

## Una opción para transformar la UNAM

MANUEL MARTÍNEZ • ROSA SECO • KARIN WRIEDT

Cualquier propuesta sensata sobre un cambio de fondo en una institución debe partir necesariamente del análisis minucioso de sus logros y aciertos, así como de sus carencias presentes y de sus necesidades y metas para el futuro. En el caso de una institución universitaria es claro que además del análisis académico correspondiente, la iniciativa debe plantearse en términos de su valor social.

En México, qué duda cabe, la UNAM ha sido una institución esencial para el desarrollo del país. No es necesario insistir en su amplia y profunda labor docente, en el impacto de sus egresados en todas las ramas profesionales, en su contribución al pensamiento científico y al humanista, en su aportación al arte y, sobre todo, en el mejor conocimiento y entendimiento de la naturaleza y sociedad mexicanas. Además es notable, como lo apunta D. Lorey,<sup>1</sup> la adaptación de la UNAM, durante décadas, a las expectativas del desarrollo económico y social de la nación.

Sin embargo, también se reconocen fallas, omisiones e insuficiencias que hacen insoslayable, como ha sucedido con otras universidades en otras partes del mundo, efectuar una serie de cambios profundos que permitan fortalecer a la institución y responder a las demandas de la sociedad actual. Para ello, la comunidad académica debe valorar diferentes opciones de transformación que permitan revisar su misión, su estructura organizativa y sus procesos de toma de decisiones.

Por las complejas circunstancias por las que atraviesa la UNAM en estos momentos, tras un paro estudiantil que la ha mantenido cerrada por varios meses y que no parece presentar visos de solución inmediata, el debate sobre su transformación puede caer en una falsa disyuntiva que ha mostrado sus limitaciones en el pasado reciente, es decir, elegir entre concepciones que, más que enmarcarse en un análisis académico profundo, plantean una elección política: el modelo "populista" versus el modelo "academicista". Por el contrario, se debe ser capaz de entender y reflexionar sobre la necesidad de diseñar un nuevo futuro que retome los principios universales que caracterizan la función universitaria y las responsabilidades sociales que tiene con el país.

Aportar elementos para este análisis es una tarea a la que todos los universitarios habremos de abocarnos. Para enriquecer esta reflexión, en las próximas líneas se hace una propuesta de transformación de la UNAM que no pretende ser la única, ni la más acabada, pero que parte de un estudio realizado con detalle sobre lo que ocurre en otras instituciones de educación superior del mundo, que han asumido que la forma tradicional que les permitía desarrollarse y tomar decisiones ha dejado de ser funcional para cumplir con sus principios académicos. Un breve recuento del estado actual de la estructura de la UNAM,

de sus virtudes y de sus graves limitaciones es, también, fuente de la propuesta que se presenta para transformar a la UNAM, incorporando en ella una visión de futuro.

#### El final de una etapa en el desarrollo de las universidades

#### La pertinencia de las universidades

En las últimas décadas, las universidades en el mundo han debido enfrentar una serie de cuestionamientos sobre su papel en las sociedades modernas. Esto ha motivado múltiples debates sobre el fondo y forma futuros de estas organizaciones y, en varias de ellas, ha resultado en cambios profundos en sus perfiles y estructura de toma de decisiones. Este ha sido el caso de universidades tales como las de Londres, California o Quebec.

Con el advenimiento de la posindustrialización, íntimamente ligada al desarrollo tecnológico, las universidades se encontraron, casi sin darse cuenta, en el centro de un debate sobre su utilidad social. Comenzó así una serie de largos cuestionamientos que aún no ha terminado. En general, se ha puesto en duda su eficacia para responder al compromiso que la sociedad les ha asignado: ¿han sido capaces, se dice, de utilizar adecuada y pertinentemente el financiamiento que se les otorga y que procede de recursos públicos en montos muy importantes? ¿Han rendido cuentas a la sociedad sobre los resultados que obtienen y sobre las decisiones que toman? ¿Son capaces de atender oportuna y satisfactoriamente las necesidades del mundo actual y, a la vez, participar en la conformación de una nueva organización social basada en el conocimiento? ¿Cuentan con estrategias para responder al reto de incorporar los acelerados avances del conocimiento a la docencia y a la comprensión social de este avance?

#### Las respuestas gubernamentales

En términos generales, las respuestas gubernamentales a las preguntas anteriores han sido desfavorables para las universidades. De hecho, a lo largo de la década anterior, el papel del Estado como regulador de las actividades de estas instituciones dio origen a lo que numerosos especialistas en el tema catalogaron como la emergencia del "Estado evaluador", que se convirtió en el actor principal del diseño y la puesta en marcha de los cambios en la educación superior. Para éste, la eficiencia de los procesos y, sobre todo, la eficacia de los resultados se convirtieron en los parámetros más importantes para la evaluación del quehacer universitario.

A resultas de ello, se crearon o fortalecieron múltiples agencias externas cuya función ha sido evaluar el rendimiento institucional de la docencia y de la investigación, y más recientemente de la administración, de acuerdo con criterios que sólo en contadas ocasiones han sido capaces de percibir cabalmente la complejidad de las funciones universitarias y de diferenciarlas a partir de sus misiones y sus características propias.

