Asuntos Jurídicos.

TIEMPO ESTIMADO: primeras becas, mayo de 2024. FINANCIAMIENTO: mínimo; intensas gestiones mediante las instancias responsables.

8.3. PATENTES Y TRANSFERENCIA

Para los próximos lustros y decenios, resultará crucial que las instancias universitarias responsables de la innovación **multipliquen exponencialmente el número de patentes universitarias que se concretarán como técnicas y tecnologías adquiridas y aplicadas, tangibles en objetos o servicios útiles para la sociedad, con especial énfasis en la incorporación de un creciente número de autoras, de científicas y de productoras** (véase

¹³ También Alfonso Reyes merecía el premio Nobel. Escribe su puntualísimo estudioso Javier Garcíadiego: “La ausencia de apoyos internacionales fue decisiva en el resultado: para el Nobel no bastan los apoyos nacionales” (*Sólo puede ser ajeno lo que ignoramos. Ensayo biográfico sobre Alfonso Reyes*. México / Monterrey: El Colegio Nacional / Universidad Autónoma de Nuevo León, 2022, p. 465, n. 169).

5.1; véanse las investigaciones de la doctora Gina Zabłudovsky en torno a la creciente aunque aún llena de obstáculos incorporación de mujeres a los ámbitos de liderazgo en el mundo empresarial, entre otros ámbitos) y de temas de ingeniería sustentable (véase 7, con apoyo de la licenciatura correspondiente de la Facultad de Ingeniería, FI). Por ejemplo, la **licenciatura en Órtesis y Prótesis** de la ENES Juriquilla y la **asignatura Construcción de Instrumentos** de la licenciatura en Psicología en la Facultad de Psicología pueden aportar innovaciones susceptibles de traerle beneficios a la sociedad. Lo mismo puede decirse de investigaciones como aquellas que realiza el Instituto de Ciencias Aplicadas y Tecnología (ICAT).

PALABRAS CLAVE: Patentes y transferencia.

INSTANCIAS RESPONSABLES DE IMPLEMENTACIÓN Y SEGUIMIENTO: Secretaría de Desarrollo Institucional mediante la Coordinación de Innovación y Desarrollo.

INSTANCIAS INVITADAS: todas las entidades universitarias, por ejemplo la Facultad de Ingeniería, el Instituto de Ingeniería, la FES Cuautitlán mediante la licenciatura en Ingeniería Agrícola, la Facultad de Química, la Facultad de Psicología mediante la asignatura Construcción de Instrumentos de la licenciatura en Psicología, la Facultad de Contaduría y Administración mediante la licenciatura en Informática (entre otras, mediante las asignaturas Desarrollo e Implementación de Algoritmos y Desarrollo de Aplicaciones Web). ENES Juriquilla mediante la licenciatura en Órtesis y Prótesis. ENES León mediante la licenciatura en Administración Agropecuaria (con asignaturas como Cadenas y Redes de Valor o Sistemas de Calidad y Procesos de Certificación o Alimentos Orgánicos y Nutracéuticos o Comercio Internacional en el Área Pecuaria y Piscícola o Comercio Internacional en el Área Forestal y Servicios Ambientales). Instituto de Ciencias Aplicadas y Tecnología.

TIEMPO ESTIMADO: primeras acciones, noviembre de 2023.

FINANCIAMIENTO: mínima inversión inicial; propuesta para generación de recursos (véanse 4.3, 6.2, 7.2, 7.4, 9.2, 9.3 y 9.4).

8.4. SEMINARIO UNIVERSITARIO DE LAS INTELIGENCIAS

La percepción colectiva acerca de la inteligencia artificial (IA) parece dividirse entre el entusiasmo y un recelo que acaso se debe al desconocimiento o a las muchas interrogantes (por ejemplo, de tipo ético) que se desprenden de este fenómeno. Ahora bien, **todos los indicadores económicos y políticos del más alto nivel apuntan al carácter central de la IA para el presente y el futuro de las grandes potencias. México no puede permitirse**

un rezago en un asunto crucial.

La IA tiene como modelo la(s) inteligencia(s) natural(es) (IN). De hecho, una medida clave para saber si la IA ha alcanzado a las IN, consistirá en reconocer que un ente dotado de aquella habla con la libertad, la riqueza, la creatividad de una persona dotada de estas últimas. Luego entonces, los estudios lingüísticos se vinculan con los estudios sobre la IA.¹⁴

Desdeñar las milenarias humanidades puede tener como consecuencia un gasto económico enorme. La filosofía, la literatura, la lingüística, los estudios históricos, la retórica y otros enfoques sobre las lenguas y los lenguajes –por ejemplo, la psicología y el psicoanálisis– examinan desde hace siglos problemas mentales o neuronales y lingüísticos que aún hoy nos afectan. La cultura y la vida pública se nos presentan como una dispersión tan grande de opiniones, enfoques, visiones y cosmovisiones que la dispersión amenaza con descomponerse en desarticulación. Los diferentes puntos de vista acerca de la IA –a veces confusos– pueden conducir al desaliento. **Las humanidades tienen la misión de encontrar grandes síntesis de pensamiento y acción que no sean meros resúmenes de acontecimientos** (vale aquí la importante distinción entre *síntesis* y *resumen*).

Un seminario universitario sobre estos temas y sobre la conexión entre la IA y las IN nos ayudaría a comprender los estratégicos vínculos entre una y otras para incidir en uno de los temas cruciales de nuestro tiempo; entre otras tareas, apoyaría a la investigación de frontera y aplicada, así como a la transferencia de tecnología como generadora de recursos. México no se encuentra aún a la vanguardia en estudios y realiza-

¹⁴ Evgeny Morozov, doctor de Historia de la Ciencia por la Universidad de Harvard, se basa en Ignacio Matte Blanco y entiende que las máquinas podrán alcanzar “la lógica estática y atemporal del razonamiento formal”, no así “la lógica contextual y muy dinámica de la emoción” (Evgeny Morozov, “Ni es artificial ni es inteligente”, en *El País, Ideas*, 2 de abril de 2023, p. 5).

ciones alrededor de IA; por el contrario, somos un país rico en IN.¹⁵ Esto último nos auxiliaría para asumir una actitud propositiva y abierta ante las mutaciones que ya están ocurriendo gracias a los notorios avances de la IA en áreas como informática, medicina, ingeniería y finanzas. Nos ayudaría asimismo a no perder de vista los vastos yacimientos de posibilidades de nuestro país en estos temas: ingenio, creatividad, talento para la solución de problemas prácticos, lo que nos habla de tipos de inteligencia manual, incluso corporal.

Por otra parte, el seminario universitario recogería y expandiría los conocimientos y las prácticas y experiencias que adquirió el Seminario Universitario sobre Discurso Forense y que poseen el Instituto de Investigaciones Filosóficas y el Instituto de Neurobiología, así como la licenciatura en Neurociencias de la Facultad de Medicina, mediante pesquisas y prácticas de carácter ejemplarmente transversal e interdisciplinario, y mediante la asignatura de Inteligencia Artificial de la licenciatura en Ingeniería en Cómputo de la Facultad de Ingeniería y de la FES Aragón (esta asignatura se encuentra asimismo en la licenciatura en Ingeniería Mecánica Eléctrica de la FES Cuautitlán y en la licenciatura en Ingeniería Mecatrónica de la Facultad de Ingeniería, así como en la licenciatura en Matemáticas de la Facultad de Ciencias y en la licenciatura en Tecnologías para la Información en Ciencias de la ENES Morelia). A su vez, **los estudios sobre argumentación nos proporcionan modelos acerca del funcionamiento de inteligencias naturales; por ello pueden participar en este rubro los institutos de investigaciones Filológicas y Jurídicas** (véase el subcapítulo

¹⁵ A ello se refieren tres especialistas; el país cuenta con la IN que es base de la IA: “México no tiene que ser importador de tecnologías y algoritmos, pues se cuenta con el talento humano para desarrollar las aplicaciones que se ajusten a los retos que tenemos como país” (Erik Huesca, Javier Juárez, Paola Cicero [coordinadores]. *Mi vecino es un robot. Los retos de convivir con la inteligencia artificial*. México: Debate, 2022, p. 10). El prefacio al volumen se ha referido a los extremos en la opinión pública acerca del futuro de la IA: oscilan entre la utopía y la distopía (pp. 9 y ss.). De hecho, el libro nació con el propósito de ayudarnos a esclarecer nuestras perspectivas sobre un tema crucial.

