

UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO

Facultad de Filosofía y Letras  
Colegio de Pedagogía



Tesis que presenta:  
**MINERVA CRUZ SALDIVAR**  
Para obtener el título de Licenciada en Pedagogía

**LA PLANEACIÓN EN LA UNAM. LA GESTIÓN DE FRANCISCO BARNÉS**

FACULTAD DE FILOSOFÍA Y LETRAS



COLEGIO DE PEDAGOGÍA

Asesor: Dr. Hugo Casanova Cardiel.

MAYO 2001



Universidad Nacional  
Autónoma de México



**UNAM – Dirección General de Bibliotecas**  
**Tesis Digitales**  
**Restricciones de uso**

**DERECHOS RESERVADOS ©**  
**PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL**

Todo el material contenido en esta tesis esta protegido por la Ley Federal del Derecho de Autor (LFDA) de los Estados Unidos Mexicanos (México).

El uso de imágenes, fragmentos de videos, y demás material que sea objeto de protección de los derechos de autor, será exclusivamente para fines educativos e informativos y deberá citar la fuente donde la obtuvo mencionando el autor o autores. Cualquier uso distinto como el lucro, reproducción, edición o modificación, será perseguido y sancionado por el respectivo titular de los Derechos de Autor.

## ÍNDICE

Agradecimientos

Introducción

<b>I. La universidad contemporánea y la planeación</b>	<b>11</b>
1.1 El surgimiento de la planeación de la educación superior	21
1.2 La planeación de la educación superior en los ochenta en México	28
<b>II. Entidades y organismos reguladores de la planeación en la UNAM.</b>	
<b>Del rectorado de Nabor Carrillo al de José Sarukhán</b>	<b>32</b>
2.1 Nabor Carrillo	33
2.2 Ignacio Chávez	33
2.3 Javier Barros Sierra	36
2.4 Pablo González Casanova	38
2.5 Guillermo Soberón	42
2.6 Octavio Rivero	48
2.7 Jorge Carpizo	51
2.8 José Sarukhán	57
<b>III. Marco general de la planeación de la educación superior en México de los noventa</b>	<b>62</b>
3.1 El Plan Nacional de Desarrollo 1995-2000 y el Programa de Desarrollo Educativo 1995-2000	63

3.2 Las políticas educativas y la educación superior. Contexto de la educación superior de los noventa	69
<b>IV. La gestión de Francisco Barnés</b>	<b>76</b>
4.1 Contexto de la gestión	76
4.2 Marco normativo. Reglamento de planeación	80
4.3 El Plan de Desarrollo 1997-2000, "el Plan Barnés"	
4.3.1 Entidades encargadas. La Secretaría de Planeación	82
4.3.2 Proceso de elaboración	84
4.3.3 Propósitos y contenidos	89
4.3.4 Operación y crisis	96
Conclusiones	107
Ancexo	111
Fuentes y bibliografía	117

*Este trabajo esta dedicado a Toñita,  
mi madre, como un agradecimiento  
por todo su apoyo y esfuerzo.*

*A Genaro mi papá, a mi hermana Carmen  
por hacer mis días variados  
y acompañados. A Genaro y Bety,  
mis hermanos.*

## AGRADECIMIENTOS

*Es importante reconocer a todas aquellas personas y entidades que apoyaron de alguna u otra forma la realización de este trabajo, es por ello que agradezco a la Universidad Nacional Autónoma de México por brindarme la oportunidad de permanecer y ser parte de ella, por permitir mi formación a través de la Facultad de Filosofía y Letras en el Colegio de Pedagogía.*

*Al Centro de Estudios sobre la Universidad (CESU) por su gran ayuda, a su Director el Dr. Ángel Díaz Barriga y a la Secretaria Académica Mtra. Lourdes Chehaibar por permitir mi estancia y desarrollo en el Centro, así como a las diferentes personas que me auxiliaron tanto en lo administrativo como en aspectos técnicos.*

*Quiero mencionar que esta tesis no se hubiera concretado sin la significativa ayuda de las becas de Fundación UNAM en sus programas de: Iniciación temprana a la Investigación y a la docencia (PITID) y el Programa de becas para tesis de licenciatura en proyectos de investigación (PROBETEL), sin el cual esta tesis no hubiera sido empezada.*

*Agradezco de forma especial al Dr. Hugo Casanova Cardiel; por el puntual seguimiento que hizo a este trabajo, por su respaldo como profesor, por su paciencia como ser humano, pero sobretodo por haberme dado la oportunidad de ser su alumna.*

*Ofrezco un agradecimiento especial a los académicos que concedieron una entrevista para el desarrollo del trabajo:*

*Dr. Axel Didriksson, Mtro. Alfredo Fernandez, Mtro. Javier*

*Mendoza, Mtra. Laura Rojo, y al Mtro. Arturo Velázquez.*

*Sin duda hicieron una significativa aportación.*

*De esta forma les brindo mi gratitud a las personas que me apoyaron en este proceso:*

*A Zaida y Hugo por toda su amabilidad y ayuda, sin duda ésta fue muy valiosa para que siguiera adelante, de la misma forma, gracias a José María por dejarme ser parte en su vida.*

*A mis queridas y adoradas amigas por estar en todo momento conmigo; por otorgarme su amistad y amor: a Celes, Elisa y a Mariana con quien he compartido todo este proceso, a todas ellas por ser tolerantes y aguantarme, gracias.*

*A Almita Maldonado por su apoyo y sus consejos.*

*A Nahu, por su amor y compañía.*

*Finalmente, a mí, por haber concluido esta etapa.*

## INTRODUCCIÓN

La importancia de la educación superior en la sociedad actual es innegable, y durante los últimos veinte años los estudios sobre el ámbito educativo superior han sido crecientes. Asimismo a lo largo de las últimas décadas los procesos de gestión universitaria han experimentado una importante transformación que se ha caracterizado, entre otros factores, por la consolidación de mecanismos como la planeación. Dicho ángulo de la vida universitaria, también ha sido objeto de crecientes estudios e interpretaciones analíticas.

De esta forma, la educación superior en México ha involucrado un amplio sentido, diversos procesos de planeación como la creación en los cincuenta, de la Asociación Nacional de Universidades e Instituciones de Educación Superior. No obstante, es a finales de los setenta y principios de los ochenta que los procesos de planeación de la Educación Superior cobran relevancia en México y se inicia una etapa en la cual, a través de planes y programas se pretende guiar el desarrollo de las instituciones.

En este sentido con este trabajo se pretende contribuir al conocimiento sobre la educación superior en México, y de manera particular, al conocimiento de la UNAM a través de la planeación durante el rectorado de Francisco Barnés. El rector Barnés inicia su periodo con un importante ejercicio de planeación universitaria, el Proyecto de Desarrollo 1997-2000, en el cual se proponía una ambiciosa reestructuración institucional; sin embargo, como es sabido, el plan termina por problemas y elementos que rebasaron ampliamente sus previsiones llegando a la

renuncia del propio rector de la UNAM.

Es pertinente señalar que la planeación universitaria, es un campo relativamente poco explorado dentro del ámbito pedagógico. De este modo, resulta interesante conocer el tema, por la aplicación que se le ha pretendido dar a la planeación en la UNAM a través de su historia, ya que de manera progresiva en las gestiones recientes se ha recurrido a la planeación para orientar el desarrollo institucional.

En este sentido, es importante destacar que dentro del ámbito disciplinario de la Pedagogía, la planeación universitaria es un tema de estudio, de gran relevancia, porque a través de ésta se pueden analizar la manera en que se organizan y desarrollan las instituciones de educación superior. En suma, la planeación universitaria forma parte esencial del quehacer educativo superior y por lo tanto constituye un ángulo de interés para la reflexión pedagógica.

Este trabajo parte de los siguientes supuestos:

*La planeación en el periodo de Francisco Barnés no relacionó la participación directa de la comunidad universitaria con la organización y el funcionamiento de la universidad.*

*La planeación en el periodo de Francisco Barnés no consideró en forma plena la reacción de los actores universitarios*

*La gestión del rector Barnés fue rebasada por la problemática universitaria.*

De esta forma, a lo largo de cuatro capítulos de la tesis se buscan demostrar los supuestos centrales, teniendo como metodología el análisis bibliográfico y documental, en donde se hace una recopilación del material sobre los temas involucrados; además de describir los documentos y elaborar una síntesis de los elementos que implican a la planeación en la UNAM. Asimismo, se presenta un análisis de cinco entrevistas realizadas a importantes actores y analistas, quienes en el tema hicieron una significativa aportación al trabajo. La información se obtuvo en diversas bibliotecas, en la Hemeroteca Nacional, en el Centro de Estudios sobre la Universidad y en el Archivo Histórico de la UNAM. También se utilizaron diversas fuentes localizadas a través de Internet.

El trabajo se estructura en cuatro capítulos. En el primer capítulo se presenta un panorama general de la planeación y la universidad contemporánea, así como el surgimiento y desarrollo histórico de la planeación de la educación superior, desde la creación de la ANUIES, hasta los últimos planes y programas que se diseñaron para el estudio del ámbito educativo superior. En el capítulo II se aborda el tema de la planeación en la UNAM, a través de la creación de entidades y organismos dedicados a esta área, los rectorados que se describen son desde Nabor Carrillo hasta el de José Sarukhán.

En el tercer capítulo se expone un marco general de la planeación de la educación superior en México en la década de los noventa, aquí se muestra un resumen sobre el Plan Nacional de Desarrollo 1995-2000 y el Programa de Desarrollo Educativo 1995-2000, además de indicar algunas de las políticas educativas de los años noventa, como la evaluación y la acreditación. El último capítulo se refiere a la planeación en el rectorado

de Francisco Barnés, en donde se aborda desde el contexto de la gestión hasta el termino del rectorado.

Finalmente, en el apartado de conclusiones, se ofrece una sistematización de los factores más importantes de la planeación y de la problemática de la gestión del rector Barnés.

## I. LA UNIVERSIDAD CONTEMPORÁNEA Y LA PLANEACIÓN

A partir de la década de los cincuenta la UNAM comenzó a utilizar diversos mecanismos vinculados a la planeación. Tanto en el ámbito institucional, como en los niveles que relacionan a la Universidad Nacional con el sistema de educación superior y al gobierno, se desarrollaron diversas modalidades de planeación que involucraron a las universidades y a otras instituciones de educación superior.

Al respecto es conveniente destacar que con el concepto de educación superior se alude al sistema compuesto por los subsistemas: universitario, tecnológico y de normales. A los que se agregan otras instituciones públicas de educación superior y nivel especializado, constituidas bajo el régimen de asociación civil, autorizadas y reguladas por dependencias de la Secretaría de Educación Pública. Estas instituciones realizan las funciones de docencia, investigación y extensión de la cultura entre otras<sup>1</sup>.