#### Los elementos olvidados

El "modelo ideal" que parece animar la acción gubernamental ha tenido una visión de corto plazo sobre el funcionamiento que se espera de las universidades y, en los hechos, no toma en cuenta que son, por su naturaleza y objetivos, organizaciones que deben responder a las necesidades nacionales y, al mismo tiempo y con la misma importancia, a las exigencias universales del desarrollo del conocimiento. Ambas responsabilidades son las que determinan su función educativa. Las políticas gubernamentales tampoco han considerado el doble papel al que se enfrentan estas instituciones ante los cambios planteados por el mercado global y el papel que cada país debe asumir en la generación de conocimientos y en la formación de recursos humanos altamente calificados.

Es indudable que estas instituciones deben rendir cuentas claras y en forma pública de su quehacer y de la toma de decisiones que realizan internamente para mostrar el cómo y el porqué de sus actividades académicas, pero el tratamiento parcial o sesgado al que han estado expuestas desvirtúa, en general, la función universitaria y condena irremediamente a las universidades de países que no pertenecen al llamado primer mundo a formar cuadros para maquilar, operar o reproducir, renunciando a la posibilidad de generar los conocimientos científicos, tecnológicos, sociales y humanísticos y a formar a los profesionales que requiere un futuro equitativo, sustentable, justo y con un incremento significativo de la calidad de vida de la población.

#### Los problemas internos

Si bien las presiones externas que comparten y padecen las universidades en el mundo les generan una enorme presión, también son fuente de tensión algunos de los problemas internos que las agobian. Ante la permanente reducción de recursos financieros y las exigencias impuestas por procesos de evaluación externos, las universidades han visto disminuir su margen de acción interna para resolver viejos y nuevos conflictos. Para mostrar esta problemática se mencionan aquí sólo tres de las cuestiones más importantes que las aquejan, en el entendido de que se ha recurrido a una generalización, ya que en la realidad hay muchos matices entre universidades de diferentes latitudes, y aun entre instituciones de un mismo país.

- El crecimiento de la demanda de ingreso. A pesar de los cálculos que se hicieron décadas atrás, que señalaban que pronto disminuiría la demanda de jóvenes para ingresar a las universidades, las expectativas sociales de la población han mostrado el error de esa estimación.

La matrícula crece y, además, tiene nuevas características. Ya no sólo son jóvenes los que aspiran a ingresar a la educación superior, sino también importantes sectores de la población de mayor edad. Tampoco son estudiantes que podrán dedicar tiempo completo a sus estudios como ocurría años atrás, y cada vez hay más mujeres que desean contar con mayores y mejores niveles de educación. ¿Cómo se responde a este fenómeno cuando no alcanzan los recursos y la infraestructura es insuficiente para dar respuesta al aumento de la demanda de ingreso? ¿Los números clausus son la única alternativa o es necesario admitir que se debe transformar a fondo la visión educativa tradicional mediante la adopción de

avances tecnológicos para expandir la cobertura y la oferta de opciones educativas en las universidades?

- Los planes de estudio. Los planes y programas de estudio también enfrentan serios problemas. Mientras que el ámbito laboral reclama nuevos perfiles y prácticas profesionales, en las universidades no se ha logrado aún tener un planteamiento claro para reformar su tarea educativa.

En las nuevas prácticas profesionales aparecen, de manera cada vez más frecuente, novedosas disciplinas, producto de la interdisciplina o de enfoques multidisciplinarios innovadores para la solución integrada de problemas complejos. Estos dos conceptos –la inter y la multidisciplinaria– no han sido asumidos de manera formal por las universidades, ni en la práctica docente ni en las estructuras académicas, creándose así un rezago entre lo que se enseña y lo que posteriormente tiene que poner en práctica el egresado de una institución de educación superior.

¿Cómo pretender entonces continuar con la misma concepción que se tiene de los planes de estudio sin enfrentar una profunda reflexión sobre el tipo de profesionales que requiere un país para responder a las diversas demandas de su sociedad, a los nuevos retos tecnológicos, científicos y sociales y, a la vez, competir con su propia identidad en los mercados de trabajo mundiales? ¿En qué momento se hará frente a la indiscutible necesidad de concebir a la educación como un proceso que se desarrolla durante toda la vida, dejando atrás la ya obsoleta concepción de la formación profesional para la vida?

- La estructura administrativa y la toma de decisiones. Otro problema significativo se encuentra en las características de los procesos de administración y toma de decisiones de las universidades. En general, en las últimas tres décadas, estas instituciones han aumentado el peso e importancia de su burocracia. Esto ha distanciado a la comunidad académica de sus autoridades y ha transformado a la universidad en una institución lenta y con capacidad disminuida para diseñar los cambios que se requieren frente a los dilemas que plantea la cambiante realidad actual.

¿Cómo hacer eficaz una institución si su carga burocrática crece y, como consecuencia, su visión centralista y de corto plazo obstaculiza la reflexión sobre lo que debe ser el futuro de una organización académica universitaria?

#### México: el caso de la UNAM

El dilema de muchas universidades está en lo que se debe preservar y lo que se debe cambiar, y es hoy, en México, la pregunta central que enfrenta la Universidad Nacional Autónoma de México. El problema de fondo que aqueja actualmente a esta institución va más allá del de las cuotas; de hecho, se inscribe en un profundo conflicto de expectativas sociales. En efecto, el México actual exige a sus universidades, y en particular a la UNAM, más y mejores ciudadanos bien preparados, y nuestros jóvenes merecen una oportunidad educativa de calidad para construir su futuro, el de sus familias y el del país en su conjunto. Por ello, para iniciar un proceso que transforme a la UNAM, de acuerdo con

las nuevas condiciones que están presentes en el contexto nacional e internacional, es necesario reconocer que su estructura ya no responde satisfactoriamente esas expectativas.