1 del Epílogo en el presente proyecto).

El primero de los célebres quince consejos de Anthony B. Atkinson para vencer la pobreza tiene que ver precisamente con el cambio tecnológico, cuyos techos y fronteras se están rompiendo hoy sobre todo en los ámbitos de la IA (véase Anthony B. Atkinson, *Inequality. What Can Be Done?*, Harvard: Harvard University Press, 2015).¹⁶

Por todo ello, **debemos seguir formando más y mejores cabezas para que ellas a su vez sigan pensando el presente y el futuro de la Universidad, del país, del continente, del mundo.**

Un tema crucial consistiría en un análisis de los empleos del futuro (véase 10), a partir de las mutaciones provocadas por los cambios tecnológicos y con la conciencia de que las mutaciones sociales y económicas no suelen producirse de manera homogénea por todas partes y al mismo tiempo.

El seminario podría convertirse en espacio de diálogo para disciplinas como la bioética y las ciencias genómicas, la lingüística y las ciencias de datos, la filosofía y la ingeniería en computación. Por ello participaría el Programa Universitario de Bioética.

Para una buena difusión de las tareas del Seminario Universitario de las Inteligencias, se le proporcionarían tiempos y horarios constantes en las actividades del Museo de San Agustín (véase 4.6).

¹⁶ Las propuestas 1 y 3 de Atkinson tienen que ver con empleo y empleabilidad: el Estado debería ser garante de un 100 % de empleo para todas las personas solicitantes (no en la burocracia, sino promoviéndolo en todo el sistema económico y orientando a los solicitantes). La propuesta 10.1 del presente proyecto pide que la Universidad genere un modelo de empleabilidad plena, como base para una contribución firme a una mucho mayor equidad económica y social, decisiva –entre muchas cosas positivas– para un mejor aprovechamiento escolar. El mapa del empleo, con ayuda del Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI) y otras instancias de manejo de megadatos, sería una orientación decisiva al respecto. Por lo demás, ya a fines del siglo XIX don Manuel Gutiérrez Nájera sugería un incremento de las profesiones prácticas y concretas; ello nos habla de su conciencia del urgente equilibrio entre la formación y el mercado laboral.

PALABRA CLAVE: Inteligencias.

INSTANCIAS RESPONSABLES DE IMPLEMENTACIÓN Y SEGUIMIENTO: Secretaría de Desarrollo Institucional.

INSTANCIAS INVITADAS: Facultad de Psicología, Facultad de Estudios Superiores Iztacala, Facultad de Estudios Superiores Zaragoza mediante las licenciaturas en Psicología. Instituto de Investigaciones en Matemáticas Aplicadas y Sistemas mediante la licenciatura en Ciencias de Datos, Facultad de Ciencias mediante la licenciatura en Matemáticas, Facultad de Ingeniería y FES Aragón mediante la licenciatura en Ingeniería en Computación (la Facultad de Ingeniería asimismo mediante la licenciatura en Ingeniería Mecatrónica), Facultad de Contaduría y Administración mediante la licenciatura en Informática, FES Cuautitlán mediante la licenciatura en Ingeniería Mecánica Eléctrica y la licenciatura en Informática y ENES Morelia mediante la licenciatura en Tecnologías para la Información en Ciencias (las ocho por medio de la asignatura Inteligencia Artificial) y la licenciatura en Ingeniería Química mediante el Paquete Terminal en Inteligencia Artificial. Instituto de Biotecnología y Centro de Ciencias Genómicas, así como ENES Juriquilla, mediante la licenciatura en Ciencias Genómicas. Coordinación de la Investigación Científica mediante el Instituto de Neurobiología. Coordinación de Humanidades mediante el Instituto de Investigaciones Filosóficas y el Programa Universitario de Bioética.

TIEMPO ESTIMADO: apertura, mayo de 2024.

FINANCIAMIENTO: Rectoría; presupuesto de la Secretaría de Desarrollo Institucional.

*

9. PRESUPUESTOS

La Universidad transparenta sus ingresos y egresos anuales a la vista del más amplio y representativo de sus cuerpos colegiados, el Consejo Universitario, con presencia del Patronato y de integrantes de la Junta de Gobierno y con atención de uno y otra a los números y las lecturas de esos guarismos que en sesión abierta y plenaria se ofrecen por lo menos una vez al año. Los medios de comunicación se hacen eco de dichos resultados, y todas las personas responsables quedan pendientes de las preguntas que las diferentes comunidades y sus representantes se sirvan hacer durante la sesión e incluso durante las horas y los días posteriores.

Son numerosos los mecanismos de control y supervisión que la Universidad aplica día a día en el uso de los recursos públicos que le son confiados. Asimismo, una política de austeridad responsable no ha implicado una parálisis de las actividades sustantivas, que

continúan con normalidad pese a tiempos tan difíciles y pese a situaciones tan críticas como los desplomes financieros de 2008 y de años subsiguientes o como la pandemia de 2019-2023.

Programas de estímulos a la jubilación y de incorporación de gente joven a la planta académica contribuyeron a darle viabilidad financiera a la institución en momentos de aguda incertidumbre; otros programas y decisiones son ejemplo de equilibrio y de salud financiera, mientras **la Universidad atiende demandas con respecto a instalaciones seguras, a senderos confiables, a equipamiento adecuado, a transporte interno e incluso externo (véase 5), a puesta al día de materiales didácticos y de insumos para investigaciones cada vez más amplias y complejas, a publicaciones, a actividades artísticas y a internacionalización** en un mundo más y más interconectado, en el que los problemas de aquí repercuten allá y las soluciones de acullá también deberían sentirse y vivirse acá.

Hacia la última página de *Cien años de soledad* Gabriel García Márquez habla de “espejos y espejismos”. Las comunidades y sociedades viven una permanente tensión entre el reflejo crudo del espejo y la interesada distorsión del espejismo, esto es, de los sesgos cognitivos, sociales, económicos, políticos. Como todas las personas, las instancias y las instituciones en este mundo, **la Universidad se ve expuesta a las distorsiones de los datos incompletos, de las “informaciones” sesgadas, de la magnificación de problemas para cuya atención y solución ya contamos con protocolos internos y con tiempos específicos y, en fin, de las interpretaciones y las generalizaciones sin fundamento y sin conocimiento del día a día.**¹⁷

¹⁷ Por ejemplo, no se debería llamar “autoritaria” a una institución con alrededor de setecientos órganos de decisión, muchos de los cuales son autoridades universitarias colegiadas y todos ellos son ámbitos donde se llevan a cabo prácticas de deliberación y elección democráticas, con altos niveles

Una distorsión en la percepción puede tener consecuencias negativas en las relaciones entre personas o entre instancias e instituciones.

Resulta muy importante mantener y, si es necesario, **fortalecer una comunicación constante con las distintas autoridades y con el conjunto de la sociedad mexicana para que la buena imagen de la Universidad de la Nación siga prevaleciendo como una de las instituciones más prestigiosas, respetadas y apreciadas dentro y fuera de nuestros límites geográficos** (véase 4.2).

Por ejemplo, convendrá insistir de modo claro y didáctico en lo siguiente: mediante sus diferentes instancias de decisión, **nuestra *Alma Mater* resuelve cada día numerosos asuntos derivados –entre otros temas– de sus dinámicas naturales, de su propio crecimiento y expansión, de las legítimas demandas, de los concursos públicos y abiertos, de las diversas concepciones y posturas acerca de cómo resolver los distintos problemas y de cómo darles prioridad y prelación a unas posibles soluciones con respecto a otras posibles soluciones.**

Y es así como, en síntesis, una buena comunicación intra- y extramuros contribuye a sentar las bases para las siempre respetuosas peticiones y propuestas que la Universidad realiza ante el poder ejecutivo federal, ante poderes ejecutivos locales y estatales, ante el Honorable Congreso de la Unión y ante instancias que de un modo u otro se encuentran en condiciones de respaldar las tareas encomendadas por la Nación a nuestra Máxima Casa de Estudios. Ejemplo de solicitud histórica es la propuesta de que las instituciones públicas de educación superior –y señaladamente nuestra UNAM– cuenten con **presupuestos trianuales** para que sea más viable la planeación a mediano plazo, sin duda con rendimientos de cuen-

de representación, y son muy interesantes experiencias y ejercicios de representatividad y aun de representabilidad.

tas tanto anuales como específicos y puntuales cada vez que instancias como la Auditoría Superior de la Federación lo soliciten. Otra solicitud histórica es la propuesta de que la investigación alcance el 1% del presupuesto anual de la Federación.