De esta forma a la universidad se le ha visto como un "componente esencial" de los proyectos del Estado que a través de su acción práctica y explicación ideológica penetra la vida social e influye en todos los procesos colectivos, recibiendo a su vez la influencia de estos mismos procesos<sup>2</sup>. Por lo que su acción es reflejo de los diferentes actores que la conforman.

<sup>1</sup> ANUIES, *La educación Superior en México*, México: ANUIES, 1995.

<sup>2</sup> Comboni Salinas, Sonia, "Universidad sociedad y cambio tecnológico", en Rodríguez, Roberto, Casanova, Hugo, *Universidad Contemporánea. Racionalidad política y vinculación social*, México: UNAM-Ponua, 1994, t. I, pp. 98-99.

Bajo esa perspectiva a la universidad se le define según Claudio Bonvecchio como la prefiguración ideal del mundo futuro, el reino de la ciencia capaz de procurar a los hombres la certeza de sí mismos, la vida estética, el derecho a la plena autonomía social<sup>3</sup>.

Von Humboldt, indica que la universidad representa el vértice más alto de la formación humanista, en ella, el hombre debe aprender, en libertad y autonomía<sup>4</sup>. Sin embargo, en la actualidad, el concepto de universidad esta más ligado al desarrollo científico y tecnológico, a la vinculación que tiene con la sociedad, por lo que se cree que, "la problemática de los fines y funciones de la universidad ha sido pensada con base en su vinculación con la sociedad"<sup>5</sup>.

En este sentido el concepto de universidad ha ido adquiriendo otras dimensiones, de hecho, se le constituye como uno de los principales elementos para el desarrollo de las naciones, por lo que se señala que "si en un principio prevaleció la visión que asignaba un papel protagónico a la institución en el proceso de creación y transmisión del conocimiento, así como en la enseñanza profesional, todo esto en la perspectiva que consideraba a la educación como un factor de emancipación individual y como fundamento para el desarrollo social, pronto fue cuestionado"<sup>6</sup>.

---

<sup>3</sup> Bonvecchio, Claudio, *El mito de la universidad*, Mexico: Siglo XXI- UNAM, Trad. Aguirre Lora, María Esther, 8 ed., 1998, p. 51.

<sup>4</sup> Von Humboldt, Guillermo, en Bonvecchio Claudio, *El mito de la universidad*, México: Siglo XXI- UNAM, Trad. Aguirre Lora, María Esther, 8 ed., 1998, p. 76

<sup>5</sup> Casanova Cardiel, Hugo, "Universidad idea y racionalidad contemporánea" en Díaz, Ángel, Pacheco, Teresa, (Coords ), *Universitarios institucionalización académica y evaluación*, México: UNAM-CESU, serie universidad contemporánea, p 201.

<sup>6</sup> Casanova Cardiel, Hugo, "Universidad contemporánea idea y tendencias de cambio", en revista *Alternativas. Estado y Sociedad Problemas y desafíos*, San Luis Argentina Facultad de Ciencias Humanas, año 5, No 100, 2000, p. 321.

De esta forma se siguen debatiendo los fines de la universidad, en donde desde diversas posturas se hace explícita la necesidad de replantear las funciones y estructuras de la institución en donde se subraya la reflexión que hace Clark Kerr, quien indica que "los fines de la universidad ya están dados: la preservación de las verdades eternas, la creación del nuevo conocimiento y la mejora del servicio donde siempre la verdad y el conocimiento del alto orden puedan servir a las necesidades del hombre"<sup>7</sup>.

Así "la mayoría de las interpretaciones generadas en el marco de los estudios sobre la educación superior, coinciden en el carácter de profunda, e incluso, radical transformación de la universidad, antes que en el de su desaparición"<sup>8</sup>. Por lo que en la actualidad la universidad ha tenido diversas modificaciones en donde la determinación de sus fines y funciones siguen siendo temas de reflexión; aunque es reconocida su relevancia social, le es exigido que se refuncionalice como institución<sup>9</sup>.

De hecho se le ha enfrentado a diferentes presiones como las que van desde la reducción del financiamiento público, hasta demandas concretas por reformar procesos ubicados tradicionalmente en la órbita interna de las propias instituciones<sup>10</sup>. Así, se han establecido nuevas formas de la universidad con la acción gubernamental en donde se ha otorgado un nuevo marco a las relaciones entre la universidad y el estado<sup>11</sup>. Se han determinado nuevos "mecanismos como la planificación y la evaluación que expresan el nuevo espíritu de la relación entre la universidad y el estado"<sup>12</sup>.

---

<sup>7</sup> *Idem*

<sup>8</sup> *Idem*, p 324

<sup>9</sup> *Idem*

<sup>10</sup> *Idem*

<sup>11</sup> *Idem*

En este sentido se cuestiona la importancia de la universidad ante la sociedad, "si en un principio prevaleció la visión que asignaba un papel protagónico a la institución en el proceso de creación y transmisión del conocimiento, así como en la enseñanza profesional, todo esto en la perspectiva que consideraba a la educación como un factor de emancipación individual y como fundamento para el desarrollo social, pronto fue cuestionado"<sup>13</sup>.

Así, la universidad en su situación actual implica nuevas formas de organización y trabajo, por lo que la planeación<sup>14</sup> ha sido uno de los

<sup>12</sup> *Ibíd*, p. 329.

<sup>13</sup> *Ídem*

<sup>14</sup> A grandes rasgos la historia de la planeación quizá comienza, después de la Segunda Guerra Mundial en donde se buscaron nuevas formas de reconstrucción de los sistemas educativos, ya que quedaron gravemente dañados; posteriormente los sistemas educativos fueron físicamente restaurados, pero pronto se encontrarían en el "negocio del potencial humano". Las economías de Europa occidental se recuperaron rápidamente, en parte, se debió a las "planeadas infusiones de nuevos capitales (mediante el Plan Marshall)". Coombs Philip, "Qué es la planeación educativa" en *La planeación institucional en la UNAM 1966-1982*, p. 15.

La confianza que se tenía en la educación impulsó el surgimiento de un mecanismo con el propósito de dar "eficiencia y racionalidad a la acción gubernamental". La necesidad de reconstrucción en los países industrializados, suscitó que sus gobiernos recurrieran al mecanismo de la planeación, con el fin de manejar eficientemente el financiamiento internacional. Casanova Cardiel, Hugo, *Planeación universitaria en México La administración pública y la UNAM, 1970-1976*, Mexico: UNAM-CESU, 1995. pp. 22-23

En América Latina los primeros ejercicios sobre planeación se realizaron en 1956 durante al Segunda Reunión Interamericana de Ministros de Educación llevada a cabo en Lima, Perú En esa reunión, fue recomendada a nivel regional por vez primera, la idea de planeamiento de la educación. En la década de los sesenta se incrementaron las acciones de planeación educativa Con el auge que tuvo la educación, a mediados de 1950, pasó por una etapa de expansión. La mayoría de las naciones de occidente, con excepción de Francia, se expandieron los modelos educativos de la preguerra y sin embargo para finales de los sesenta, los modelos educativos habían cambiado poco Coombs Philip, "Qué es la planeación educativa" en *La planeación institucional en la UNAM 1966-1982*, p. 16

Por otra parte, después de los años sesenta, el triunfo de la revolución cubana, impacto a diversos sectores de los países Latinoamericanos, al considerarse como un

factores que ha definido el desarrollo de las universidades, y en los últimos años, a la planeación, se le ha otorgado gran atención analítica, porque constituye un proceso relacionado con la conducción de las instituciones educativas.

En este sentido existen innumerables conceptos de planeación en donde se le define como :

“El proceso que busca prever diversos futuros en relación con los procesos educativos, especifica fines, objetivos y metas. permite la definición de cursos de acción y, a partir de éstos, determina los recursos y estrategias más apropiados para lograr su realización”<sup>15</sup>

Juan Prawda entiende a la planeación como “un proceso anticipatorio de asignación de recursos para el logro de fines determinados. Planear es decidir en el presente las acciones que se ejecutarán en el futuro para realizar propósitos preestablecidos”<sup>16</sup>.

---

modelo socioeconómico, provocó cambios en la estrategia de Estados Unidos, lo cual se manifestó con la creación de la Alianza para el Progreso (ALPRO), en donde uno de sus puntos era la relevancia que se le daba a la educación para el desarrollo económico de los países. Llarena de Thierry, Rocío, "Impacto de la Planeación en el desarrollo de la Educación Superior", en Fernández, Alfredo, Santini, Laura (Comps ), *Dos décadas de Planeación de la Educación Superior*, México, ANUIES, 1993, p. 56.

Además, a nivel internacional se crearon dos organismos, la Sección de Planeamiento educativo del ILPE y el Instituto Internacional de Planeamiento de la Educación (IPIE) de la UNFSC O Casanova Cardiel, Hugo, *Planeación universitaria en México. La administración pública y la UNAM, 1970-1976*, México, UNAM-CIESU, 1995, p. 24

<sup>15</sup> García Álvarez, Isaías, *Planificación y Desarrollo de Proyectos Sociales y Educativos*, Mexico: Limusa, 1999, p. 31

<sup>16</sup> Prawda Juan, *Teoría y Praxis de la planeación educativa en México*, Mexico: Grijalbo, 1981, p. 23

Philip Coombs señala:

"La planeación educativa, en su sentido, más ampliamente genérico es la aplicación del análisis racional y sistemático al proceso del desarrollo educativo con el objeto de hacer la educación más efectiva y eficiente para responder a las necesidades y metas de sus estudiantes y la sociedad"<sup>17</sup>

En cambio, para Teresa Pacheco se define como un recurso técnico-operativo, e incluso discursivo para la organización de algunas políticas gubernamentales que rigen a la sociedad mexicana y que, según esta instrumentación ha sido rebasada por la problemática educativa nacional<sup>18</sup>.

Por su parte Clarence E. Beeby, quien forma parte del Instituto Internacional de Planificación de la Educación, indica que la planeación educativa es:

"Un ejercicio de previsión para determinar políticas, prioridades y costos del sistema educativo tomando en cuenta las realidades políticas y económicas, las posibilidades de crecimiento del sistema las necesidades del país y las de los alumnos a los que sirve"<sup>19</sup>

---

<sup>17</sup> Coombs Philip, ¿Qué es la planeación educativa?, en *La planeación institucional en la UNAM*, p. 12

<sup>18</sup> Pacheco Méndez, Teresa, "La planeación de Educación Superior en la perspectiva de la crisis", en *Planeación: Búsqueda y Encuentro*, Rojas, Rosa (Comp.), México Universidad de Guadalajara, 1991, F.I., p. 81

<sup>19</sup> Alvaréz García, Isaías, *Planeación y Desarrollo de Proyectos Sociales y Educativos*, México Imusa, 1990 p. 31

Rocío Llarena, define a la planeación de la educación superior como, "un proceso racional e intencional de toma de decisiones, orientado hacia la transformación de una situación dada a una deseada"<sup>20</sup>.