#### En el mundo: otras experiencias de transformación

Las universidades de Quebec, California y Londres, aunque con historias y desarrollos diferentes, llegaron a una misma conclusión: transformar sus estructuras organizativas con el propósito de responder mejor a las expectativas sociales. Hacer aquí referencia a la experiencia de estas universidades no pretende copiar modelos o importar "ideas geniales", sino tener puntos de referencia útiles para evaluar y sopesar lo que más conviene en el contexto mexicano.

La reorganización académico-administrativa iniciada por estas universidades se fundamenta, a grandes rasgos, en la transformación de sus procesos de toma de decisión, con características específicas de acuerdo con sus necesidades actuales, su historia y sus aspiraciones de desarrollo futuro.

En estas experiencias ha quedado claro que, para lograr el objetivo propuesto, el hilo conductor de las reformas debe establecerse a partir de su misión académica. Este factor, y no el simple logro de determinados niveles de eficiencia, es lo que les ha permitido diseñar y poner en marcha cambios exitosos en sus estructuras institucionales y, con ello, fortalecer su cometido académico.

Así, la Universidad de Quebec ha reforzado el papel que tienen sus procesos de planeación estratégica para que el sistema universitario que la constituye pueda ser más flexible, responder a las necesidades actuales y futuras de sus unidades, de las regiones en las que están ubicadas y de las perspectivas que se esperan alcanzar en el futuro. La conformación de su Plan Maestro fortalece la diversidad de las entidades que la conforman y articula la unidad del sistema universitario que fundamenta su organización institucional.

Por su parte, la reestructuración de la Universidad de California está centrada principalmente en la fortaleza de sus departamentos académicos. La transformación se sustenta, por un lado, en una infraestructura altamente tecnificada que permite que la Universidad cuente con información institucional estratégica que facilita y legitima la toma de decisiones y, por el otro, en la articulación de sus proyectos académicos con los de la Universidad Estatal de California, para que ambas instituciones estén en condiciones de satisfacer las demandas educativas y sociales de su entorno.

En cuanto a la Universidad de Londres, que constituye un sistema federado de instituciones de educación superior con diversas misiones, estructuras y procesos de toma de decisiones, ha emprendido, desde principios de esta década, un proceso de reestructuración de esa federación, cuyos rasgos más importantes son: fortalecer su unidad e identidad como institución universitaria, favorecer el desarrollo diferencial de sus entidades, eliminar las tendencias a la centralización de decisiones y establecer un sólido sistema de rendición pública de cuentas que permita valorar el cumplimiento de su misión y de sus objetivos estratégicos.

En general, los cambios estructurales emprendidos por estas universidades buscan:

- Volver más eficaces y pertinentes los procesos de toma de decisiones.
- Crear estructuras académico-administrativas, formales y funcionales, que fomenten el trabajo colegiado.
  - Reconceptualizar los procesos educativos universitarios y desarrollar nuevos espacios que propicien la innovación académica.
  - Aumentar las oportunidades de las instituciones de educación superior para responder con anticipación a las demandas internas y externas.
  - Consolidar la capacidad institucional para alcanzar sus objetivos, metas y políticas, transformando visiones administrativas inmediatistas y pragmáticas por visiones académicas estratégicas de largo plazo.
  - Garantizar el desarrollo equitativo de cada una de las entidades o unidades que las conforman.
  - Mantener los valores y la unidad de la institución, es decir, fortalecer y refrendar su misión.

Como lo señalan los estudios realizados por universidades que han emprendido reformas de esta envergadura, los cambios de una estructura organizativa y de su consecuente proceso de toma de decisiones deben concebirse como el instrumento que transforma la vida académica de una institución y no sólo sus procesos administrativos.

¿Por qué y cómo transformar a la UNAM?

Al revisar la historia de la UNAM es fácil comprobar su capacidad para ajustarse a diferentes etapas de desarrollo del país: ya fuera porque así lo requería el mejor cumplimiento de su misión, ya por la exigencia ante nuevas expectativas sociales y/o políticas gubernamentales.

Hoy, la situación es diferente, en tanto se percibe que el cambio debe ir más allá de meros ajustes de procedimientos académicos o administrativos. La UNAM, como muchas otras instituciones del país y del mundo, debe hacer frente a la urgencia de transformarse porque su entorno ha cambiado sustancialmente: hoy, los jóvenes demandan la definición del futuro, hoy, las profesiones exigen nuevas habilidades; hoy hay muchas otras universidades públicas y privadas en el país; hoy existe una competencia mundial feroz; hoy, la tecnología es apabullante y avanza de manera vertiginosa, y hoy vivimos en un mundo que tiende a la globalización. Como nunca antes en su historia, la UNAM tiene que responder a una visión de futuro y responder con ello a tres cuestiones fundamentales:

- Capacidad para generar conocimientos y formar recursos humanos preparados para asimilar y comprender los profundos cambios que se desarrollan en el ámbito del conocimiento científico, humanístico y social. Esto implica la revisión de sus procesos de enseñanza, de aprendizaje y de los mecanismos para vincular efectiva y eficientemente, desde los primeros años de formación de sus alumnos, la investigación con la docencia; analizar sus prioridades en relación con sus actividades de investigación científica y humanística; evaluar sus estrategias para dar cabida al surgimiento de nuevas disciplinas emergentes y reducir el grado de caducidad de conocimientos, y adoptar el

paradigma de la educación durante toda la vida como uno de los más importantes principios académicos que debe guiar sus actividades sustantivas.