9.1.1 %

En países como Estados Unidos de América, Japón y la República Federal de Alemania, el alto porcentaje de presupuesto anual para investigación se alcanza gracias a la confluencia de tres instancias: **apoyos gubernamentales, iniciativa privada y propuestas viables por parte de los ámbitos de investigación.**¹⁸

Se presentaría al poder ejecutivo y al poder legislativo de la Federación, así como a poderes locales y estatales y a instancias de la iniciativa privada, una propuesta que permitiera **un acercamiento paulatino al 1% anual mediante proyectos específicos, viables, sólidos y de alta pertinencia social, con temas como tratamiento del agua, agricultura sustentable, matemáticas, lenguajes, culturas, difusión de México en el mundo** (véase 9.4).

Los institutos públicos de investigación fungirían como mediadores para el financia-

¹⁸ “México es un país poco competitivo. Así lo señalan las evaluaciones que anualmente se presentan en el Foro Económico Mundial. Por ejemplo, en la evaluación 2003-2004, nuestro país se ubicaba en el lugar 51, de 102, en avances tecnológicos, siendo Finlandia el primer lugar. En calidad de instituciones de investigación, ocupábamos el lugar 52, donde Estados Unidos es la cabeza. Adicionalmente, como posible explicación de [nuestra] disminuida sofisticación tecnológica, están las [escasas] inversiones de empresas en investigación y desarrollo, donde México ocupaba el lugar 58, siendo Estados Unidos el primer lugar. Dentro del rubro de colaboración universidad-industria, donde Finlandia es la cabeza, México ocupaba el lugar 45. / De lo anterior se advierte que la delantera en el avance tecnológico, base de la competitividad, de Finlandia y Estados Unidos es producto de una amplia y robusta red de universidades e institutos de investigación que reciben inversiones y colaboran con la industria [y] [...] con el sector público” (Sergio Alcocer Martínez de Castro, “La investigación en ingeniería en México”, en Octavio Paredes López y Sergio Estrada Orihuela (coordinadores editoriales), *Aportaciones científicas y humanísticas mexicanas en el siglo XX*. México: Fondo de Cultura Económica, 2008, p. 47.

miento y participarían en la coordinación de proyectos, junto con la Universidad.¹⁹

PALABRAS CLAVE: 1%.

INSTANCIAS RESPONSABLES DE IMPLEMENTACIÓN Y SEGUIMIENTO: Rectoría. Secretaría Administrativa.

TIEMPO ESTIMADO: primeras gestiones, enero de 2024.

FINANCIAMIENTO: mínimo; intensas gestiones.

9.2. CAPACITACIÓN EN CAPTACIÓN DE RECURSOS

Desde las direcciones generales de Planeación y de Evaluación, **el Colegio de Directores ampliado recibiría asesoría constante y puntual, específica para cada instancia**, a fin de que tuvieran más y mejores herramientas en la captación de recursos extraordinarios, siempre sobre la base de las tareas concretas encomendadas a cada facultad o escuela, instituto, centro, programa o seminario universitario.

En otros términos, sin alterar un ápice las funciones cotidianas de cada entidad, se fomentaría la comprensión del inmenso potencial que cada una de ellas posee para contribuir a resolver problemas específicos de la sociedad, mediante convenios y bases de colaboración debidamente avalados por la Dirección General de Estudios de Legislación Universitaria (DGELU) y por todas las instancias competentes (véanse 9.3 y 9.4).²⁰

¹⁹ “Conviene que los institutos públicos de investigación adopten un papel más activo en la coordinación y promoción de investigación aplicada y tecnológica, así como en la investigación y el desarrollo de políticas públicas con alto contenido tecnológico” (*Ibidem*, p. 52).

²⁰ El doctor Víctor Manuel Castaño anota que la nanotecnología es un área de inmensas posibilidades, ya con resultados concretos por parte de la Universidad, como el DELETUM 3000, “un sistema base de dos componentes” que protege murales y otras superficies frente a intervenciones no autorizadas. La nanotecnología podría muy bien ser –nos dice el autor– el factor de cambio de nuestro siglo, como en algún momento lo fueron “la disponibilidad de metales preciosos” y en otro momento “la máquina de vapor y el acero”; se crean nuevos paradigmas, “con claras implicaciones filosóficas y éticas”. “En este escenario, y tal vez por primera vez en nuestra historia, los grupos científicos, tecnológicos e industriales mexicanos nos encontramos en la coyuntura de lograr ser protagonistas principales en algunas de las nanotecnologías que representarán cambios tecnológicos, económicos y sociales a nivel global” (Víctor Manuel Castaño, “Nanotecnología: del concepto a la ciencia”, en Octavio Paredes López y Sergio Estrada Orihuela [coordinadores editoriales], *Aportaciones científicas y humanísticas mexicanas en el siglo XX*. México: Fondo de Cultura Económica, 2008, pp. 104-109). En otro ámbito igualmente promisorio, el especialista Fernando Javier Guerrero Martínez, del Instituto de Energías Renovables, observa que la geotermia en un país con tanta exposición solar como México podría duplicar nuestra generación de energía, con importante ahorro

La **simplificación administrativa** buscaría seguir contribuyendo a que todos los pasos de supervisión y transparencia se realizaran de modo ágil.

PALABRAS CLAVE: Capacitación en Captación.

INSTANCIAS RESPONSABLES DE IMPLEMENTACIÓN Y SEGUIMIENTO: Secretaría General, Secretaría de Desarrollo Institucional y Secretaría Administrativa mediante las direcciones Generales de Planeación y de Evaluación.

INSTANCIAS INVITADAS: Coordinaciones de la Investigación Científica y Humanidades. Facultad de Contaduría y Administración mediante la Maestría en Alta Dirección.

TIEMPO ESTIMADO: primeras sesiones, febrero de 2024.

FINANCIAMIENTO: mínimo; fuentes futuras para otros proyectos (véanse 4.3, 6.2, 7.2, 7.4, 8.3, 9.3 y 9.4).

9.3. PROGRAMAS Y SEMINARIOS UNIVERSITARIOS, SEDES

Los programas y los seminarios universitarios, así como las sedes y escuelas de la Universidad en el exterior son instancias idóneas si queremos expandir nuestra captación de recursos extraordinarios, con la debida asesoría y supervisión administrativa y de auditoría ya sugeridas en los puntos anteriores (véase 9.2).

Se tendrían reuniones prioritarias con las cabezas de unos y otras y con presencia de las personas titulares de la Rectoría, la Secretaría General, la Secretaría de Desarrollo Institucional, la Secretaría Administrativa, la Coordinación de la Investigación Científica, la Coordinación de Humanidades y la Coordinación de Relaciones y Asuntos Internacionales. En dichas reuniones se tendría como punto único las **estrategias para una mayor incidencia en los sectores productivos del país y del exterior**, a fin de establecer acuerdos e incrementar el tránsito de las patentes a las aplicaciones de las mismas.

Por ejemplo, las sedes de la Universidad en el exterior deberían concentrarse más en los esfuerzos de vinculación con empresas extranjeras. Las reuniones académicas serían tareas naturales de las entidades universitarias, mientras que la movilidad estu-

económico y defensa del medio ambiente (véase 7; Antimio Cruz, “México puede duplicar la electricidad que produce con geotermia”, en *Crónica*, sección Cultura, 10 de abril de 2023, p. 23).

diantil correría a cargo de la Dirección General de Cooperación e Internacionalización (DGCI), de modo que una parte productiva del tiempo disponible para el escaso personal de las sedes se destinaría a dicha **vinculación con empresas e instituciones de educación e investigación con la vista puesta en proyectos productivos –científicos y humanísticos– de alto impacto y mutuo beneficio**. Ello acompañaría a los logros que ya tienen las sedes en temas como doble titulación y movilidad estudiantil.