Para Oscar González y Carlos Marquis, desde una perspectiva similar a la de Rocío Llarena y Teresa Pacheco, puntualizan que la planeación universitaria es el mecanismo más eficaz de encontrar los caminos que permitan el mejor acercamiento a los objetivos, fines y metas, a la vez que posibilita la definición de esos objetivos, y las redefiniciones que con el tiempo se hacen necesarias<sup>21</sup>.

No obstante, existen posiciones que cuestionan el papel instrumental de la planeación como la de Hugo Casanova quien sostiene que:

Las pretensiones racionalizadoras de la planeación educativa se han visto cuestionadas reiteradamente ante su incapacidad para incidir en el desarrollo de los países que vieron en tal técnica la vía para superar condiciones de atraso. La planeación de la educación en la práctica se ha constituido en parte del sistema político e ideológico del Estado capitalista, dando cierta dosis de racionalidad a la acción gubernamental y ratificando su carácter de mecanismo de control que apoya las estructuras vigentes"<sup>22</sup>

<sup>20</sup> Llarena de Thierry, Rocío, "Impacto de la planeación en el desarrollo de la educación superior", en Fernández, Alfredo, Sanini, Laura (Comps), *Das décadas de Planeación de la Educación Superior*, México: ANUIES, 1993, p. 55

<sup>21</sup> González Cuevas, Oscar, Marquis Sandler Carlos, *Planeación Universitaria*, México: UNAM-Nuevo Mar, 1984, p. 22.

<sup>22</sup> Casanova Cardiel, Hugo, *Planeación Universitaria en México. La administración pública y la UNAM: 1910-1976* México: UNAM, 1995, p. 26

Sin lugar a dudas, existen diferentes conceptos de la planeación sin embargo, el común denominador de estas interpretaciones es que se trata de un proceso, de un mecanismo, cuya base principal esta en su racionalidad y en el cumplimiento de los objetivos y finalidades establecidos por la propia planeación.

En este sentido es importante reconocer que existen diferentes tipos de planeación desde donde se puede analizar la temática de este trabajo, por lo anterior, se considera a la planeación estratégica como elemento clave para la reflexión del tema.

La planeación estratégica "crece hasta alcanzar a las universidades norteamericanas Investigadores como Robert Cope, George Sélner y Robert Shurley se convierten en promotores de este modelo. La planeación estratégica podría definirse como un proceso de gestión que permite visualizar, de manera integrada, el futuro de las decisiones institucionales, que se derivan de la filosofía de la institución, de su misión, de sus orientaciones, de sus metas, de sus objetivos, de sus programas, así como determinar las estrategias a utilizar para asegurar su implantación"<sup>23</sup>

La planeación estratégica considera diferentes etapas, como: la formulación de la filosofía y de las orientaciones de la institución, en ésta es considerada la filosofía de la institución basada en los valores y su misión, donde se asumen "orientaciones de tipo académico y de las preocupaciones humanas, cuyo propósito es la formación del hombre integral" También se establecen las metas que hacen referencia a los fines últimos de la institución y los objetivos institucionales que se definen como instrumentos para alcanzar las metas, además se atribuye importancia al análisis del medio

<sup>23</sup> Arguin Ceraud, *La planeación estratégica en la Universidad*, Canada, Presses de l'Université du Québec, 1986, pp 24-31

medio externo<sup>24</sup> que "implica la identificación de las fuerzas y de las tendencias que pueden afectar la sociedad en un futuro más o menos lejano"<sup>25</sup>.

En este sentido, también es importante destacar que cada proceso de planeación tiene ciertas etapas según la teoría de planeación que se utilice. De esta forma además del proceso de planeación estratégica también se puede encontrar, la teoría clásica de la administración en donde la planeación se ve como una actividad unidisciplinaria y como responsabilidad de una sola persona quien debe vincular el contenido de los planes, programas y proyectos con su instrumentación<sup>26</sup>.

La planeación basada en la teoría de sistemas ya no ve a ésta como algo unidisciplinario, sino como responsabilidad participativa de equipo de carácter interdisciplinario<sup>27</sup>. La planeación basada en la teoría del desarrollo constituye una corriente, un rango muy amplio, ya que se de acuerdo al concepto de desarrollo que se utilice.

---

<sup>24</sup> Existen algunas técnicas, según Arguin Gérard, para proyectar e identificar parte del medio externo, como la matriz de probabilidad-difusión que puede indicar el grado de probabilidad de un suceso y su nivel de difusión en la sociedad, el perfil de los valores, esta técnica se utiliza para ilustrar los cambios en un sistema de valores, el método de los escenarios que consiste en la construcción racional de diversos caminos que nos permiten pasar de una situación de origen a una situación futura. Asimismo se encuentra la técnica Delphi que tiene por objeto determinar una probabilidad o la amplitud de una variable característica a partir de las opiniones de expertos, también es importante un análisis del medio interno para identificar los puntos sólidos y las debilidades.

Arguin Gerard, *La planeación estratégica en la Universidad*, Canadá: Presses de l'Université du Québec, 1986, pp. 37-41

<sup>25</sup> *Ibid*, pp. 32-37.

<sup>26</sup> Álvarez García, Isaías, *Planificación y Desarrollo de Proyectos Sociales y Educativos*, México: Imusa, 1990, pp. 23-26

<sup>27</sup> *Ibidem*

De esta forma, en el ámbito de la educación, en la planeación educativa existen algunas metodologías que pueden ser: demanda educativa, es decir, la previsión de la población que demanda ingreso al sistema educativo; la "funcionalidad técnica de la educación", que parte de la probabilidad de armonizar la oferta y la demanda correspondientes a los recursos humanos<sup>28</sup>.

La del capital humano, que surge en los años sesenta y algunas modalidades aparecieron junto al concepto como, la metodología residual y la de costo-beneficio. La primera considera que el crecimiento del PIB no sólo es resultado de los factores de la producción, es decir, tierra, capital y trabajo, sino de la eficiencia de los recursos humanos definida por el nivel de escolaridad; la segunda pretende demostrar a partir de las diferencias salariales, que la educación es un factor de rendimiento en la inversión<sup>29</sup>. Por lo que cada metodología responde a las acciones que se quieren realizar, aunque en la actualidad quizá ya no se sigue algún tipo específico de metodología, solo se cubren etapas del proceso de planeación.

De manera general, es relevante mencionar algunos de las etapas que se señalan en los procesos de planeación, según Juan Prawda existen diferentes metodologías de acuerdo al enfoque de planeación, pero señala que la metodología general esta constituida por los siguientes pasos.

- Elaboración de un diagnóstico del presente.
- Elaboración de escenarios para darse una idea de la situación del futuro.

<sup>28</sup> Muñoz Izquierdo, Carlos, "Teoría y Método de la Planeación de la Educación Superior", en Fernández, Alfredo, Santini, Laura, *Diez décadas de Planeación de la Educación Superior*, México, ANUIES, 1993, p. 105

<sup>29</sup> Pérez Castano, Ma. Guadalupe, "Contextualización", en *La Planeación institucional en la UNAM, 1966-1982*, p. 7

- Definición de fines (objetivos y metas) asociados a cada uno de los escenarios.

- Definición de medios (políticas, estrategias, programas, tácticas, acciones, presupuestación). Las políticas son reglas que se deben respetar durante la instrumentación de los medios. Las estrategias indican el modo de empleo de los medios, dada una serie de políticas y fines a alcanzar. Los programas son un conjunto de acciones que puestos en práctica conducen supuestamente de un estado presente a uno futuro caracterizado por el escenario elegido. Las tácticas indican el modo de ejecutar los programas. Las acciones asociadas a los programas consumen recursos, los cuales han de presupuestarse y aplicarse de acuerdo con la realización calendada de actividades: esto es la programación de las actividades. La definición de medios y su ejecución constituyen un proceso de decisión para un futuro no predeterminado

- Elaboración de mecanismos de evaluación y control, para medir en forma permanente los logros alcanzados y compararlos con los deseados<sup>30</sup>

En suma, se han presentado los elementos más comunes de la planeación, que para el caso del estudio del tema se tomarán los que se refieren a la planeación estratégica.

### *1. 1 El surgimiento de la planeación de la educación superior*

La planeación es un tema que se ha analizado desde diferentes posturas y sobre el cual se han hecho nuevas interpretaciones. En este apartado se pretende mostrar un panorama general del surgimiento y desarrollo

<sup>30</sup> Prawda Juan, *Teoría y Praxis de la planeación educativa en México*, México: Cuzalbo, 1981, pp. 21-25.

histórico de la planeación de la educación superior entre las décadas de los cincuenta a los ochenta

Así, el punto de partida que se considera en este trabajo en el tema de la planeación de la educación superior en México, es la creación, en los cincuenta, de la Asociación Nacional de Universidades e Instituciones de Educación Superior (ANUIES). La cual sería una de las principales impulsoras de la planeación dentro de las universidades.

En marzo de 1950 la ANUIES efectuaría una asamblea en la ciudad de Hermosillo, Sonora, en donde se acordaría, entre otras cosas, no establecer carreras sin contar con la autorización de la Asociación y sin mostrar las necesidades regionales, por lo que debían realizarse estudios para fijar los requerimientos reales. En general se pretendía que la ANUIES representara al organismo encargado de "estudiar los problemas académicos y administrativos del Sistema Nacional de la Educación Superior, su planeación integral y el correcto funcionamiento de dichas instituciones"<sup>31</sup>.

Posteriormente hacia los años sesenta, la planeación de la educación superior, se caracterizó por el cambio de actitud ante la acelerada expansión de la demanda que amenazaba con desbordar los límites institucionales de los establecimientos, pero también representaba un costo cada vez más oneroso. En general, la respuesta gubernamental de esa época fue la restricción presupuestal llegándose a la intervención policiaca y militar en diversas universidades,<sup>32</sup> que como se sabe, alcanzaron su

<sup>31</sup> García Carmona, Oscar, *La educación superior en el Occidente de México*, Jalisco Universidad de Guadalajara, el Colegio de Jalisco, 1993, pp. 256-257

<sup>32</sup> Kent Serna, Rollin, "El Desarrollo de políticas en Educación Superior en México, 1960 a 1990", en Balán, Jorge, Brunner, José E., Cox Cristian, *et al.*, *Políticas Comparadas*

punto crítico en 1968.

Hacia los años setenta, se hizo evidente un cambio de actitud del gobierno hacia la educación superior, a la cual se le otorgó un financiamiento intenso y sostenido<sup>33</sup>. La preocupación por construir una adecuada relación entre el Estado y la universidad, tenía como fin recuperar los niveles de legitimidad, del propio Estado así como para controlar la explosividad universitaria<sup>34</sup>.

En esta etapa, comenzarían a implantarse diversas políticas modernizantes por medio de la planeación. En este sentido, uno de los principales ejes de la política educativa superior fue, ANUIES, la cual representaría la vía para que el gobierno federal interviniera en las decisiones universitarias sin vulnerar su autonomía en forma directa<sup>35</sup>.