- Nuevas responsabilidades en la construcción de un país que debe transformarse y lograr que su población alcance mejores niveles en su calidad de vida y transite hacia una sociedad basada en el conocimiento.
- Incorporación efectiva al proceso de internacionalización de la educación superior, lo que implica que, a la vez de fortalecer su carácter nacional, su historia y su papel en el desarrollo de la cultura del país sea un agente activo en la inclusión y difusión de los avances del conocimiento y en el entendimiento de la multiculturalidad que caracteriza al mundo globalizado.

La UNAM, como lo señalan sus ordenamientos jurídicos principales, es una corporación pública con plena capacidad jurídica cuyos fines son impartir educación superior para formar profesionales, investigadores, profesores universitarios y técnicos útiles a la sociedad; organizar y realizar investigaciones, principalmente acerca de las condiciones y problemas nacionales, y extender con la mayor amplitud posible los beneficios de la cultura. Para lograr estos fines, la institución tiene derecho a organizarse como lo estime mejor, dentro de los lineamientos de sus normas jurídicas.

Desde su apertura en 1910, la UNAM no sólo aumentó su matrícula en un 13,800% sino que ha crecido también, bajo un mismo modelo y organización, en cuanto a opciones académicas y en relación con el número de dependencias y personal administrativo. En la actualidad, constituye una institución compleja que podría catalogarse como un sistema universitario conformado inercialmente (sin planeación estratégica y prospectiva) y compuesto por grandes (en tamaño) y muy diversos (en misiones) subsistemas:

- El subsistema de bachillerato tiene dos planes de estudio, el de la Escuela Nacional Preparatoria, que está constituida por nueve planteles, y el del Colegio de Ciencias y Humanidades con cinco planteles.
- El nivel de licenciatura se imparte en cuatro escuelas nacionales, trece facultades y cinco unidades multidisciplinarias (escuelas nacionales de estudios profesionales Acatlán, Aragón e Iztacala y las facultades de estudios superiores Cuautitlán y Zaragoza). En la licenciatura se ofrecen cerca de 70 carreras con más de 100 planes de estudio, además de las que ofrecen varias entidades académicas en la modalidad abierta.
- Los estudios de posgrado, que ofrecen facultades, escuelas, institutos y centros, son también variados y abarcan todas las áreas del conocimiento.
- Las actividades de investigación se agrupan en dos subsistemas: el de la investigación científica que cuenta con 18 institutos y 7 centros y el de humanidades con 9 institutos y 7 centros. Estas entidades se ubican en Ciudad Universitaria, en los campus Morelos, Juriquilla y Morelia, además de las que se realizan en diversas entidades del país, muchos de ellos en colaboración con diferentes instituciones de educación superior

públicas estatales y centros de investigación. También se realiza investigación en la mayoría de las escuelas y facultades.

- Gran parte de las entidades académicas, tanto docentes como de investigación, realizan actividades de educación continua, llevan a cabo diversas tareas de cooperación internacional y entablan vínculos con sectores gubernamentales, económicos y sociales con los cuales colaboran en asesorías, programas conjuntos, etcétera.

- La UNAM cuenta, además, con un subsistema de difusión cultural que está constituido por cuatro centros y cuatro direcciones, y un subsistema de extensión conformado por dos centros, una coordinación general y una dirección general. El subsistema de difusión cultural tiene como responsabilidades el cuidado y preservación del patrimonio cultural nacional que custodia la UNAM, la realización de actividades de difusión cultural y la formación de recursos humanos en diversos ámbitos de las artes. El de extensión, que incluye a dos entidades universitarias que están ubicadas en Estados Unidos y Canadá, realiza diversas tareas que van desde la enseñanza de lenguas extranjeras, de divulgación científica, hasta el desarrollo de programas especiales de investigación vinculados estrechamente con problemas nacionales.

- Cabe señalar que todas las actividades sustantivas que se realizan en la UNAM cuentan con múltiples servicios de apoyo que abarcan a un sistema de 143 bibliotecas con un acervo total cercano a 10 millones de piezas documentales; una incomparable infraestructura de cómputo, supercómputo y telecomunicaciones que apoya a las actividades académicas y administrativas de la institución; programas para el estímulo de la docencia y la investigación; múltiples acciones y programas dirigidos a la atención de necesidades estudiantiles, tales como becas, actividades deportivas, recreativas y culturales, servicio social, servicios médicos y de orientación educativa.

La magnitud de esta diversidad puede expresarse también con las cifras del cuadro.