Se buscaría que quienes encabezaran las sedes en el exterior fueran personas egresadas de nuestra Universidad ya asentadas en el país respectivo o con muy buen conocimiento del mismo (sobre todo de la vida empresarial o de servicios), de modo que estuvieran altamente familiarizadas tanto con nuestra *Alma Mater* como con las características de dicho país y de países concurrentes.

PALABRAS CLAVE: Programas y seminarios universitarios, sedes.

INSTANCIAS RESPONSABLES DE IMPLEMENTACIÓN Y SEGUIMIENTO: Rectoría. Secretaría General. Secretaría de Desarrollo Institucional. Secretaría Administrativa. Coordinaciones de la Investigación Científica y de Humanidades. Coordinación de Relaciones y Asuntos Internacionales.

TIEMPO ESTIMADO: primeras reuniones, enero de 2024.

FINANCIAMIENTO: presupuesto universitario; fuentes futuras de ingresos (véanse 4.3, 6.2, 7.2, 7.4, 8.3, 9.2 y 9.4).

9.4. COORDINACIÓN DE EGRESADOS Y ASOCIADOS

La Rectoría invitaría a Fundación UNAM y al Programa de Vinculación con Egresados a fin de optimizar los esfuerzos en torno a la captación de recursos para becas (véase 6.2).

Sería recomendable una periodicidad de al menos una sesión cada dos meses a fin de compartir experiencias y de contribuir a la capacitación mencionada en el rubro 9.2, así como a los recursos para la investigación mencionados en el rubro 9.1.

PALABRAS CLAVE: Egresados y asociados.

INSTANCIAS RESPONSABLES DE IMPLEMENTACIÓN Y SEGUIMIENTO: Rectoría. Secretaría Administrativa.

INSTANCIAS INVITADAS: Fundación UNAM. Programa de Vinculación con Egresados.

dos.

TIEMPO ESTIMADO: primeras reuniones, enero de 2024.

FINANCIAMIENTO: mínimo; intensa coordinación para incrementar los ingresos extraordinarios (véanse 4.3, 6.2, 7.2, 7.4, 8.3, 9.2 y 9.3).

*

10. ESTUDIOS Y EMPLEOS

México se ha convertido en la decimoquinta economía del mundo. Esto significa que, pese a circunstancias adversas, el país ha tenido ámbitos funcionales a lo largo de estos años. Ahora bien, las dinámicas de los distintos mercados y las inercias de los hábitos y las prácticas en la microeconomía y en la macroeconomía tienden a mantener invariables problemas antiguos del país como el desempleo, el subempleo, la precariedad laboral, la informalidad y, peor aun, la fuerza de la economía ilegal, muy minoritaria en términos relativos o porcentuales pero muy intensa y tentacular en términos absolutos o reales. **Estas precariedades se agudizan para las generaciones jóvenes.**²¹

Bien saben nuestras comunidades universitarias que la Universidad de la Nación no depende del mercado laboral y más bien debe contribuir a expandirlo, afinarlo, mejorarlo.

Y si es verdad que la sociedad nos juzga a las personas por nuestras competencias o habilidades y nos recompensa o remunera de acuerdo a aquellas que poseamos y que le resulten útiles a ella en escenarios siempre complejos y muchas veces sutiles e impercepti-

²¹ “Actualmente los jóvenes tienen una tasa de desempleo más alta que la de los adultos; incluso cuando cuentan con un empleo, éste es de mala calidad, ya sea por su precariedad, por su temporalidad o por falta de protección social. Paradójicamente, educarse ya no es garantía de empleo” (presentación a María Ascensión Morales Ramírez, *Mecanismos de transición escuela – trabajo. Hacia la empleabilidad*. México: Universidad Nacional Autónoma de México / Porrúa, 2016, texto citado en María de Carmen Macías Vázquez. Reseña. En *Revista Latinoamericana de Derecho Social*, número 25, julio-diciembre de 2017, pp. 257-264). Estamos ante una crisis del modelo de país como proveedor de mano de obra barata, con bajos niveles educativos. Probablemente esta crisis es la fuente de todas las demás.

bles, también es verdad que nuestra *Alma Mater* le ha aportado a la sociedad una serie de competencias o habilidades de las que la sociedad no tenía conciencia, aunque las necesitara.

En suma, una institución de la magnitud de nuestra Máxima Casa de Estudios no depende de los mercados laborales, aunque de ningún modo vive de espaldas a ellos.

El desempleo, el subempleo, el conjunto de la informalidad y la ilegalidad laboral son a la vez lastres y desafíos acerca de los cuales la Universidad tiene muy importantes estudios tanto a nivel nacional como en diferentes escenarios locales y regionales. Pueden aprovecharse con el fin de que busquemos soluciones específicas para escenarios asimismo específicos (véase 10.2).

Una parte significativa del imaginario colectivo mexicano funciona como un inmenso aparato inconsciente de atracción hacia la informalidad o hacia el éxito instantáneo o hacia el lujo forzoso. La comunicación social de la Universidad podría establecer mensajes cercanos a estudiantes que les mostraran o recordaran cómo la educación ofrece beneficios a corto y sobre todo a mediano y largo plazos (véanse 3.1 y 6). **La inversión de tiempo, de energía y de recursos económicos en educación representa beneficios para la persona integral, por ejemplo mediante el fomento de valores como la paciencia, la disciplina y el sentido para la visión y para la misión.**

10.1. EMPLEABILIDAD. MAPA DEL EMPLEO
Especialistas en empleabilidad conocen la importancia estratégica y las ricas complejidades del tránsito de la formación universitaria al empleo (véase María Ascensión Morales Ramírez, *Mecanismos de transición escuela – trabajo. Hacia la empleabilidad*). Recordemos que si algo preocupa a las jóvenes generaciones, es precisamente la conexión

entre el día a día hoy, en el aula, y el esperado día a día mañana, en los muy diversos escenarios laborales.

Desde luego, han sido un acierto histórico las bolsas de trabajo y las ferias del empleo en nuestra Casa de Estudios, así como las distintas orientaciones mediante trípticos en papel o digitales, cápsulas y otros instrumentos de comunicación.

Asimismo, hay planes de estudio que atienden este punto; por ejemplo, la licenciatura en Ciencias de la Tierra de la Escuela Nacional de Ciencias de la Tierra (2019) menciona explícitamente la “Vinculación Académico Laboral” mediante “estancias de prácticas profesionales”. Igualmente, la licenciatura en Minas y Mineralogía de la Facultad de Ingeniería (plan de estudios actualizado en 2015) “persigue acercar al estudiantado a los representantes de la industria [...], vinculando al sector industrial con el ámbito académico [...] [para] ofrecer becas, servicio social, asesoría de tesis”. Por su parte, el plan de estudios de Ingeniería Geofísica, de la Facultad de Ingeniería, apunta que “el mercado de trabajo es promisorio, pues el país requiere de profesionistas que, como el ingeniero geofísico, posean la capacidad para realizar de manera eficaz la exploración y aprovechamiento de la Tierra y su entorno”. A su vez, planes de estudio como el de la licenciatura en Tecnología de la ENES Morelia enlistan una serie de instituciones –la mayoría públicas– en las cuales la persona egresada puede prestar sus servicios. Esta licenciatura es un ejemplo de oferta de salida u opción técnica; lo hace por medio de un “Seminario Técnico Integrador” de 16 semanas que permite al alumnado incorporarse al ámbito laboral sin necesariamente dejar sus estudios. La propia ENES Morelia considera que las personas formadas en la licenciatura en Geohistoria “ocuparán espacios laborables en entidades de los tres órdenes de la administración pública, en posiciones ligadas a la planeación integral y no sólo biofísica del territorio”.

Asimismo, las cátedras empresariales de la Facultad de Contaduría y Administración representan un esquema bipartita –Facultad-empresas– por medio del cual se podrían seguir abriendo espacios laborales para nuestra planta estudiantil.

Igualmente, el Sistema de Enseñanza Modular (SEM), que se aplica en la licenciatura en Cirujano Dentista de la FES Zaragoza, pone énfasis en romper “el paradigma de currículos disciplinares organizados por asignaturas descontextualizadas de la realidad, que resulta en una fragmentación del conocimiento”. Se propone “que exista coherencia entre el proyecto educativo y la realidad a la que se enfrentará el egresado”.

Por su parte, la licenciatura en Manejo Sustentable de Zonas Costeras, de la ENES Mérida, enlista once posibles áreas de empleo para quienes se formen en dicha carrera.