Una de las acciones más importantes, en tal sentido, fue la promoción por parte de la ANUIES y el gobierno, de la Ley para la Coordinación de la Educación Superior, lo que dio, a partir de ese momento, sustento jurídico a la educación de ese nivel. Entre los señalamientos más relevantes de dicha ley se encontraban: el requisito de acreditación de las instituciones de educación superior privadas ante la SEP, la asignación de recursos públicos a las universidades estatales, de acuerdo a las prioridades nacionales y la exigencia de que los fondos asignados fueran aplicados estrictamente a los fines educativos<sup>36</sup>.

*de educación Superior en América Latina, Chile*: FLACSO, 1993

<sup>33</sup> *Ibidem*

<sup>34</sup> Casanova, Hugo, *Planeación Universitaria en México: La administración pública y la UNAM, 1970-1976*, México: UNAM-CESU, 1995, p. 74

<sup>35</sup> *Ibidem*, p. 75

<sup>36</sup> Kent Serna, Rollin, "El desarrollo de políticas en educación superior en México 1960-1990", en Balan, Jorge, Brunner, José, Cox, Cristian, *et al.*, *Políticas comparadas de*

En la Ley para la Coordinación de la Educación Superior se establecen un conjunto de principios y disposiciones, mediante los cuales se establecen las condiciones de integración, composición, expansión y desarrollo de la educación de este nivel.

De conformidad con esta Ley, la función educativa superior comprende la promoción, establecimiento, dirección y sostenimiento de servicios educativos, científicos; técnicos y artísticos, edición de libros y producción de material didáctico; expedición de constancias y certificados de estudio, otorgamiento de diplomas, títulos y grados autorizados para impartir estudios con reconocimiento de validez oficial entre otras acciones más. Así, de manera general, la Ley para la Coordinación de la Educación Superior, establece la necesidad de coordinar el servicio público de educación superior de la federación, los estados y los municipios.

Posteriormente, uno de los más importantes esfuerzos en materia de planeación en el ámbito educativo, fue el Plan Nacional de Educación elaborado en 1977, el cual se proponía cumplir los propósitos de reforzar el carácter popular y democrático de la educación, y alcanzar objetivos y metas de un conjunto de programas referidos a problemas de educación, para elevar la calidad de la educación. De esta forma comenzaron a evaluarse los métodos y técnicas que eran utilizados<sup>37</sup>.

“El diagnóstico realizado por el Plan y la situación imperante del sector educativo a fines de 1977 sirvieron de base, para que a principios de 1978 se definieran de manera sistemática, objetivos, metas y prioridades

*Educación Superior en América Latina, Chile* ELACSO, 1993.

<sup>37</sup> Prawda Juan, *Teoría y praxis de la planeación educativa en México*, México: Guajalbo, 1981, p. 73

del sector educativo”<sup>38</sup>. En general se planteaban grandes esfuerzos para fomentar el desarrollo de la educación, pero la realización del plan quedó en el olvido, al cambio de gestión.

Después en 1978 se promovió el documento. “La planeación de la educación superior en México”, que recogía el esfuerzo de ocho reuniones regionales (junio-julio, 1978) realizadas por el grupo de trabajo de la SEP-ANUIES y con la participación de las instituciones asociadas. “Su contenido sintetiza los lineamientos de política básica en materia de planeación institucional, estatal, regional y nacional, para implantar el (SINAPPES) Sistema Nacional de Planeación Permanente de la Educación Superior”<sup>39</sup>.

El documento se divide en tres partes. En la primera se analizan algunos conceptos de la educación superior, relacionada con su planeación. En la segunda parte se describen las características del modelo que se propone para planear la educación superior y en la tercera parte se encuentran “los esquemas indicativos para los programas de realización inmediata, relacionados con las funciones sustantivas de la educación superior y con la consolidación del sistema de planeación permanente”<sup>40</sup>.

A través del SINAPPES, se crearía la infraestructura básica de organización para que los esfuerzos de planeación se pudieran distribuir en cada uno de los niveles, con las posibilidades de establecer mecanismos para facilitar la definición de las grandes políticas, objetivos y lineamientos generales para el desarrollo de la educación superior a futuro, con una

<sup>38</sup> *Ibidem*, p. 71

<sup>39</sup> ANUIES, *La planeación de la educación superior en México*. Puebla-México. ANUIES, 1978, p. 20

<sup>40</sup> *Ibidem*

amplia participación al interior de cada una de las instituciones y con la presencia de representantes de gobiernos estatales y federales en los diferentes mecanismos de coordinación establecidos.

El SINAPPES funcionaría con base en las siguientes entidades: la Coordinación Nacional de Planeación Educación Superior (CONPES), que recoge las propuestas de las instituciones a través de las unidades de planeación. Las Comisiones Estatales para la Planeación de la Educación Superior (COEPES), cuyo objetivo es definir las políticas para el desarrollo de la educación superior en el estado, de acuerdo a los objetivos de cada institución, los planes nacionales y los programas sectoriales. Los Consejos Regionales para la Planeación de la Educación Superior (CORPES) encargados de la concertación de programas en el ámbito regional y las Unidades Institucionales de Planeación (UIP) las cuales "se encargan de la elaboración de planes y programas de desarrollo institucional"<sup>11</sup>.

Así, con la creación de las coordinaciones se le daba relevancia a la planeación de la educación superior, ya que se comienzan a regular las actividades de cada institución, a escala estatal y regional. De esta forma, hacia finales de los setenta, toma forma el proceso modernizador de las universidades. A partir de la planeación racionalizadora se guía el apoyo financiero a las universidades<sup>12</sup>. Se sigue una línea de modernización institucional y de vinculación con la industria. Se buscaron y crearon alternativas curriculares; cobraron mayor importancia las funciones de Planeación. Se diseñaron diferentes planes, y se dio origen a diversas

<sup>11</sup> SEP-CONPES-ANUIES, *Plan Nacional de la Educación Superior Lineamientos Generales para el periodo 1981-1991*, México: SEP-CONPES-ANUIES, 1981, p. 21.

<sup>12</sup> Villaseñor García, Guillermo, "La política de Modernización en las universidades mexicanas, 1988-1992", en Esquivel Larrondo, Juan, *La universidad hoy y mañana Perspectivas Latinoamericanas*, México: UNAM-ANUIES, 1995.

asociaciones de educación superior<sup>43</sup>, ya mencionadas. En general los setenta se caracterizaron por la expansión que tuvo el sistema, el cual culminó al inicio de los años ochenta, con la redistribución de la oferta educativa<sup>44</sup>.

En términos de normatividad inicia una especial atención a la enmienda del artículo 3o. de la Constitución. En tal sentido, los cambios que se hicieron fueron, el reconocimiento a los derechos laborales del personal académico de acuerdo con la legislación laboral que regía en ese momento; la limitación a la acción del sindicalismo a la institución específica donde se estuviera adscrito; y la reafirmación de la idea de la autonomía universitaria, en el sentido que cada institución tendría la atribución de reglamentar internamente las condiciones de ingreso, promoción y permanencia del personal académico<sup>45</sup>. Con la enmienda se modificaban aspectos importantes dentro de las instituciones de educación. Asuntos que de alguna forma señalaban que cada institución se hacía cargo de sus actividades, y de la manera en que tenían que ser llevadas a la práctica.

---

<sup>43</sup> Rodríguez, Roberto, "Expansión del Sistema Educativo Superior en México 1970-1995", en *Tres décadas de políticas del estado en la educación superior*, México, ANUIES, Colección Biblioteca de la Educación Superior, Serie Investigaciones, 1998

<sup>44</sup> *Ibidem*

<sup>45</sup> Kent Serna, Rollin, "El Desarrollo de políticas en Educación Superior en México, 1960 a 1990", en Balan Jorge, Brunner José J., Cox Cristian, *et al*, *Políticas Comparadas de educación Superior en América Latina*, Chile, FLACSO, 1993, pp. 377-378

## *1.2 La planeación de la educación superior en los ochenta en México.*

En 1981 fue presentado el Plan Nacional de la Educación Superior 1981-1991. El objetivo general del Plan para ese periodo era, "orientar la elaboración y el desarrollo de planes y programas institucionales, estatales, regionales y nacionales, que promovieran el mejoramiento de la educación superior y contribuyeran a la adecuación del sistema de este nivel educativo y a los requerimientos dinámicos del desarrollo del país en el período 1981-1991"<sup>46</sup>. Su política general buscaba mayor relación entre las funciones de la educación superior con el desarrollo social.

En cuanto al contexto nacional, vale la pena resaltar que el país enfrentó diversos problemas económicos: La baja en los precios del petróleo y la deuda externa, un corte brusco de la expansión financiera, el exceso control de los salarios de los académicos entre otros. Es importante señalar que en esta fase aparecen con énfasis los intentos de planeación y racionalización de las universidades con el Estado directamente enfocadas al financiamiento<sup>47</sup>.

Al verse afectado el sector educativo, comienza a buscarse alguna forma para regular a las instituciones de educación superior dando como resultado, el Programa Nacional de la Educación Superior 1984-1985 (PRONAES), que sustituyendo al Plan Nacional de Educación Superior, se diseñaba como parte del cambio de estrategia en el gobierno a raíz de los

<sup>46</sup> SEP-CONPES-ANUIES, *Plan Nacional de la Educación Superior. Lineamientos Generales para el periodo 1981-1991*, México, SEP-CONPES-ANUIES, 1981.

<sup>47</sup> Kent Serna, Rollin, "El Desarrollo de políticas en Educación Superior en México, 1960 a 1990", en Balán, Jorge, Brunner, José J., Cox, Cristian, et al., *Políticas Comparadas de Educación Superior en América Latina*, Chile: FLACSO, 1993, p. 316.

problemas económicos del gobierno.

De esta forma, el PRONAES retomaba los objetivos básicos definidos en el Plan de Desarrollo siendo un instrumento para la canalización de los recursos financieros a las universidades públicas<sup>48</sup>. Siguiendo esa línea, sustituyendo al PRONAES se presentó, posteriormente, el Programa Integral para el Desarrollo de la Educación Superior (PROIDES), el cual presentado en 1985, mantiene una gran vigencia para la educación superior.

El PROIDES, tuvo su origen en la reunión de la CONPES celebrada el 17 de junio de 1985. Recoge las principales preocupaciones y aportaciones de las IES, entre sus objetivos se encuentran: elevar el nivel académico de las IES. "Tiende a consolidar, de manera más armónica y equilibrada, el sistema de educación superior para enfrentar y superar las limitaciones económicas emergentes de la crisis"<sup>49</sup>

De acuerdo con el PROIDES los fines de la educación superior son "Un orden social justo; la preservación de la independencia y el perfeccionamiento de la democracia con fines nacionales. Su realización plena y permanente exige la participación del proceso educativo que deberá realizarse atendiendo las aspiraciones, deberes y derechos del individuo y de la comunidad nacional"<sup>50</sup>

---

<sup>48</sup> Ulatena de Thierry, Rocío, "Impacto de la Planeación en el desarrollo de la educación superior", en Fernández, Alfredo, Santini, Laura (Comps.), *Dos décadas de Planeación de la Educación Superior*, México ANUIES, 1993, p. 69.