La complejidad cualitativa y cuantitativa de la UNAM también se refleja en su estructura administrativa, normativa y en diferentes procesos de toma de decisiones. La administración central de la UNAM está conformada por múltiples dependencias que son responsables de realizar las actividades inherentes a la conducción general de la totalidad de las entidades académicas de la institución. Todo ello se realiza en el marco de regulaciones normativas de carácter general. Así, tanto en lo académico como en lo administrativo, el sistema presenta las siguientes características básicas:

- Agrupa, dentro de una misma institución, a varios subsistemas que se rigen por un mismo esquema y reglas de gobierno.

- Parte de una coexistencia concertada de comunidades académicas distintas, ubicadas en diferentes puntos geográficos, cuyas características pueden variar en tamaño, funciones y complejidad.

- Su administración se caracteriza por establecer una división del trabajo entre el centro y los subsistemas.



- Las relaciones y grados de autoridad se distribuyen a lo largo de un continuo que parte de una autoridad central. Así, su estructura organizativa está formada por autoridades centrales unipersonales y colegiadas, con responsabilidad legal y funcional, sobre todo el sistema, y autoridades unipersonales y colegiadas de los subsistemas con responsabilidad legal y operativa sobre sus programas académicos y administrativos. Hay una diferencia clara en el peso de las diversas autoridades.

- La planeación y evaluación son centralizadas y responden a objetivos generales del sistema.

- La participación académica en el proceso de toma de decisiones es vertical, representativa y consultiva.

A pesar de que un esquema de este tipo tiene ventajas en tanto organización centralizada principalmente para estructuras pequeñas o medianas las desventajas, dado el tamaño de la institución, son importantes frente al vertiginoso desarrollo del conocimiento científico, social, humanístico y tecnológico mundial que exige organizaciones más flexibles y con una mayor capacidad en su toma de decisiones. Algunas de las desventajas son:

- Demanda constantemente esfuerzos e insumos adicionales, lo que burocratiza la administración de todo el sistema, haciéndola lenta e impersonal.

- Los sectores académico y estudiantil de cada subsistema tienen menos influencia e incidencia en las políticas generales del sistema. Su acción se restringe a problemas locales, inmediatos e individuales. Así, hay riesgos de crear fuentes de conflicto entre las comunidades locales y los cuerpos de administración central en la toma de decisiones.

- Desarrolla distancias indeseables entre el cuerpo colegiado central y los de los subsistemas por la pérdida de contacto y conocimiento de la problemática de cada subsistema.

- Hay más puntos de fricción en las esferas de acción de las autoridades centrales y las de los subsistemas, en especial sobre su injerencia en las decisiones generales. Esto dificulta las actividades de cada una de ellas y genera un alto grado de dependencia de las autoridades de los subsistemas con las autoridades centrales.

- El impacto de eventos imprevistos locales puede afectar a todo el sistema, obligando a las autoridades centrales a solucionar problemas que rebasan márgenes de acción de las autoridades del subsistema, afectando la credibilidad de todo el sistema.

- Por la complejidad de la estructura de toma de decisiones, debilita los símbolos de autoridad y su influencia. Esto propicia que las diferentes autoridades estén sujetas a la presión de grupos capaces de ejercer vetos a políticas y/o actividades generales y específicas.

Hoy la UNAM, debido a su magnitud y a su diversidad de misiones, no puede encontrar en su estructura actual solución a sus principales problemas –control de calidad, rigidez en la gobernabilidad, pérdida de liderazgo académico en algunas áreas, pesada burocracia— si no establece un nuevo modelo organizativo que facilite una nueva etapa de evolución académica. El cambio que debe darse tiene que eliminar la rigidez del modelo actual y conformar nuevos perfiles de gobernabilidad interna, dar origen a un sistema organizativo que le permita enfrentar las restricciones, y aprovechar las oportunidades que abren las transformaciones sociales, económicas y culturales contemporáneas.

### Una propuesta para la transformación de la UNAM

La transformación de la UNAM en un sistema bien definido, diferenciado y flexible requiere del diseño, desarrollo y puesta en marcha de un nuevo modelo que plantee ideas innovadoras y creativas a la altura de los tiempos actuales. Lo mismo como país que en el nivel individual, sería una gran falta histórica plantear en este momento propuestas timoratas o insuficientes que sólo llevarán a la institución a una sobrevivencia mediocre. Por otro lado, la calidad y la experiencia acumuladas por su comunidad académica hacen pensar que existe la capacidad sobrada para tomar la decisión de llevar a la UNAM a estadios que le permitan ahora avanzar hacia la constitución de un nuevo sistema organizativo que sea una respuesta al desarrollo actual y futuro de la institución.

En esta perspectiva, se debe partir de tres principios fundamentales:

- Garantizar la preservación de la identidad y unidad de la máxima casa de estudios del país. Para ello, este sistema debe concebirse como una alternativa que sostenga la estrategia global de desarrollo de la UNAM.
- Fundamentar la introducción de una nueva forma de responder y rendir cuentas públicas a la sociedad. Para ello, la UNAM debe adoptar la solvencia académica y administrativa, es decir, la responsabilidad comprobada que da cuenta de su capacidad para elevar la calidad de las actividades académicas; para mostrar la eficiencia y para fundamentarla racionalidad con la que son manejados y administrados los recursos humanos, financieros y materiales, así como la infraestructura.
- Propiciar el desarrollo equitativo actual y futuro de cada una de las unidades académicas que constituyen a la Universidad.

### Un sistema multimodal para la UNAM

Ya se dijo que no se pretende que la siguiente propuesta sea la única o que no admita modificación alguna; por el contrario, sólo pretende ser un elemento en la discusión sobre el tema.