Igualmente el Aprendizaje Situado, por ejemplo en la licenciatura en Nutriología de la FES Zaragoza, va preparando al alumnado en el camino al mundo laboral.

Desde luego, un alternativa importantísima consiste en fomentar la apertura y la consolidación de empresas por parte de nuestros egresados. La Universidad trabaja al respecto, por ejemplo mediante la asignatura Formación de Emprendedores de la licenciatura en Neurociencias de la ENES Juriquilla. (Sería muy importante estimular este tipo de salida laboral en las áreas de las ciencias sociales y las humanidades.)

Se trata de esfuerzos ejemplares: modelos. Conviene hacer una lista de todos ellos en la Universidad, compartir sus experiencias en las reuniones foráneas (véase 1.1) y multiplicarlos. Hay que expandir el acompañamiento a quienes egresan de nuestras aulas, por ejemplo apoyándonos en las numerosas investigaciones universitarias sobre desigualdad laboral por razones de género –entre ellas las realizadas por la doctora Gina Zabudowsky– con el fin de que desde la Coordinación de Igualdad de Género (CIGU) y otras instancias se busquen soluciones específicas para el empleo digno y justo entre nuestras egresadas.

Urge un auténtico mapa, incluso a nivel federal, de las necesidades concretas de vocaciones y profesiones del país. Por ejemplo, se sabe muy bien que México tiene un déficit de especialistas en Matemáticas; de hecho, este déficit es un problema mundial, y la solución del mismo se vincula con las posibilidades de crecimiento y aun de supervivencia de las economías regionales y nacionales: las Matemáticas se ubican en el centro del futuro.

Propongo un **Mapa del empleo con base en todas las estadísticas** que, entre otras instancias, genera constantemente **el Instituto Nacional de Geografía, Estadística e Informática (INEGI) para conocer tanto el empleo real como los requerimientos de empleo en distintas regiones.** Gracias a este instrumento, **las reuniones académicas del Colegio de Directores** (véase 1.1) **contarían con herramientas para el estudio de posibles carreras de la Universidad, considerando los rubros estratégicos de pertinencia social y factibilidad financiera.** Desde luego, regiría el ya aludido principio de que la Universidad no va detrás de los mercados, sino que se anticipa a ellos y ayuda a modelarlos, como termómetros que son, ellos –los mercados–, de la sociedad entera. **Termómetros y dínamos de la sociedad son los mercados, sí, pero no son la sociedad, siempre más compleja y rica.**

Por ejemplo, la crisis en Francia durante 2023 por el aumento de la edad de jubilación tiene que ver con un análisis insuficiente (acaso inexistente) de la productividad necesaria por parte de la persona, del país, del planeta para un bienestar equilibrado entre el trabajo y el tiempo libre, que es tiempo para el descanso y asimismo para la educación, la cultura y para otras actividades, según lo explica la doctora Gina Zabludowsky mediante sus estudios de la obra de Norbert Elías y mediante sus propios estudios (nos recuerda que el griego *skolé*, de donde surge *escuela*, se vincula con la noción de *ocio* creativo). Un mapa del empleo debería ensancharse hasta comprender –con datos sólidos– cuál es el equilibrio entre el

tiempo laboral y el tiempo libre para la educación, la cultura, el entretenimiento. Después de todo, tanto la educación como la cultura y el entretenimiento son actividades altamente productivas, y de hecho las sociedades avanzadas se caracterizan por un aumento del tiempo libre y por la riqueza y el poderío de las industrias culturales y por supuesto de las instituciones de educación superior: el tiempo libre puede ser altamente enriquecedor en términos económicos, como lo demuestra el hecho de que las industrias amparadas por derechos de autor (según el criterio de especialistas para medir la cultura) han representado durante años el tercer o cuarto lugar en generación del Producto Interno Bruto en México, con alrededor del 6 % del mismo, pese a las dificultades que todos los días encuentran las artes para salir adelante.

Todo esto permitiría asimismo disponer de mejores instrumentos de evaluación para disminuir aquella deserción escolar que se deriva de la falta de esperanzas y expectativas de empleo y por el atractivo fugaz del subempleo o de la informalidad.

En dicho mapa seguramente aparecerían disciplinas en las cuales la demanda es superior a la oferta. Tal es el caso de enfermería, como lo confirma la Dirección de la Facultad de Enfermería y Obstetricia. El 100% de quienes egresan de la licenciatura obtienen trabajo, muchas veces en Alemania, Canadá, Estados Unidos de América. Aquí nos enfrentamos a un déficit de personas que se dediquen a la noble tarea del cuidado hospitalario o clínico o casero. Este déficit es comprensible en el tan lastimado mundo de hoy. Nuestro mundo pide no solamente curación, sino curaduría: restauración, protección. Se trataría de apoyar a las entidades con licenciaturas en enfermería, con la vista puesta en un crecimiento ordenado de la matrícula.

Ante la **profunda crisis del sistema migratorio** en Estados Unidos de América y en muchos otros países, un mapa del empleo podría orientar a los sectores públicos y empresa-

riales y de servicios a tener una idea más clara de cómo organizarse para que la inadmisibles tragedia humanitaria por los caminos de América Latina y en las fronteras se revirtiera como generación de riqueza mediante la reiterada ecuación: **trabajo por capital por organización es igual a riqueza tanto económica como social, cultural y humana** (T X C X O = R) (véase 5.4).

Por todo ello, acaso sería deseable un estudio administrativo profundo que les permitiera a la Rectoría y a las secretarías General y de Desarrollo Institucional tomar la decisión de fundir en una sola las direcciones generales de Planeación y de Evaluación, con el fin de que todas las estadísticas de Evaluación apoyaran de manera más fluida a la Planeación. Después de todo, cada planeación se basa en una buena evaluación, y una de las razones o propósitos cruciales de la evaluación consiste en la planeación.

PALABRAS CLAVE: Empleabilidad.

INSTANCIAS RESPONSABLES DE IMPLEMENTACIÓN Y SEGUIMIENTO: Direcciones generales de Evaluación y de Planeación.

INSTANCIAS INVITADAS: FES Cuautitlán mediante la licenciatura en Ingeniería Industrial (asignatura Estudio del Trabajo). FES Zaragoza mediante la licenciatura en Cirujano Dentista y mediante el Aprendizaje Situado de la licenciatura en Nutriología. ENES Juriquilla mediante la licenciatura en Neurociencias (asignatura Formación de Emprendedores). Dirección General de Asuntos Escolares.

TIEMPO ESTIMADO: primeras reuniones, diciembre de 2023.

FINANCIAMIENTO: mínimo; intensas labores de coordinación y gestión.

10.2. MERCADOS LOCALES, MERCADOS INTERNACIONALES.

ENSEÑANZAS LOCALES, ENSEÑANZAS INTERNACIONALES

Mediante las investigaciones ya aludidas intentaríamos conectar laboralmente a quienes egresen de nuestras facultades y escuelas nacionales en distintos puntos de la República (véase 10.1).

Por ejemplo, en Michoacán la Universidad ha investigado acerca de agricultura sustentable y mercados locales. Este y otros proyectos podrían ser modelos que acompañaran la buena tradición universitaria de armonizar el principio de enseñanzas para realidades locales o regionales con el principio de una enseñanza universitaria, esto es, universal.

La licenciatura en Geohistoria de la ENES Morelia podría participar mediante asesoría y asimismo trabajo de campo a modo de aula práctica, abierta.

Igualmente, la licenciatura en Medicina Veterinaria y Zootecnia, de la Facultad de Medicina Veterinaria y Zootecnia, cuenta con una la asignatura Producción de Leche en Praderas de Clima Templado, que puede ser un modelo de relación entre el conocimiento médico y el conocimiento económico para el crecimiento de regiones específicas. Ello puede decirse de asignaturas como Zootecnia Caprina y Cunicultura (entre otras) en la licenciatura equivalente de la FES Cuautitlán.

La antropología sería muy valiosa para profundizar en el conocimiento de las realidades concretas de cada región, con el fin de que comprendiéramos mejor lo específico y lo fructífero de las localidades, a partir de la certeza de que el mercado es una manifestación perceptible de la cultura.