<sup>49</sup> ANUIES, *Programa integral para el desarrollo de la educación superior*, México ANUIES, 1987, p. 16.

De acuerdo con dicho plan, las funciones de la educación superior son, desarrollar las funciones de docencia, investigación y difusión de la cultura. Para llevar a cabo esto se establecen tres grandes objetivos: formar profesionales investigadores y técnicos útiles a la sociedad; realizar investigación científica, tecnológica y humanística que se oriente principalmente a la resolución de las necesidades de problemas nacionales y regionales, además, extender los beneficios de la cultura a todos los sectores de la población<sup>51</sup>.

Para 1985, se modificó el esquema de la asignación de financiamiento. Las medidas que se habían tomado en sexenios anteriores, de repartir recursos a partir de la cantidad de alumnos, fue modificada; así que se desarrolló la idea de que el financiamiento se basara en la planta de profesores contratados por la institución<sup>52</sup>.

De esta forma, puede verse que a lo largo de los ochenta la educación superior tuvo un periodo de retracción, ya que hubo recortes financieros, escasas iniciativas gubernamentales, caída en los salarios y reducción de la matrícula<sup>53</sup> universitaria. Ya a finales de la década de los ochenta, la política educativa tuvo un reavivamiento y sus motores principales fueron una recuperación relativa del financiamiento, así como la planeación y la evaluación, elementos que sostuvieron la política que marcaría el rumbo a

---

<sup>51</sup>*Ibidem*, p. 55

<sup>52</sup>*Ibidem*

<sup>53</sup>Brunner, José Joaquín (Coord.), *Educación superior en América Latina. Una agenda de problemas, políticas y debates en el umbral del año 2000. Trabajo final del "Proyecto de Políticas Comparadas de Educación Superior"*, Buenos Aires, Centro de Estudios de Estado Sociedad (CEDES), 1994.

<sup>54</sup>Varela Petito, Gonzalo, "La política de la Educación Superior en la década de los 90. Grandes esperanzas e ilusiones perdidas", en Mungaray, Alejandro, Valenti Giovanna, (Comps.), *Políticas Públicas y Educación Superior*, México ANUIES, Colección Biblioteca de la Educación Superior, 1998

partir del cambio de gobierno de 1988.

Hemos visto que en los diferentes periodos gubernamentales la educación superior ha tenido diversas modificaciones de acuerdo al contexto político y económico. Esto sugiere que los lineamientos de la educación superior son determinados en la mayoría de las ocasiones de acuerdo a políticas gubernamentales.

En tal sentido y de manera sintética, es posible sostener que desde el surgimiento y hasta los ochenta, la planeación tuvo un perfil predominantemente administrativo que se impuso a los esfuerzos emanados de la racionalidad académica

## II. Entidades y organismos reguladores de la planeación en la UNAM. Del rectorado de Nabor Carrillo al de José Sarukhán

A partir de la década de los cincuenta la planeación ha desempeñado un papel importante en la vida de la UNAM. Tanto en el plano discursivo, como en el de los hechos la planeación ha constituido, de manera progresiva, uno de los rasgos de la Universidad Nacional actual.

Es por esto, que en este apartado se pretenden mostrar algunos de los principales rasgos la historia de la planeación en la UNAM, tomando como referencia la creación de entidades encargadas de la planeación en la UNAM, en los rectorados que abarcan del periodo de Nabor Carrillo (1953-1961) hasta la gestión de José Sarukhán (1989-1996).

El punto de partida de la planeación en la UNAM puede ser marcado en los cincuenta con la inauguración de la Ciudad Universitaria. Sin embargo en la gestión del rector Luis Garrido ya se tenían algunos indicios de la planeación en la UNAM, aunque no propiamente con la creación de alguna entidad, sí en forma explícita por el rector quien indicaba la necesidad de promover la educación superior. "Tenemos universidades carentes de un buen cuadro de facultades y de recursos suficientes para atender con decoro sus servicios. La mala distribución de las masas estudiantiles, y la falta de centros regionales de cultura superior, me llevó a proponernos que con urgencia se estudiara la planificación de la educación universitaria"<sup>51</sup>

<sup>51</sup> Casanova Cardiel, Hugo, *Planeación Universitaria en México. La administración pública en la UNAM 1950-1976*, México: UNAM-CESU, 1995, p. 52

## 2.1 Nabor Carrillo

Posteriormente en el rectorado de Nabor Carrillo (1953-1961) en su discurso de toma de posesión. El rector exponía su preocupación por la forma en la cual se distribuían las disciplinas. Exigía, una revisión en la distribución de tales disciplinas así como una mejor selección, “que será posible cuando desaparezca el angustioso problema de concentración de masas”<sup>55</sup>. De manera contundente, el rector sostenía, “Urge una planeación de la educación universitaria en escala nacional”<sup>56</sup>.

En 1953 sería creada la primera entidad dedicada de manera formal a la planeación en la UNAM: la Comisión de Planeación Universitaria, la cual se encargaría principalmente de estudiar el crecimiento de la población institucional, el comportamiento de la estructura de la educación superior y las posibilidades del mercado de trabajo para sus egresados, entre otras actividades<sup>57</sup>.

## 2.2 Ignacio Chávez

En los años siguientes, el rector Ignacio Chávez (1961-1966) pondría de manifiesto la magnitud del problema de la creciente demanda estudiantil en la universidad. Así, en su discurso de toma de posesión señalaba:

“Tenemos frente a nosotros problemas capaces de empañar el optimismo. El mayor de ellos, el que está en la raíz misma de los otros, es el de la

<sup>55</sup> “Discurso del Dr. Nabor Carrillo”, en *Gaceta-UNAM*, 11 de marzo de 1957, Vol. IV, No. 10, p. 3.

<sup>56</sup> *Idem*

<sup>57</sup> Llerena De Thierry Rocio, “Regimen de la Planeación en la UNAM”, en *Cuadernos de Legislación Universitaria*, No. 1 sep. dic. 1987, vol. II, UNAM.

sobrepoblación escolar. Treinta y cinco mil alumnos que se aprietan dentro de las aulas y los laboratorios de esta Ciudad Universitaria y veinticinco mil que se están apretando afuera ( ) Ese torrente humano de sesenta mil jóvenes que se vierte sobre la Universidad, lo compromete todo, lo ahoga todo"<sup>58</sup>.

El nuevo rector propondría poco después, algunas soluciones entre las que se incluían "la de estudiar la vocación y la aptitud de los alumnos, para orientarlos bien y evitarles extravíos dolorosos, que causan el fracaso de una vida y producen, además, un serio daño nacional"<sup>59</sup>. Para este momento, muchos de los estudiantes cambiaban radicalmente de carrera y muchos otros desertaban u obtenían calificaciones no satisfactorias.

Un año después, alrededor de 1962, se tomarían medidas en busca de la solución al problema de la demanda estudiantil, de la vocación, de la deserción, entre otros, y se instaurarían algunas medidas como, la reforma al plan de estudios del bachillerato, con la que aumentó en un año el ciclo escolar; la aprobación del Reglamento de los Investigadores al servicio de la UNAM (1962); la aprobación a los estatutos del Personal Docente (1963) y Personal Administrativo (1965), y la conversión del Estatuto de la Universidad en Estatuto General<sup>60</sup>.

<sup>58</sup> Chavez Ignacio, *Discurso en la toma de posesión del cargo de Rector de la UNAM*, Mexico UNAM, 1961

<sup>59</sup> Chavez Ignacio, *Discurso en la ceremonia de inauguración de los cursos correspondientes a 1961*, Mexico UNAM, 1961

<sup>60</sup> Dominguez, Raul Ramirez, Celso, "La universidad Contemporanea en Mexico", en CTSU-L.N.A.M., *La Universidad en el tiempo*, Mexico UNAM-CTSU 1985

Se implementaron criterios de selección de los alumnos, mediante el examen de admisión. La propuesta de la aplicación de un examen de admisión a los alumnos que deseaban ingresar a la UNAM, provocó un gran descontento en aquellos quienes no pudieron entrar. “Los rechazados protestaron ante su situación con los argumentos de que la UNAM sí tenía cupo pero adolecía de una mala administración”<sup>61</sup>.

La respuesta de la rectoría universitaria convirtió en la revisión de los exámenes a los alumnos rechazados y en admitir a ochenta y tres alumnos. Asimismo, se estableció la creación de cursos de capacitación para los estudiantes que habían quedado fuera.

Tales medidas se tomaban con el fin de solucionar el problema político vigente, y eran acompañadas de otras decisiones que buscaban responder a la creciente demanda estudiantil en términos más profundos como: la ampliación de la enseñanza preparatoria a tres años, el impulso a la construcción de planteles fuera de las instalaciones de Ciudad Universitaria para las Preparatorias y la promoción de la formación de profesores, entre otras acciones<sup>62</sup>.

En 1965 el inicio del segundo período de Ignacio Chávez como rector, originó cierto descontento entre algunos estudiantes de Derecho y varios círculos universitarios. Esto dio como resultado el inicio de un movimiento de huelga, en la cual algunos estudiantes de Derecho llegarían a tomar la torre de rectoría.

<sup>61</sup> Domínguez, Raul, Ramírez, Celia, *El rector Ignacio Chávez. La universidad nacional entre la utopía y la realidad*, México UNAM-CESU, 1993, p. 24

<sup>62</sup> Guevata Niebla, Calberto, *La rosa de los cambios. Breve Historia de la UNAM*, México Cal y Arena, 1990

Un año después, se iniciaría otro escándalo que culminaría con la renuncia del rector. En la facultad de Derecho: un grupo de estudiantes al estar en desacuerdo con la designación del director de la facultad se inició una huelga con el apoyo de otras escuelas y facultades. Los estudiantes daban a conocer un ultimátum en que se pedía la renuncia del rector o sino tomarían la torre el 26 de abril. El rector se reunió con los directores de las facultades y escuelas y tomo la decisión de renunciar. Así terminaba un período difícil dentro de la universidad<sup>63</sup>

De manera general, en la gestión de Ignacio Chávez, se hicieron modificaciones en lo que se refiere a los de planes y programas en algunas facultades, así como en el ámbito normativo. “Así los cambios promovidos por el rector entre 1961 y 1966 fueron dirigidos a dos esferas consideradas clave dentro del proyecto, la Escuela Nacional Preparatoria y las divisiones de posgrado, acompañados de una prolífica labor investigativa, que fue empleada para normar su estructura”<sup>64</sup>.

### *2.3 Javier Barros Sierra*

Posteriormente Javier Barros Sierra (1966-1970), iniciaba su rectorado con una propuesta de reconciliación con los estudiantes. en este sentido se implementaron varias reformas como la supresión del cuerpo de vigilancia y la aprobación para que los alumnos que egresaran de las preparatorias ingresaran a la universidad sin examen de admisión.