El modelo se ha denominado multimodal atendiendo a su cualidad principal: la coexistencia de diferentes y múltiples modalidades y formas de realizar las actividades

académicas que se desarrollan en la institución, permitiendo y fomentando diversas misiones que crean un entramado de finalidades que se vinculan con la misión superior: la de la institución. Esto permite concebir a la UNAM como un conjunto de entidades académicas, en diferentes campus, que dan cuerpo a un sistema armónico, flexible y con visión de futuro.

En el sistema multimodal los fines y acciones académicos son el centro de la toma de decisiones. Esto implica que todos los procesos actuales deben redefinirse de acuerdo con las necesidades de la academia, para transformar a la UNAM en una institución flexible y dinámica.

### Características generales

El sistema multimodal está conformado por una unidad central y por diferentes tipos de campus cuyas características varían de acuerdo con su misión específica. En un principio se contempla, para la transformación de la UNAM, un sistema conformado por diez campus: Acatlán, Aragón, Bachillerato, Cuautitlán, Ciudad Universitaria, Ensenada, Juriquilla, Morelia, Morelos y Zaragoza.

Esta estructura permite integrar nuevos campus, tantos como se requiera, si es que ello conviene institucionalmente. Así, pueden establecerse campus cuya misión sea impartir educación media superior y otros que formen profesionales en los niveles de licenciatura y posgrado íntimamente ligados entre sí y con la investigación; unos dedicados a generar conocimiento de vanguardia y otros dedicados a la aplicación de los conocimientos en diferentes áreas del conocimiento científico, humanístico y cultural; unos más orientados a la formación de profesionales para las grandes industrias y, otros para la pequeña y mediana empresas. Todo ello, bajo estrictos criterios de calidad y fomentando la interacción y colaboración entre los diferentes campus y el carácter nacional y regional o local de sus propósitos.

- Misión institucional del sistema multimodal para la UNAM. La filosofía institucional, en el sistema multimodal, está orientada a la generación y utilización del conocimiento para formar bachilleres, profesionistas, técnicos e investigadores preparados para apoyar el desarrollo sustentable del país y para ser copartícipes en la construcción de una cultura fundamentada en el conocimiento, en el respeto a la diversidad, a los derechos humanos y al medio ambiente.

La misión del sistema aunque no es un agregado de las misiones de cada uno de los campus, sí es un reflejo de ellas.

- Gestión. Al combinar una visión histórica con nuevos paradigmas administrativos y con un conjunto de estrategias de operación, el proceso de gestión del sistema y de cada uno de los campus genera una nueva visión administrativa que trasciende la idea de descentralización de actividades y retorna la importancia estratégica de la delegación de autoridad, del fomento a la creatividad, del apoyo al trabajo en equipo, y de la especialización de sus cuerpos de autoridad.

Lo anterior permite optimizar servicios, dar respuestas rápidas a situaciones cambiantes, y tener calidad y altos índices de logros académicos. Además, establece una clara definición de responsabilidades para cada uno de los miembros de la comunidad universitaria, facilita los mecanismos de comunicación entre los campus y reduce la duplicidad de funciones.

- **Organización.** Una de las bases más importantes de la estructura organizativa de un sistema multimodal es la reconceptualización del papel estratégico de las autoridades y de los funcionarios académicos así como del trabajo colegiado.

En la organización de un sistema multimodal hay autoridades centrales, tanto unipersonales como colegiadas, además de las respectivas de cada campus. La relación entre ambas autoridades –centrales y de campus– es equilibrada y se rige por normas y reglamentos generales que responden a criterios y políticas estratégicas de consenso.

En esta perspectiva, las autoridades centrales tienen bajo su responsabilidad las normas, estrategias y control, mientras que las autoridades de los campus están a cargo del desarrollo táctico y operativo de éstos, aunque son corresponsables de las normas, estrategias y control.

La delegación de autoridad en la toma de decisiones es uno de los aspectos más relevantes de la organización de un sistema multimodal. Con ello se simplifican los procesos y mecanismos organizativos y se flexibiliza la división del trabajo de las autoridades centrales y de campus.

Lo anterior requiere de una organización académica y administrativa que, en el nivel central, tenga como autoridades del sistema al rector general, a la Junta de Gobierno, al Patronato y al Consejo Universitario (estas tres últimas con una composición adecuada al sistema, en las cuales deben estar representados tanto la diversidad de los campus como los sectores que conforman a las comunidades). Estas autoridades tienen a su cargo la conducción global de las actividades que dan cohesión y unidad al sistema. Se auxilian con las siguientes figuras:

- Secretario general, responsable de los mecanismos de ingreso y egreso, los programas académicos globales y las acciones de apoyo a funciones generales como el sistema bibliotecario y el de cómputo.

- Abogado general, responsable de la elaboración y cuidado de la normatividad jurídica general del sistema, la cual debe contener los principios de unidad, identidad, diversidad y equidad que caracterizan al sistema y a sus campus.

Secretaría de Planeación y Evaluación Institucionales, responsable de llevar a cabo la planeación estratégica y prospectiva del sistema, así como la elaboración de los procedimientos necesarios para determinar la solvencia académica y administrativa del sistema y de sus campus.