Por otra parte, en virtud de que la edad productiva se ha ampliado y de que el retiro no necesariamente comienza a los 65 o 70 años, pues las personas pueden alcanzar plenitudes intelectuales e incluso físicas más allá de esas edades, resultaría provechoso incorporar las reflexiones acerca del envejecimiento en la licenciatura Desarrollo Comunitario para el Envejecimiento, de la FES Zaragoza.

En el otro extremo de la producción y del comercio, la Universidad cuenta con experiencia en términos de formación de jóvenes para los negocios internacionales. Un hito en nuestra historia como institución ha sido la reciente aprobación por el Consejo Universitario y puesta en marcha de la licenciatura en Negocios Internacionales tanto en la Facultad de Contaduría y Administración (2017) como en la ENES Juriquilla (2019). Existe además una creciente interrelación entre los mercados locales y los internacionales, y en ambos la Universidad puede orientar a sus estudiantes para que el país incremente su presencia y su

influencia en el mundo, concretamente el mundo de la producción, del comercio y los negocios.

PALABRAS CLAVE: Mercados. Enseñanzas.

INSTANCIAS RESPONSABLES DE IMPLEMENTACIÓN Y SEGUIMIENTO: Secretaría General. Facultad de Economía. Instituto de Investigaciones Económicas.

INSTANCIAS INVITADAS: Facultad de Medicina Veterinaria y Zootecnia y FES Cuautitlán mediante la licenciatura en Medicina Veterinaria y Zootecnia (asignaturas como Producción de Leche en Praderas de Clima Templado en la primera y Zootecnia Caprina o Cunicultura en la segunda). Coordinación de Humanidades mediante el Centro de Investigaciones Interdisciplinarias en Ciencias y Humanidades y el Centro Regional de Investigaciones Multidisciplinarias. Instituto de Investigaciones Antropológicas y Facultad de Ciencias Políticas y Sociales mediante la licenciatura y el posgrado en Antropología. Facultad de Filosofía y Letras mediante la licenciatura en Geografía (asignaturas como Planeación General y Regional y Geografía Rural). Escuela Nacional de Ciencias de la Tierra mediante y ENES Mérida mediante la licenciatura en Geografía Aplicada (asignaturas como Cartografía temática). ENES León mediante la licenciatura en Administración Agropecuaria, con asignaturas como Evolución y Desafíos del Campo Mexicano o Financiamiento a Organizaciones Rurales, y mediante la licenciatura en Desarrollo Territorial, con asignaturas como Economía Urbana-Regional y Desarrollo Regional y Local. ENES Morelia mediante la licenciatura en Geohistoria (asignaturas como Geografía Rural y Urbana y Aptitud Territorial). FES Zaragoza mediante la licenciatura en Desarrollo Comunitario para el Envejecimiento (asignaturas como Formación Grupal, Análisis y Diagnóstico de la Comunidad). FES Aragón mediante la licenciatura en Economía (áreas de Desarrollo Urbano Regional [sistema abierto] y de Planeación del Desarrollo Urbano y Regional [sistema escolarizado]), así como la licenciatura en Planificación para el Desarrollo Agropecuario (asignaturas como Administración de Empresas Agropecuarias y Políticas del Desarrollo Rural). Escuela Nacional de Trabajo Social mediante la licenciatura en Trabajo Social (asignaturas como Problemática Rural). Facultad de Contaduría y Administración y ENES Juriquilla mediante la licenciatura en Negocios Internacionales (con asignaturas como Globalización y Empleo). Facultad de Ciencias Políticas y Sociales, FES Acatlán y FES Aragón mediante la licenciatura en Relaciones Internacionales (asignaturas como Comercio Exterior de México y Logística Comercial Internacional).

TIEMPO ESTIMADO: primeros estudios y resultados, agosto de 2024.

FINANCIAMIENTO: mínimo; posible fuente de recursos extraordinarios mediante creación de prototipos y modelos.

10.3 LA UNIVERSIDAD Y LA CALLE. EDUCACIÓN VIAL

Las teorías pedagógicas y las tecnologías para la educación se expanden de modo continuo.

Unas y otras ponderan y analizan la adquisición de conocimientos formativos dentro y fuera del aula. **La calle puede ser una prolongación del aula. La calle puede ser un aula múltiple, cambiante, exigente: práctica, *in situ*, abierta** (véase 10.5: pueden ser valiosas para este punto asignaturas como Educación No Formal de la licenciatura en Pedagogía).

En 2008 hubo alrededor de ocho mil muertos por la así denominada “guerra contra el narcotráfico”; durante esos mismos doce meses se reportaron 24 mil muertes en accidentes viales: tres veces más.

Aun hoy, la Ciudad de México apunta tres atropellamientos fatales al día (véase 3.3).

Las causas son diversas; ha de incluirse una insuficiente atención a las reglas de convivencia vial a lo largo de todo el país. **La Rectoría solicitaría a las coordinaciones de Humanidades y de Difusión Cultural establecieran el Programa La Universidad a la calle.** Dicho Programa ayudaría a jóvenes provenientes de actuación, teatro, cinematografía, música, entre otras disciplinas, a adquirir experiencia y recibir un apoyo económico formal de la propia Universidad **preparando e interpretando escenas breves e inesperadas en parques, cruceros, centros comerciales, terraza de la Cineteca Nacional, medios tiempos en partidos.** Un tema, entre otros, sería un creciente acceso a la educación vial, con dos propósitos: abrir más y más oportunidades de preparación a tales jóvenes y contribuir a la disminución de accidentes en las calles. Se tomarían por sorpresas parques y otros ámbitos públicos mediante ráfagas de música y teatro universitarios de alto valor didáctico para facilitar el aprendizaje de nociones cruciales de educación vial, que a su vez son nociones de ciudadanía y civismo: amor al país.

PALABRAS CLAVE: Educación vial.

INSTANCIAS RESPONSABLES DE IMPLEMENTACIÓN Y SEGUIMIENTO: Coordinación de Humanidades mediante el Instituto de Investigaciones sobre la Universidad y la Educación. Coordinación de Difusión Cultural mediante la Dirección de Teatro. Facultad de Música mediante sus licenciaturas en Música y áreas como Composición.

INSTANCIAS INVITADAS: Centro Universitario de Teatro. Facultad de Filosofía y Letras mediante la licenciatura en Literatura Dramática y Teatro. Escuela Nacional de Artes Cinematográficas. Secretaría de Prevención, Atención y Seguridad Universitaria.

TIEMPO ESTIMADO: primeros resultados, agosto de 2024.

FINANCIAMIENTO: coordinaciones de Humanidades y Difusión Cultural, con posible apoyo adicional de Rectoría.

10.4 RELACIONES LABORALES. CAPACITACIÓN DIRECTIVO-ADMINISTRATIVA

Los encuentros con las representaciones sindicales continuarían con el espíritu de diálogo y de esfuerzo por el consenso y la comprensión que han de caracterizarlas siempre. **La Secretaría Administrativa de la Universidad capacitaría a titulares de facultades, escuelas, institutos, centros y programas para que mantuvieran una permanente atención a los asuntos administrativos; pondrían especial énfasis en el diálogo con la base trabajadora y valorarían la posibilidad de ordenar y desahogar los asuntos en común mediante agendas de trabajo de primera instancia.**

En el marco del respectivo Contrato Colectivo de Trabajo, se destacarían y analizarían todas las posibilidades de una **creciente capacitación, preparación, formación, de la base trabajadora, considerando las inminentes mutaciones de las relaciones laborales en el mundo por factores como la robotización y la inteligencia artificial** (véase 8.4).

Como en la capacitación para captar recursos (véase 9.2), la Maestría en Alta Dirección de la Facultad de Contaduría y Administración puede ofrecerle a la plata directiva charlas y talleres en asuntos estratégicos como gestión de equipos y gestión de agenda.

PALABRAS CLAVE: Relaciones laborales. Capacitación directivo-administrativa.

INSTANCIAS RESPONSABLES DE IMPLEMENTACIÓN Y SEGUIMIENTO: Secretaría Administrativa mediante las direcciones generales de Relaciones Laborales y de Personal. Facultad de Contaduría y Administración mediante la Maestría en Alta Dirección.

TIEMPO ESTIMADO: primeras sesiones, febrero de 2024. FINANCIAMIENTO: mínimo; labores de capacitación.