<sup>63</sup> Domínguez, Raul, Ramirez, Celia, *El rector Ignacio Chávez. La universidad racional entre la utopía y la realidad*. Mexico UNAM-CESU, 1993

<sup>64</sup> *Ibidem*, p. 76

En materia de planeación fue creada la Comisión Técnica de Planeación Universitaria, que tenía entre sus funciones: Asesorar a las autoridades universitarias en el estudio y definición de la política relativa al crecimiento de la UNAM, considerando las tendencias de la demanda escolar y la necesidad de profesionales en el país; asesorar en los aspectos cualitativos de la formación de técnicos y profesionales; formular presupuestos por programa a corto y largo plazo y planear los cambios de la estructura administrativa<sup>65</sup>.

A partir de esta Comisión se establecieron las bases de la planeación en la UNAM<sup>66</sup>, sus elementos dieron pauta a la reforma universitaria. Sus actividades se centraban en el estudio del crecimiento de la UNAM, considerando las tendencias de demanda escolar y el estudio de los aspectos cualitativos de la formación de técnicos y profesionales<sup>67</sup>. Una de sus primeras acciones fue el establecimiento de las bases para el Plan de Desarrollo de la UNAM 1968-1980, sin embargo los contenidos y planteamientos se ven afectados por el conflicto del 68.

De manera general las actividades que realizaba la Comisión se centraban en la política de demanda escolar, más que en la elaboración de ejes para el desarrollo de la universidad. Quizá un poco contrastante a lo que había señalado el rector Javier Barros con respecto a la planeación en la V Asamblea de la UDUAL en donde afirmaba que:

“La planeación de la educación superior debe

<sup>65</sup> UNAM, *Informe de labores 1966-1970*, Comisión Técnica de Planeación Universitaria, Enero 1970, UNAM

<sup>66</sup> Casanova, Hugo, *Planeación Universitaria en México. La administración pública y la UNAM, 1970-1976*, México: UNAM-CFSU, 1995, p. 53

<sup>67</sup> Pallán, Carlos, "La Planeación en la Historia del Desarrollo Universitario", en Fernández, Alfredo, Santini, Laura (Comps.), *Dos décadas de Planeación de la Educación Superior*, México: ANUIES, 1993

hacerse no sólo desde el punto de vista del crecimiento numérico de las universidades, sino que debe cubrir también los aspectos cualitativos de la enseñanza. La planeación debe incluir, por ello, el análisis del contenido y de los sistemas actuales de enseñanza, la formación de los profesores y la actualización de sus conocimientos, la revisión de la longitud y flexibilidad de los ciclos de estudio, la reacción de carreras intermedias; el fomento de los estudios de posgrado etc."<sup>68</sup>

Aunque parte del proyecto de Javier Barros Sierra quedó interrumpido por los acontecimientos del 68, se instauraron medidas importantes, como la revisión de todos los planes de estudio de la Universidad, la creación de carreras cortas y en términos del tema que ocupa esta tesis, la creación de la Comisión Técnica de Planeación Universitaria como ya se señaló.

#### *2.4 Pablo González Casanova*

Posteriormente, a la renuncia de Javier Barros Sierra es nombrado Pablo González Casanova (1970-1972) quien iniciaba un período difícil por los sucesos de 1968, además de los problemas que enfrentaba la institución a nivel de instalaciones y de recursos en general.

En su discurso de toma de posesión como rector, González Casanova, aludía a la armonía universitaria, centrandó ésta como uno de los grandes inicios de reforma universitaria dentro de la universidad; aludía a que la reforma necesita empezar por cambiar el concepto de Universidad como tarea concreta, y por cambiarlo en todas sus funciones, su relaciones, o

<sup>68</sup> Barros Sierra, Javier, "La planeación de la educación superior en América Latina",

características. Todo lo anterior se traduciría de manera general en reformas académicas, por lo que la planeación en esta gestión se centró en aspectos académicos.

En este sentido la administración universitaria del doctor González Casanova sustentó sus acciones en el concepto de Reforma Universitaria que, en consecuencia, constituyó el marco de la planeación universitaria<sup>69</sup>. La reforma universitaria que propuso Pablo González, se enfocaba en tres aspectos: La reforma académica, la del gobierno y la administración, y la de la difusión política y cultural.

De manera general la reforma también se aludía al impulso de la investigación científica y al fomento y a la creación de colegios y uniones de profesores, además de la restauración de las obras artísticas<sup>70</sup>.

Entre los aspectos de la reforma académica, se planteaban cambios en el papel del profesor, el cual tenía que hacer uso de los recursos técnicos, además de un replanteamiento a los currícula y la elaboración y reelaboración de los planes de estudio. Además se aludía al aprendizaje, de los alumnos en donde se señalaba que los estudiantes tuvieran una mayor flexibilidad en las materias básicas para que se pudieran adoptar a los cambios; una nueva utilización de las técnicas de enseñanza, entre otras

en *Asamblea de la UDUAI*, p. 14.

<sup>69</sup> Casanova Cardiel, Hugo, *Planeación Universitaria en México. La administración pública y la UNAM, 1970-1976*, México: UNAM-CESU, 1995, p. 91

<sup>70</sup> UNAM, "Conceptos del Rector de la UNAM sobre reforma universitaria". Palabras pronunciadas en la Asamblea extraordinaria de la Asociación Nacional de Universidades e Instituciones de Educación Superior, celebrada en la cda. de Toluca, Edo. de México, en *Gaceta UNAM*, 27 de Agosto de 1971

En general se buscaba el auto aprendizaje en los alumnos. Este tipo de reforma le dio un giro a la UNAM, por que pretendía que la base académica de la universidad tuviera los elementos necesarios para enfrentar los cambios en todos los niveles que se vivían en ese momento<sup>71</sup>.

La reforma del gobierno y la administración que proponía Pablo González, consistía en aumentar las organizaciones de profesores y estudiantes y hacerlos partícipes en la toma de decisiones de planes de estudio, designación de autoridades, fijación de presupuestos entre otras. De manera general el entonces rector aludía de manera importante a la participación universitaria, es quizá de los primeros rectores que hace este tipo de señalamiento, el de la participación en el gobierno y la administración universitaria, además de considerarlos en la planeación de la UNAM con su participación<sup>72</sup>

Bajo tales condiciones, se establecía en 1971 la Comisión Técnica de Implantación de Proyectos Universitarios, cuyo objetivo sería planear las actividades de investigación, docencia, difusión cultural, entre otras, relacionadas a las reformas académicas emprendidas en ese entonces. "Otros órganos involucrados con funciones de planeación universitaria fueron, durante ese periodo, el Centro de didáctica, que se relacionó con la creación del CCH y la Comisión de Nuevos Métodos de Enseñanza, vinculada con el establecimiento del SUA"<sup>73</sup>. Con esto se buscaba solucionar el problema de la demanda en la universidad

---

<sup>71</sup> *Ídem*

<sup>72</sup> Guevara Niebla, Gilberto, *La rosa de los cambios. Breve Historia de la UNAM*, Mexico, Cal y Arena, 1990

<sup>73</sup> Casanova Cardiel, Hugo, *Planeación Universitaria en México. La administración pública y la UNAM 1900-1970*, Mexico UNAM CIESU, 1995, p. 93.

En este sentido el Colegio de Ciencias Humanidades, se creaba con el fin de que se resolvieran los problemas de unión entre las distintas Facultades y Escuelas que habían estado separadas: vincular la Escuela Nacional Preparatoria a las facultades y escuelas superiores así como a los institutos de investigación y crear un órgano permanente de innovación de la Universidad<sup>74</sup>.

Por otra parte, se creaba, el Sistema de Universidad Abierta, aprobado en 1972, su objetivo principal se centraba, en poder extender la educación universitaria a sectores de la población que no tenían acceso al sistema escolarizado tradicional. En cada facultad y escuela se contaría con la modalidad. Desde el inicio, este proyecto se había considerado para abatir el problema de la demanda de la educación superior que crecía cada vez más.

Una de las dificultades que enfrentó la universidad en este periodo fue, la de los trabajadores del Sindicato de Trabajadores y Empleados de la UNAM (STEUNAM), quienes presentaron ante las autoridades de la Secretaría del Trabajo su solicitud de registro, la cual fue rechazada, argumentando que la universidad no era una empresa administrativa. Después de numerosas manifestaciones el STEUNAM resolvería iniciar una huelga en octubre de 1972, a pesar de los esfuerzos por parte de la rectoría no se llegó a ningún acuerdo y en consecuencia el rector presentaba su renuncia el 16 de noviembre de 1972

<sup>74</sup> González Casanova Pablo, *Pablo González Casanova, 6 de mayo de 1970 - 7 de diciembre de 1972*, México: UNAM, 1983

En general, el rectorado de Pablo González distó de sustentarse en la lógica de la planeación universitaria, su modelo de planeación sostenido en la Reforma Universitaria, "se articuló en forma explícita a los procesos que, desde la ANUIES, promovían la planeación de la educación superior nacional. Así, al menos en términos discursivos, los principales proyectos universitarios de ese periodo alcanzaron gran congruencia con las líneas señaladas en el proyecto educativo oficial"<sup>75</sup>.

## 2. 5 Guillermo Soberón Acevedo

A la renuncia de Pablo González, tomó posesión Guillermo Soberón, quien estaría al frente de la universidad por dos periodos 1973-1976 y 1977-1981. Es de particular importancia este rectorado, porque a partir de esta gestión la UNAM se ve modificada en diversos aspectos, en lo que se refiere a su estructura administrativa y de organización.

En este rectorado la planeación toma un carácter más institucional. "A partir de 1973 la administración universitaria recurrió a la formalidad de la planeación, con la pretensión de sustentar en forma técnica sus decisiones creando en tal sentido organismos planeadores que ocuparon un papel preponderante en, prácticamente, todos los campos de la gestión universitaria"<sup>76</sup>.

En 1973 se creó la Coordinación de planeación y Desarrollo, "la coordinación sería una dependencia directa de la rectoría, con funciones

<sup>75</sup>Casanova Cardiel, Hugo, *Planeación Universitaria en México. La administración pública y la UNAM, 1970-1976*, México: UNAM-CESU, 1995, p. 101.

<sup>76</sup>*Ibidem*, p. 115

asesoras y de estudio, mas no ejecutivas, por lo que ésta no intervendrá en la implantación de las medidas y proyectos propuestos. La coordinación, (...) integraría los esfuerzos que en materia de planeación se generaban tanto en el nivel universitario central como en sus niveles locales"<sup>77</sup>

"El 6 de junio de 1974 se creó la Dirección de Planeación, la cual "surgía en virtud de la necesidad de estudiar en forma permanente y sistemática la transformación de la universidad para que esta responda a las demandas de la sociedad"<sup>78</sup>. Entre las funciones se encontraban: "La recopilación y análisis de la información y las tendencias; el establecimiento de objetivos, indicadores y alternativas para la más racional toma de decisiones; la evaluación de los resultados y el continuo ajuste de metas y objetivos, con la idea de mantener una permanente actividad de planeación"<sup>79</sup>

También se creó la Comisión de planeación "cuya tarea consistía en proponer estudios a la Dirección, la cual los desarrolla en colaboración con las dependencias involucradas y los presenta a la consideración del rector"<sup>80</sup>, (...) además de tener la responsabilidad de turnar sus estudios ante las autoridades académicas y administrativas

De esta forma se va haciendo evidente la importancia de la planeación en los trabajos de la UNAM. En su discurso de toma de posesión Guillermo Soberón anunciaba que debían producirse cambios en la universidad, tanto en sus instalaciones como en su administración y

<sup>77</sup> *Ibidem*, pp. 115-116

<sup>78</sup> *Ibidem*, p. 116.