–Sindicatos académicos y administrativos adecuados a las características federadas del sistema, manteniendo dos cuerpos normativos globales pero delegando responsabilidades estratégicas y operativas a los campus.

Los campus tienen, a su vez, autoridades unipersonales y colegiadas. El responsable del campus es el vicerrector y por parte de las autoridades colegiadas un Consejo Académico y los consejos técnicos correspondientes. La gestión académica de cada campus se apoya en las secretarías Académica, Administrativa, de Planeación y Evaluación, y de Apoyo Estudiantil, así como con un abogado de campus. Estas secretarías están diseñadas de acuerdo con las características académicas y educativas particulares de cada campus.

La designación de autoridades unipersonales, centrales y de campus la realiza la Junta de Gobierno con procedimientos de auscultación y de decisión claros y conocidos por la comunidad del sistema, de los campus y de sus entidades. Será indispensable que se apoye en los cuerpos colegiados de los campus y de las entidades, así como en la participación colegiada de los académicos.

La Junta de Gobierno adquiere un papel estratégico en situaciones de crisis, asumiendo, junto con el rector y el Consejo Universitario, la conducción del sistema.

- Planeación y la evaluación. En un sistema multimodal, los procesos de planeación involucran la participación de las comunidades académicas de los campus. En cuanto a los procesos de evaluación, sus criterios son centrales y de campus, y, por tanto, son formulados tanto centralmente como por el campus. Hay autoevaluación por campus.
- Formas de participación. Estas incorporan, como una de sus características más importantes, la actividad académica mediante cuerpos y organismos colegiados. Hay, pues, una participación democrático-académica consensual, que da ala toma de decisiones un peso académico importante.
- La solvencia. La solvencia académica y administrativa, es decir, la responsabilidad comprobada, muestra la calidad de las actividades académicas; la eficiencia y racionalidad con la que son manejados y administrados los recursos humanos, financieros, materiales y la infraestructura, y la pertinencia de todos estos elementos para ampliar la capacidad de respuesta de la institución a las necesidades y compromisos actuales y futuros.

En el sistema multimodal es esencial el manejo y operación de este concepto. Es especialmente importante para fortalecer la credibilidad de la toma de decisiones, de la asignación y uso de recursos financieros, y de sus programas de desarrollo a mediano y largo plazos, en suma, responde a las obligaciones inherentes al carácter autóctono y público del sistema. La solvencia debe ser demostrada a nivel sistema y por cada campus de acuerdo con las normas fijadas por el sistema y por los campus.

Para implantar un sistema como el descrito es necesario que:

- Todos los campus cuenten con cierto grado de madurez académica, de tal suerte que ésta sea una de las bases fundamentales de cohesión de todo el sistema.
- La pertinencia, calidad y fluidez de la información esté garantizada para que exista coordinación entre las autoridades centrales y las de los campus.
- Los procesos de evaluación académica den cuenta de la diversidad que existe entre los campus que integran al sistema y de la calidad del mismo.

#### Ventajas para la UNAM en la adopción del sistema multimodal

La adopción del sistema multimodal permitiría:

- Toma de decisiones colegiada.
- Respuesta a los estudiantes de acuerdo con sus aspiraciones y expectativas académicas.
- Participación de la comunidad en la toma de decisiones.
- Oportunidad en la toma de decisiones.
- Reducción de tramos de control y comunicación académica y administrativa entre las autoridades centrales, locales, cuerpos colegiados y comunidades.
- Gestión académica efectiva.
- Ejercicio de la planeación estratégica y prospectiva.
- Responsabilidad comprobada frente a la sociedad.
- Flexibilidad en el ejercicio administrativo.

#### Colofón

Las grandes transformaciones, a decir de los estudiosos del tema, tienen lugar ya sea como consecuencia de un proceso paulatino cuidadosamente planeado o bien como resultado de una crisis mayor a la que se aplica el conocido refrán de "a grandes males, grandes remedios". En el caso de la UNAM se han dado los dos escenarios simultáneamente: desde hace por lo menos cinco años se ha trabajado en un proceso de transformación –llamado descentralización administrativa, en su primera etapa, y federalización académica, en la segunda– cuya puesta en marcha evidentemente ha llevado más tiempo del conveniente y que, desafortunadamente, ha sido rebasado por la severa crisis en la que hoy la institución se encuentra inmersa.

Sin embargo, este trance a su vez plantea la posibilidad, aunque sea teóricamente, de una transformación que puede rescatar la esencia y la riqueza tanto de la diversidad que le da vida a la institución como de lo académico, eje central de su desarrollo actual y futuro.

Si de buena fe las partes en conflicto reconocen la diversidad de la UNAM –las muchas UNAM que alberga la institución– y este acuerdo se plasma en una nueva organización representada por un sistema como el propuesto, existe, sin duda, la

posibilidad de recuperar identidades perdidas, construir futuros deseados y cumplir cabalmente con las misiones académicas de la Universidad.

1 Lorey, D., *The University System and Economic Development Since 1929*, Stanford University Press, Stanford, 1993.

2 En 1910, la matrícula total de la Universidad Nacional fue de 1969 alumnos: 991 en la Escuela Nacional Preparatoria, 229 en la Escuela Nacional de Jurisprudencia, 443 en la de Medicina, 232 en la de Ingeniería, 31 en Arquitectura y 43 en la Escuela Nacional de Altos Estudios. García Verástegui, Lía, *Del proyecto nacional para una universidad en México: 1867-1910*, México, UNAM, 1984.