10.5 EDUCACIÓN DUAL

México es un país con valiosa experiencia práctica. Por ejemplo, las grandes obras murales, arquitectónicas, ingenieriles, clínicas, les deben mucho a personas con habilidades en construcción, en electricidad, en carpintería, entre otras muchas competencias.

La formación en numerosas disciplinas requiere de muy temprano reforzamiento en los ámbitos laborales, en parte porque por tradición centenaria somos un país de hábitos

prácticos dignos de aprovecharse. Las salidas técnicas de diversas carreras, sobre todo en años recientes, son un mecanismo alentador para un número significativo de jóvenes. Podrían considerarse más salidas técnicas en carreras humanísticas, como edición digital en letras.

Igualmente, el proyecto educación dual –diálogo concreto entre la educación y el empleo– sería un proyecto que se impulsaría desde las sesiones académicas foráneas (véanse 1.1 y 10.1; véase el capítulo 3 del libro de Ascensión Morales, *Mecanismos de transición escuela – trabajo. Hacia la empleabilidad*). De ese modo, **cada Consejo Técnico contaría con elementos para que sopesara los antecedentes con que la Universidad cuenta al respecto desde hace al menos quince años. Por su amplia y valiosa experiencia con empresas, que incluye una importante cartera de contactos y relaciones, la Facultad de Contaduría y Administración (FCA) podría asesorar y capacitar a otras entidades en este rubro. También lo harían las carreras de Pedagogía (véanse 2.1 y 10.3).**

PALABRAS CLAVE: Educación Dual.

INSTANCIAS RESPONSABLES DE IMPLEMENTACIÓN Y SEGUIMIENTO: Coordinación de Universidad Abierta, Innovación Educativa y Educación a Distancia.

INSTANCIAS INVITADAS: Facultad de Contaduría y Administración. Facultad de Filosofía y Letras y las FES Acatlán y Aragón mediante la licenciatura en Pedagogía (por ejemplo la asignatura Educación No Formal en el plan de estudios de la Facultad de Filosofía y Letras).

TIEMPO ESTIMADO: primeras acciones, febrero de 2024.

FINANCIAMIENTO: mínimo necesario.

10.6 PROYECTO MIGUEL CONCHA
Justo Sierra merece considerarse revolucionario. Espíritu revolucionario será siempre aquel que alcance grandes y pacientes logros, construyendo realidades, modificándolas con esmero quirúrgico. México tiene una larga tradición de personalidades revolucionarias que se apoyan en instituciones para erigir nuevas instituciones. Una personalidad revolucionaria crea ámbitos perdurables en un ambiente democrático. ¿Por qué democrático? Porque la democracia permite el juicio periódico sobre las personas y las instituciones.

El Auditorio Justo Sierra se llama así no sólo porque el maestro fue gente de letras, sino sobre todo porque el recinto pertenecía a todas las facultades y escuelas: en 1954 **el nombre del recinto homenajeaba al fundador de nuestra Máxima Casa de Estudios**. Estábamos ante *el* Auditorio de la recién nacida Ciudad Universitaria: este espacio histórico es patrimonio de toda la Universidad, y la Facultad de Filosofía y Letras ha vivido de cerca todas sus vicisitudes.

La ocupación del Auditorio Justo Sierra a fines de 2000 deja analizarse desde el punto de vista del mercado laboral y asimismo de las ciencias sociales. En días hábiles, circundan el recinto personas que ofrecen alimentos, música, libros, artesanías y que, a la luz de todas las evidencias empíricas, conforman redes sociales tanto ciudadanas como nacionales e incluso internacionales.²² Se trata de productores y comerciantes minoristas. El comercio minorista significa un porcentaje representativo de la economía mexicana. Y de este porcentaje es muy notoria la oscilación entre el negocio formal y el informal, según lo confirmamos a lo largo de la urbe y, en resumen, de todo el territorio mexicano.²³

El diálogo, como en cualquier actividad dentro de los espacios universitarios, es decisivo. Cada una de las personas que de un modo u otro pertenecemos a nuestra *Alma Mater* nos merecemos en todo momento **contribuir a que la informalidad se vuelva for-**

²² Una síntesis del origen, la aplicabilidad y la importancia del concepto de *redes sociales* se encuentra en el texto de Larissa Adler Lomnitz “La supervivencia del ‘menos apto’”, en Octavio Paredes López y Sergio Estrada Orihuela, *Aportaciones científicas y humanísticas mexicanas en el siglo XX*. México: Fondo de Cultura Económica, 2008, pp. 17-24. La autora resume allí el trabajo y las conclusiones de su conocido libro *¿Cómo sobreviven los marginados?* México: Siglo XXI Editores, 1975.

²³ Larissa Adler Lomnitz se refiere a la incorporación del concepto de *informalidad* en la antropología y la sociología mexicanas, así como a *marginación, marginalidad e intermediación*. El intermediario o *bróker* es una figura clave entre lo formal y lo informal (texto citado, pp. 21 y 23).

malidad. De hecho, como sugerí, el tránsito a la plena formalidad será un camino que el país seguirá para que de modo concreto y sustancioso millones y millones de personas alcancen mejores niveles de vida, como en justicia le corresponde a una de las economías más potentes del planeta.²⁴

Propongo un diálogo directo con productores y comerciantes y con sus representantes para que formalicemos de modo definitivo la relación entre la Universidad y gente que se hace digna de dicha formalización en un ambiente seguro y estable.

Miguel Concha ha sido y seguirá siendo un modelo de apertura ante todas las perspectivas del mundo en que nos ha tocado vivir. Como homenaje a la entrañable figura de don Miguel, siempre recordada, propongo mesas de trabajo con comerciantes, intermediarios y representantes para que haya una incorporación a la formalidad dentro y fuera del Auditorio Justo Sierra, según ha ocurrido en otros ámbitos y tiempos de la Universidad.

La Facultad de Derecho impulsa la mediación como un principio fundamental de impartición de justicia. El diálogo en torno al Auditorio por antonomasia del Campus Central sería un ejercicio práctico de preparación para jóvenes generaciones de la Facultad y de las otras entidades universitarias donde existen planes de estudio en Derecho, específicamente en áreas o profundizaciones en temas de mediación, o en Desarrollo y Gestión Interculturales, con asignaturas como Modos de Pertenencia de los Sujetos Sociales y Negociación y Resolución de Conflictos.

²⁴ El volumen coordinado por los doctores Gabriela Ríos Granados y Mauricio Padrón Innamorato, *Informalidad laboral y las obligaciones tributarias*, que se cita en el rubro 6.5, refiere esfuerzos para contribuir a superar la informalidad; el capítulo de Miriam Guillermina Gómez Casas, “Panorama general de las políticas fiscales para disminuir la informalidad en México” (pp. 39-68) es un ejemplo de las dificultades para volver formal la informalidad desde el punto de vista fiscal; ahora bien, existen otros abordajes que pueden incidir en una mayor confianza entre las partes, como los grupos focales con los que ha trabajado la doctora Ríos Granados.

Igualmente, la Facultad de Psicología aportaría teoría y experiencia por ejemplo mediante la asignatura Conflicto, Conformidad y Consenso de la licenciatura en Psicología; asimismo, podría participar la licenciatura en Desarrollo y Gestión Interculturales mediante las asignaturas Modos de Pertenencia de los Sujetos Sociales y Negociación y Resolución de Conflictos.

Del mismo modo, la Escuela Nacional de Trabajo Social podría ser partícipe en esta misión, pues cuenta con estudios y trabajos de campo en torno a la reconstrucción del tejido social. Y ha examinado desde la perspectiva de género la ruptura y la posible restauración de dicho tejido. Son mujeres muchas de las personas que circulan dentro y alrededor del auditorio Justo Sierra: tanto la Escuela Nacional de Trabajo Social como la Coordinación de Igualdad de Género y el Centro de Investigaciones y Estudios de Género aportarían enfoques enriquecedores para un avance en el diálogo.

PALABRAS CLAVE: Proyecto Miguel Concha.

INSTANCIAS RESPONSABLES DE IMPLEMENTACIÓN Y SEGUIMIENTO: Secretaría General. Secretaría de Prevención, Atención y Seguridad Universitaria. Oficina de la Abogacía General.