<sup>79</sup> UNAM *Informe 1973 y 1974*, Mexico: UNAM, Dirección General de Publicaciones, Comisión de Estudios Administrativos, 1976, p. 17

<sup>80</sup> Casanova Cardiel, Hugo, *Planeación Universitaria en México: La administración pública*

gobierno. Por lo que indicaba una descentralización de la enseñanza y de la universidad<sup>81</sup>.

La planeación universitaria en este rectorado "asumió dos niveles: el referido propiamente a la UNAM, definido como planeación institucional, y el que vincularía el desarrollo institucional al conjunto educativo nacional, denominado planeación interinstitucional"<sup>82</sup>. En la planeación institucional serían incluidos entre los proyectos, el programa de descentralización, el desarrollo por áreas, el calendario escolar, la planeación en escuelas, facultades y la planeación de la investigación.

Por lo que se implementaron varias políticas educativas, algunas de las cuales se perfilaban hacia la demanda de la UNAM. En su informe el rector señalaba: "Se ha definido una política de admisión para regular el crecimiento de la UNAM que contempla el aumento de nuestra población, hasta que los egresados del CCH que han ingresado a la licenciatura concluyan este nivel para que se normalicen los flujos de entrada y salida"<sup>83</sup>.

En este rectorado se presentaron algunos problemas como, "el desequilibrio de los recursos educativos; una baja eficiencia educativa, la aparición de nuevas actitudes de los estudiantes"<sup>84</sup>, entre otros. La respuesta a algunos de los problemas, fue el importante impulso a la

y la UNAM, 1970-1976, México: UNAM-CESU, 1995, p. 117

<sup>81</sup> UNAM, *Discurso del Dr. Guillermo Soberón al asumir la rectoría de la Universidad Nacional Autónoma de México*, 3 de enero de 1973, México, 1973

<sup>82</sup> Casanova Cardiel, Hugo, *Planeación Universitaria en México. La administración pública y la UNAM, 1970-1976*, México: UNAM-CESU, 1995, p. 117

<sup>83</sup> UNAM, *Informe 1973 y 1974*, México: UNAM, Dirección General de Publicaciones, Comisión de Estudios Administrativos, 1976, p. 19.

<sup>84</sup> Soberón Guillermo, *La Universidad ahora, Anotaciones, Experiencias y Reflexiones*,

planeación universitaria, el establecimiento de una política de atención a la demanda, el desarrollo de reformas educativas, el establecimiento de otros centros educativos<sup>85</sup>, entre otros.

Se diseñaron invariables medidas para soslayar el problema del crecimiento en la universidad, por lo que se organizó la estructura administrativa en subsistemas. Así las facultades y escuelas quedaban a cargo del Secretario General Académico, el trabajo administrativo a cargo del Secretario General Administrativo, el de investigación científica, a cargo del Coordinador de Investigación Científica; el de investigación humanística, a cargo del Coordinador de Humanidades, el de extensión universitaria a cargo del coordinador de extensión universitaria, el de asuntos jurídicos y legislativos a cargo de la comunidad universitaria y hacia el exterior a cargo de la Secretaría de Rectoría. Directamente las que dependían de la rectoría fueron las direcciones generales de Planeación y de Intercambio Académico<sup>86</sup>.

“Esta reorganización requirió una redefinición de funciones de direcciones generales, la redistribución de las mismas entre los subsistemas, la transformación de unas cuantas y la creación de otras nuevas dependencias”<sup>87</sup>.

Bajo esa lógica se crearon otras dependencias que derivaron directamente de los subsistemas, lo anterior se realizaba con el fin de que se hicieran más específicas las funciones de cada dependencia y agilizar en parte, las actividades en las mismas

---

México el Colegio Nacional, 1983, p. 36

<sup>85</sup> *Ídem*

<sup>86</sup> *Ídem*

<sup>87</sup> Soberton Guillermo, *Informe 1980*, México UNAM, 1980, p. 35

En tal perspectiva, se pretendía que la universidad respondiera a sus demandas. Las acciones que se emprendieron estuvieron encaminadas hacia una modificación en la estructura organizativa de la UNAM. Como lo demuestra el proyecto del calendario escolar, con lo cual se buscaba una adecuación del calendario escolar de la UNAM, la propuesta indicaba que el calendario se tenía que ajustar a una propuesta de "calendario B" que había sido aprobado por la SEP en 1967, el proyecto solucionaría algunos de los problemas que presentaban los estudiantes que deseaban estudiar en la UNAM y la de los estudiantes que egresaban de la institución.

"La alternativa aprobada implicaría mantener la duración de los ciclos lectivos y "comprimiría" los periodos interanuales e interlectivos a fin de que en septiembre de 1977 se lograra la compatibilidad entre los calendarios de la UNAM y de la SEP"<sup>88</sup>.

Cabe mencionar que es a través de la planeación que las acciones realizadas dentro de la universidad en ese periodo suscitaron una gran cantidad de proyectos para el desarrollo de la UNAM. La Dirección General de Planeación, cuyo objetivo era "coadyuvar a la mejor realización de los fines de la universidad mediante la elaboración de estudios, análisis y proyectos de planeación"<sup>89</sup> Adquirió un papel relevante en la transformación de la universidad.

En 1977 la Dirección General de Planeación participó en la organización e implantación de proyectos como el de la superación académica

<sup>88</sup> Casanova Cardiel, Hugo, *Planeación Universitaria en México. La administración pública y la UNAM, 1970-1976*, Mexico, UNAM-CESU, 1995, p. 119

<sup>89</sup> UNAM, *Discurso del Dr. Guillermo Soberón al asumir la rectoría de la Universidad Nacional Autónoma de México*, 3 de enero de 1973, Mexico, 1973.

para el impulso de las acciones de los cuerpos colegiados de la UNAM. También el programa de superación del personal académico, además de los cursos de planeación universitaria para la formación del personal capacitado. Así como la participación en varios congresos, simposios, conferencias y cursos entre otras<sup>90</sup>

En 1978 destaca la participación de la Dirección en los trabajos con las instituciones de educación superior del Distrito Federal con la ANUIES e Institutos de enseñanza superior y con la SEP sobre planeación de la educación superior en México. También, en este año inicia la publicación de los Cuadernos de Planeación Universitaria<sup>91</sup>.

De esta forma, la planeación era considerada como una alternativa para el mejor desarrollo de la universidad. Hacia finales de los setenta en la UNAM, se realizaron una gran cantidad de actividades planificadoras. La participación de la UNAM en los encuentros de los diferentes organismos de Planeación de la Educación Superior, en las reuniones del Consejo Regional de Planeación de la educación superior del D.F., a través de la Dirección General de Planeación de la UNAM<sup>92</sup>, demuestra que las manifestaciones que hiciera la UNAM respecto a la educación superior eran de gran interés y que de alguna forma servían de base para algunos proyectos.

A fin de lograr una mejor organización en la universidad y resolver el problema de la superpoblación en la UNAM, se hizo necesario que se construyeran instalaciones fuera de ciudad universitaria, bajo el título de

<sup>90</sup> UNAM, *Informe final de actividades 1977 en UNAM*, Dirección General de Planeación 1977-1980, México. UNAM, 1980

<sup>91</sup> UNAM, *Dirección General de Planeación 1977-1980*, México. UNAM, T.I, 1980.

Programa de Descentralización Estudios Profesionales, el cual constituyó “en términos de (...) planeación universitaria, la principal obra de la gestión soberonista en los años de 1973-1976”<sup>93</sup>.

De esta forma a principios de 1974 se aprueba en la sesión del Consejo Universitario, el Programa de Descentralización, lo que culminó con la creación de Escuelas Nacionales de Estudios Profesionales (ENEP). En las nuevas instalaciones se impartirían las carreras más solicitadas. Estas instalaciones integraron “una suma de características que habrían de responder al modelo oficial de modernización”<sup>94</sup> Finalmente la gestión de Guillermo Soberón fue importante por todas las acciones que se realizaron a nivel administrativo y de organización. La planeación fue un elemento principal en la elaboración de los proyectos en este periodo.

## *2.6 Octavio Rivero Serrano*

Posteriormente Octavio Rivero Serrano sería designado como rector, (1981-1985), en su discurso de toma de posesión señalaba: “Muchas han sido, en los últimos años, las situaciones resultas en el interior de la universidad y en ámbito nacional, la tarea académica ha tenido y tendrá absoluta prioridad, los asuntos académicos deberán tratarse y resolverse en las instancias académicas”<sup>95</sup>.

---

<sup>92</sup> UNAM, *Dirección General de Planeación 1977-1980*, Mexico: UNAM, TI, 1980

<sup>93</sup> Casanova Cardiel, Hugo, *Planeación Universitaria en México. La administración pública y la UNAM, 1970-1976*, Mexico: UNAM-CESU, 1995, p. 123

<sup>94</sup> *Ibidem*, p. 129.

<sup>95</sup> “Palabras pronunciadas por el Dr. Octavio Rivero Serrano al tomar posesión como rector de la UNAM”, en *Gaceta UNAM*, 8 de enero de 1981, p. 1

En este rectorado se inició un importante ejercicio en materia de planeación. Octavio Rivero había presentado ante la sesión del Consejo Universitario el documento: Evaluación y marco de referencia para los cambios académico-administrativos. A lo que el rector aludía: "Una importante muestra de trabajo de planeación, se encuentra plasmada en el documento"<sup>96</sup>. El cual fue aprobado, en lo que se constituyó como un diagnóstico de la situación universitaria.

Al documento se le conoció como Reforma Universitaria, en donde la participación del Colegio de Directores de Facultades, Escuelas, los Consejos Técnico de Humanidades y de la Investigación Científica, la Coordinación de Extensión Universitaria, entre otros, dio como resultado los tres capítulos del documento Evaluación y marco de referencia para los cambios Académico Administrativos<sup>97</sup>.

El documento se dividía en 3 capítulos "en el primero se describen los antecedentes históricos universitarios y los logros obtenidos por la institución en los últimos lustros; el segundo capítulo recoge el diagnóstico de los (...) cuerpos colegiados, el tercer capítulo resume, en forma sistematizada, una serie de propuestas"<sup>98</sup>.