Los autores son, respectivamente, investigador del Centro de Investigación en Energía de la UNAM; directora del Centro de Estudios e Investigaciones Estratégicas, S. C., y profesora de carrera de la Facultad de Psicología de la UNAM.

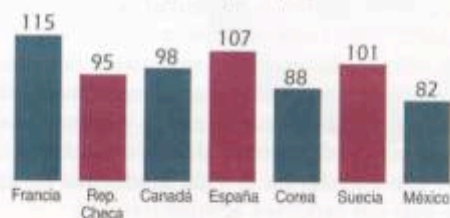
Nutrición en México II  
Consumo de alimentos básicos

# Nutrición en México II

## Consumo de alimentos básicos

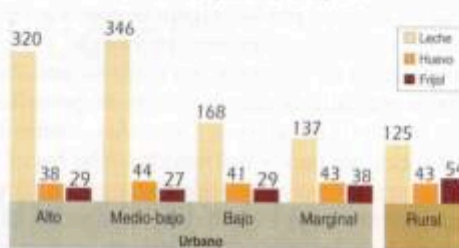
En México, la oferta de proteínas per cápita es menor que en el resto de los países miembros de la OCDE. Dentro del país, el consumo de diversos alimentos básicos varía según el estrato socioeconómico y el medio urbano o rural. Entre los que pertenecen al estrato urbano alto, el consumo de leche es más de dos veces mayor que entre los habitantes rurales. Por otra parte, el consumo de frijol es menor en el medio urbano que en el rural. En el ámbito rural se consume más carne de res o de cerdo que en los estratos urbanos marginales.

OFERTA CALÓRICA DIARIA DE PROTEÍNAS EN PAÍSES DE LA OCDE, 1996 (gramos per cápita)<sup>1)</sup>

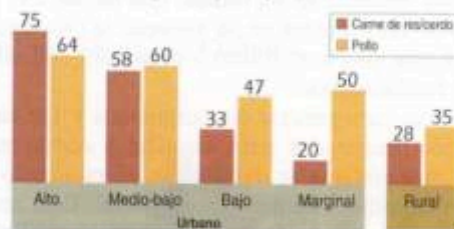


1) Cantidad disponible para consumo humano. La oferta per cápita representa la oferta media disponible para la población en su conjunto y no indica necesariamente lo que consumen efectivamente los individuos. FAO "Food Balance Sheet", Roma, 1996, en PNUD, Informe de desarrollo humano 1999 Nueva York, 1999.

CONSUMO DE LECHE, HUEVO Y FRIJOL EN EL MEDIO URBANO Y RURAL, 1995 Y 1996 (mililitros y gramos per cápita)<sup>2)</sup>



CONSUMO DE CARNE DE RES O DE CERDO Y POLLO EN EL MEDIO URBANO Y RURAL, 1995 Y 1996 (gramos per cápita)<sup>3)</sup>



2) La zona urbana a la que se refieren los datos es la ZMCM, donde la encuesta se llevó a cabo según estratos socioeconómicos. Se consideran como localidades rurales aquellas con una población entre 500 y 2,500 habitantes, donde la estación económica principal está en el sector primario. Instituto Nacional de la Nutrición Salvador Zubirán, Encuesta Nacional de Alimentación y Nutrición en el medio rural 1996, México, 1997, y Encuesta urbana de alimentación y nutrición en la zona metropolitana de la Ciudad de México 1995, México, 1996, en Baranero-Archival, División de Estudios Económicos y Sociales, México Social 1995-1996 México, 1996.

3) Investigación: Adriana Alcántara con datos de PNUD, Informe de desarrollo humano 1999 Nueva York, 1999, y Baranero-Archival, División de Estudios Económicos y Sociales, México Social 1996-1998 México, 1998.



## Cifras generales sobre los subsistemas que conforman a la UNAM

Cifras generales sobre los subsistemas que conforman a la UNAM						
Subsistemas actuales	Académicos (personas físicas)	Matrícula	Egresos (millones de pesos)	Área construida (m <sup>2</sup> )	Autoridades unipersonales	Autoridades colegiadas
ENP	2,321	47,405	508	183,517	1	1
CCH	2,421	55,093	502	137,179	1	1
Escuelas	1,053	7,562	184	49,252	4	4
Facultades	15,181	92,163	2,209	555,149	13	13
Acatlán	1,383	15,184	199	337,966	1	1
Aragón	1,145	14,328	127		1	1
Cuautitlán	1,248	12,384	231		1	1
Iztacala	1,705	8,527	268		1	1
Zaragoza	1,586	6,599	237		1	1
Investigación científica	2,137	b	1,271	284,791	17	1
Humanidades	1,095	b	474	100,622	9	9
Otros	1,321	12,279 <sup>c</sup>	1,824	332,614	1	4
<b>Total</b>	<b>29,912<sup>a</sup></b>	<b>271,524</b>	<b>8,039</b>	<b>1,981,090</b>	<b>41</b>	<b>30</b>

a Total en duplicidad y no se obtiene de la suma

b Incluidos en escuelas y facultades

c Incluye al Sistema de Universidad Abierta

Fuentes: Agenda Estadística, Presupuesto y Estadísticas del Personal Académico, UNAM, 1998.