INSTANCIAS INVITADAS: Facultad de Filosofía y Letras. Facultad de Derecho. Facultad de Psicología mediante la asignatura Conflicto, Conformidad y Consenso de la licenciatura en Psicología (escolarizado y abierto). Facultad de Ciencias Políticas y Sociales y FES Acatlán mediante la licenciatura en Ciencia Política y Administración Pública (asignaturas como Grupos de Poder, Negociación y Conflicto y Partidos Políticos en la Facultad de Ciencias Políticas y Sociales o Grupos de Poder, Sociedad Civil y Negociación Política en la FES Acatlán). Facultad de Filosofía y Letras, ENES León y ENES Mérida mediante la licenciatura en Desarrollo y Gestión Interculturales (asignaturas como Modos de Pertenencia de los Sujetos Sociales y Negociación y Resolución de Conflictos).

TIEMPO ESTIMADO: primeras reuniones, marzo de 2024.

FINANCIAMIENTO: mínimo; intensas labores de negociación.

EPÍLOGO

1

El juicio adecuado es el deber más importante del Rector de la Universidad Nacional Autónoma de México. Notables decisiones recaen sobre su persona cada día. Como Universidad de la Nación, nuestra *Alma Mater* se sitúa en un lugar estratégico para el presente y el futuro del país. Por ello, la Rectoría debe sopesar y asumir cada decisión con una serie de consideraciones y de patrones generales que se sintetizan en modelos de argumentación como el de Stephen Toulmin.

Toulmin propone 1) una aseveración base (*claim*), 2) una serie de datos que sustentan dicha aseveración (*data*), 3) un conjunto de principios, valores y reglas que conectan aseveración y datos y les ofrecen garantía y sustento (*warrant*), 4) un respaldo o refuerzo de estos elementos, en especial la aseveración base (*backing*), 5) una refutación o incluso (auto)refutación como ejercicio dialógico (*rebuttal*) y 6) un conjunto de cualificadores modales para transmitir la postura del hablante al dar los pasos precedentes (duda, certeza, especulación, etcétera; *modal qualifiers*).

Aun en el contexto de la vertiginosa vida diaria, todas las personas buscamos intuitivamente la validación y el refuerzo (en lo posible) de las aseveraciones que emitimos y que recibimos, ya sea mediante datos, ya sea mediante reglas, reglamentos, leyes, legislaciones a modo de garantías de nuestros actos, incluidos los actos de habla, pues precisamente dirigir, coordinar, regir, gobernar, prometer, exigir, se realizan mediante actos

interpretados, y una relevante suma de esos actos son verbales.

El muy práctico modelo de Toulmin me ha sido en extremo útil para darles contexto a mis análisis de los diálogos y de la toma de decisiones conforme a un juicio tan prudente y sereno como sea posible dentro de la vorágine de eventos y acontecimientos cotidianos.

Interpretar es una de nuestras tareas cotidianas más importantes.

Ahora bien, a mayor tumulto de acciones cotidianas y a mayor número de personas y de intercambios verbales, disponemos de menos tiempo para la mutua escucha y por ende se nos abre un mayor espacio para lo interpretable, pues numerosos actos comunicativos tienden a quedar incompletos, y la interpretación –esto es, el ejercicio hermenéutico por excelencia– se vuelve imprescindible, tal y como lo ha expuesto el doctor Mauricio Beuchot, emérito de nuestra Casa de Estudios. Estas circunstancias se agudizan en las posiciones de responsabilidad pública y piden el concurso de la experiencia adquirida durante lustros y decenios.

Las distintas áreas de la Rectoría deben contribuir a la toma de decisiones adecuadas sobre aspectos generales y particulares, siempre con respeto a las atribuciones que la legislación vigente otorga en exclusiva a la persona titular de la misma.

Ingresé a nuestro sistema universitario hace ya justos cincuenta años (1973), como alumno del entonces novísimo Colegio de Ciencias y Humanidades (CCH) en una de las instituciones incorporadas a la Universidad. Hace 47 años inicié la carrera de Lengua y Literaturas Hispánicas de nuestra Facultad de Filosofía y Letras (1976). En 1981 era pasante de licenciatura; diez años más tarde era doctor en Letras por la Universidad de Hambur-

go, República Federal de Alemania. Había hecho la Maestría en Letras Mexicanas (UNAM, 1984-1987) con una beca de nuestra *Alma Mater*.

Un complemento de beca doctoral dentro del Programa de Formación del Personal Académico de la Dirección General de Asuntos del Personal Académico (DGAPA) se convirtió en la plaza que ocupo desde 1991 (la beca principal fue del Servicio Alemán de Intercambio Académico, DAAD).

Asimismo, fui técnico académico en la División de Estudios de Posgrado de la Facultad de Filosofía y Letras (1985-1987).

Soy profesor de asignatura e investigador nacional desde 1991.

Y diez años se fueron desde que la Honorable Junta de Gobierno de nuestra Máxima Casa de Estudios me honró designándome director del Instituto de Investigaciones Filológicas (2 de diciembre de 2013). Dos años después, el Señor Rector Enrique Graue Wiechers me invitó a incorporarme a su equipo de trabajo como coordinador de Humanidades (1 de diciembre de 2015). Un cuatrienio más tarde me designó director del Centro de Enseñanza para Extranjeros (CEPE, 20 de enero de 2020).

Antes, fui secretario académico de mi Instituto (1993-1996), coordinador del Centro de Estudios Literarios dentro de la misma entidad (2000-2001) e integrante de la Comisión Dictaminadora del CEPE (2006-2012) y de la Comisión Evaluadora del PRIDE del Instituto de Investigaciones Bibliográficas (2013-2015).

Todo ello significa que durante alrededor de 35 años de pertenecer a nuestra Universidad como investigador y docente, he sumado un promedio de 22 años de participación institucional (diez de ellos como titular de entidad, con sus respectivos y sucesivos consejo Interno, Técnico y Asesor).

En 2022 alcancé el nivel III del Sistema Nacional de Investigadores por labores

ininterrumpidas de investigación. Durante los últimos treinta años me aboco principalmente al rescate del patrimonio literario mexicano (ediciones críticas, biografías), a la elaboración de materiales didácticos (manuales, colecciones de libros accesibles para diferentes etapas de la vida) y a la búsqueda de soluciones ante uno de los más graves problemas nacionales: nuestras insuficiencias en la adquisición y actualización de habilidades para la lectura y la escritura.

No descuidé la creación: novelas, cuentos, piezas de teatro, poemas y un proyecto didáctico, Películas de Papel, que creé con base en reflexiones de Juan Rulfo y Gabriel García Márquez y que me apoya en mi curso taller de escritura creativa (lo imparto de manera híbrida desde enero de 2022 y me sirve de base en el módulo correspondiente del Diplomado de Escritura del CEPE iniciado en 2023).

“¿Para qué poetas en tiempos de penurias?”, se interrogó Friedrich Hölderlin a fines del siglo XVIII. Martín Heidegger recogió la pregunta y la volvió frase–guía para una reflexión famosa. Las artes –entre ellas la poesía– llevan sobre los hombros la sensibilidad y la conciencia más finas acerca del mundo. No es una carga ligera. Además, **en México la literatura –un núcleo de las humanidades– ha participado en la fundación de instituciones educativas (Justo Sierra Méndez) y de ámbitos federales de educación pública (José Vasconcelos), en la modernización de las comunicaciones y de la hacienda pública de su tiempo (Guillermo Prieto), en la consolidación del fomento industrial y del imaginario colectivo mediante libros determinantes (Vicente Riva Palacio), en la creación de colecciones y proyectos decisivos para la educación y de instituciones nacionales e internacionales (Jaime Torres Bodet, Alfonso Reyes), en la conciencia colectiva (Elena Garro) y en la vida diplomática desde el punto de vista teórico y práctico (José Gorostiza, Rosario Castellanos y muchas más voces hasta nuestros días). A ello se une el**

prestigio mundial de figuras como Juan Rulfo (el mexicano más traducido de todos los tiempos, dentro y fuera del país), Octavio Paz (premio Nobel de Literatura), Carlos Fuentes (polígrafo incansable, conciencia ineludible), Miguel León Portilla (leyenda viva, poeta al traducir la poesía y la filosofía del mundo náhuatl) y desde luego Sor Juana Inés de la Cruz.

Hölderlin asevera: “Lo que pervive lo creó la poesía.” Poesía de la imaginación creadora necesitamos para complementar la prosa de la existencia de la que habló Mijaíl Bajtín.

Se gobierna con la palabra.