En los primeros meses de 1984 ya se habían estructurado setenta y cinco proyectos, "al ser definidos sus objetivos generales y específicos, y diseñadas, de modo tentativo, sus metas, principales acciones y plazos de

<sup>96</sup>UNAM, *Informe 1983*, México: UNAM, Dirección General de Estudios Administrativos, Secretaría General Administrativa, 1983, p. 12

<sup>97</sup> UNAM, *Reforma Universitaria*, México: UNAM, 1985, p. XVI

<sup>98</sup>UNAM, *Informe 1983*, México: UNAM, Dirección General de Estudios Administrativos, Secretaría General Administrativa, p. 16

realización"<sup>99</sup>. En ese sentido se había encargado a los asesores de cada subsistema una consulta. Para finales de enero se publicaba en la Gaceta de la UNAM un suplemento "tiempo de cambi6" con lo cual se informaba del avance de los proyectos adem6s de la difusi6n en Radio UNAM.

Para el 6 de abril tres proyectos fueron convertidos en los primeros programas de la Reforma Universitaria: "el Programa Editorial de la UNAM, el Programa Emergente del Libro de texto y el establecimiento del Consejo Consultivo de la Extensi6n de la Extensi6n Universitaria"<sup>100</sup>. En octubre concluir6a la implantaci6n de programas; en ese mes ser6a dado a conocer que la fase siguiente era "la realizaci6n de acciones concretas de acuerdo a la conceptualizaci6n plasmada en el Plan Rector de Desarrollo Institucional"<sup>101</sup>.

El Plan de Desarrollo Institucional se encuentra dividido en dos partes: "la primera constituye, un an6lisis en perspectiva hist6rica de la Universidad y su entorno y la segunda, la fundamental, detalla las acciones en curso de los programas ya implantados: las tendencias, los programas y las metas que, en 6ltima instancia, hallar6n su camino hacia cada uno de los subsistemas"<sup>102</sup> de la Universidad"<sup>103</sup>

Aunque este periodo, demostr6 un importante ejercicio de planeaci6n en la universidad, de manera general se considera que "los procesos de planificaci6n siguieron puntualmente los principios planteados en la gesti6n que le precedi6, incluyendo tambi6n la participaci6n como elemento

<sup>99</sup> UNAM, *Reforma Universitaria*, Mexico UNAM, 1985, p. XIX.

<sup>100</sup> *Ibidem*, p. XXI

<sup>101</sup> *Ibid*, p. XXIII.

<sup>102</sup> Para ese momento la UNAM se encontraba estructurada en subsistemas desde el rectorado de Guillermo Sober6n, revisa el apartado de Guillermo Sober6n

fundamental. No obstante en la práctica, la participación tuvo un carácter formalista<sup>104</sup>.

### 2.7 Jorge Carpizo MacGregor

Posteriormente sería electo Jorge Carpizo (1985-1989), quien en su discurso de toma de posesión ya indicaba "es el momento de tomar medidas concretas. Es el momento de actuar más"<sup>105</sup>. De esta forma, menciona algunas medidas que pretendía tomar como: La determinación de los cuerpos colegiados de las maternas que se requerían de actualización, la realización de un plan de preparación de recursos para la docencia y la investigación, el cumplimiento del Estatuto del Personal Académico, el reforzamiento de los programas de orientación vocacional, el impulso para la titulación, una desconcentración académica y administrativa, reformas al Estatuto General y la modificación de la estructura administrativa<sup>106</sup>, entre otras

De esta forma se realizó la reestructuración de algunas dependencias universitarias, por lo que se constituyó el 3 de enero de 1985, la Coordinación de Planeación, Presupuesto y Estudios Administrativos<sup>107</sup>, la

<sup>104</sup> UNAM, *Plan de Desarrollo Institucional*, México UNAM, 1984, p. 8.

<sup>105</sup> Casanova Cardiel, Hugo, "Congreso Universitario de la UNAM (1986-1990)" en Rodríguez Roberto, Casanova Hugo (Coords.) *Universidad Contemporánea, Racionalidad política y emulación social*, México. UNAM-Ponúta, T. I, 1994.

<sup>106</sup> Carpizo Jorge, "Toma de posesión del cargo de Rector de la Universidad Nacional Autónoma de México" en *Discursos y afirmaciones 1985-1988*, México. UNAM, 1988, p. 6.

<sup>107</sup> *Ibidem*, pp. 7-9.

<sup>108</sup> Rocio Harena, señala que la Coordinación de Planeación, Presupuesto y Estudios Administrativos "desapareció en virtud de la reestructuración administrativa efectuada en febrero de 1987". Harena de Thierry, Rocio, *Regimen de la planeación en*

cual, tenía a su cargo el impulso y la orientación de las labores de planeación dentro de las dependencias, “se encarga del establecimiento de políticas que permiten formular el anteproyecto de presupuesto de la UNAM, se responsabiliza de su gestión (...) a fin de conformar en forma definitiva el presupuesto de la UNAM, (...) le compete la continua revisión y en su caso modificación, de la estructura organizacional de la UNAM así como el diseño y ejecución de programas de capacitación”<sup>108</sup> De esta forma la planeación se realizó con el fin de organizar algunas de las actividades y acciones universitarias.

Un hecho significativo en este rectorado para la planeación en la UNAM, fue el reglamento de planeación aprobado el 11 de diciembre de 1985, para lo cual, la Coordinación de Planeación Presupuesto y Asuntos Administrativos participó en las asesorías. Con la aprobación del Reglamento de Planeación, se elaboraron una serie de actividades planificadoras en cada una de las dependencias de la UNAM. Con ello se inició un programa que impulsó la difusión de material de la planeación en la UNAM, ejemplo de esto son los Cuadernos de Planeación de la UNAM.

### *El Reglamento de Planeación.*

Con el propósito de cumplir con el acuerdo del Consejo Universitario del 11 de diciembre de 1985 se publicó el Reglamento de Planeación.

---

la UNAM, en UNAM, *Cuadernos de Legislación Universitaria*, No. 4 sep-dic 1987, vol. II, p. 37.

<sup>108</sup>UNAM, *Informe 1985*, México: UNAM, Dirección General de Estudios Administrativos, Coordinación de Planeación, Presupuesto y Estudios Administrativos, 1986, p. 238.

El reglamento tenía por objeto la mejor realización de los fines de la universidad<sup>109</sup>. Además, el propósito del reglamento fue darle una función de carácter institucional. De esta forma el reglamento se convierte en el sustento jurídico, del proceso de planeación universitaria<sup>110</sup>.

En el reglamento se señala que se pretende formalizar el proceso ya existente en la universidad. Entre las disposiciones del reglamento se puntualiza que, la planeación constituye un proceso institucional orientado a la mejor realización de los fines de la universidad. Entre sus objetivos se señalan, ayudar al cumplimiento de los fines de la universidad señalados en la Ley Orgánica. Lograr la participación de la comunidad universitaria, Consolidar las relaciones entre las dependencias de la universidad y optimizar el uso de los recursos universitarios<sup>111</sup>.

El reglamento establece las etapas de la planeación, los instrumentos, y los órganos que participarán en la planeación, entre los que se encuentra el rector, el consejo de planeación, las dependencias de la universidad, la coordinación de Planeación, presupuesto y estudios administrativos y la dirección general de planeación. También se especifican las acciones y los objetivos de el consejo de Planeación, el cual tendrá la responsabilidad de coordinar la planeación de los subsistemas universitarios, el consejo tendrá la responsabilidad de fungir como órgano de consulta del rector, el estudio y propuesta de políticas generales, entre otras acciones<sup>112</sup>.

---

<sup>109</sup> *Ley de Planeación Universitaria*, UNAM, 2ª ed., 1987

<sup>110</sup> Llaena de Thierry, Rocío, "Regimen de la Planeacion en la UNAM", en *Cuadernos de Legislacion Universitaria*, No. 4 sep-dic 1987, vol. II, UNAM, p. 57

<sup>111</sup> "Reglamento de Planeacion de la Universidad Nacional Autónoma de Mexico", Mexico, *Gaceta UNAM*, 9 de enero de 1986

El reglamento es importante porque se considera que "recoge la experiencia de más de tres décadas de ejercicio de planeación y que institucionaliza el proceso a partir de un marco jurídico de normas mínimas para su realización"<sup>113</sup>.

De esta forma el rectorado de Carpizo brinda un antecedente importante en el ejercicio de la planeación. Como se ha observado, algunas de las medidas propuestas se aceptaron, pero otras muchas otras no. Es importante señalar que el análisis que realizó Jorge Carpizo sobre la universidad proporciona un panorama de lo que enfrentaba la UNAM, pero también algunos de los problemas que enfrentaba la UNAM.

Un hecho que es importante destacar en este rectorado es la presentación del documento Fortaleza y debilidad de la Universidad Nacional Autónoma de México. El rector menciona que a la presentación de "el Programa Académico 1986, me comprometí a realizar un diagnóstico de la situación que guarda nuestra Universidad, cuáles son sus aspectos positivos y cuáles sus problemas. Prometí que sería un diagnóstico veraz y claro en el cual se aportaría la información central"<sup>114</sup>.

En el documento el rector alude a los aciertos de la universidad, en donde señala: la congruencia de sus funciones, la práctica de la docencia, la investigación, el desarrollo tecnológico y de la difusión de la cultura como pilares de la conciencia crítica del país, además de contar con la infraestructura en investigación más importante del país, ser una de las

---

<sup>113</sup> *Ídem*

<sup>114</sup> Larena de Thierry, Rocio, "Regimen de la Planeacion en la UNAM", en *Cuadernos de Legislacion Universitaria*, vol. II, No. 4, 1987, p. 57

<sup>115</sup> Carpizo Jorge, "Fortaleza y debilidad de la Universidad Nacional Autonoma de Mexico", en *Discursos y afirmaciones 1985-1988*, Mexico: UNAM, 1988, p. 263

casas editoriales más importantes, contar con acervos bibliográficos, hemerográficos y equipos de laboratorios más importantes del país<sup>115</sup>.

De esta forma el rector mencionaba la fortaleza de la UNAM pero también sus debilidades, algunas de las cuales se referían al examen de ingreso al bachillerato, especificando la forma en que eran admitidos los alumnos. La universidad admitía a los primeros 40,000, ya sea que éstos hubieran aprobado el examen o no. "El 82.4% de los alumnos que han ingresado en nuestro bachillerato, no han alcanzado la calificación de 6 en el examen"<sup>116</sup>. Otro de los señalamientos se refería al porcentaje de los alumnos que egresaban el 48.4% de la población de los cuales solo se titulaban el 27.7%. En el posgrado el 90% de la población no terminaba sus estudios. Sobre los exámenes extraordinarios, Jorge Carpizo, señalaba que por cada 10 exámenes ordinarios se presentaban 3 7 extraordinarios<sup>117</sup>.

También se exponía la deficiencia de los servicios de orientación educativa los cuales, según el documento, eran escasos y se percibía un gran ausentismo del personal académico y la no adecuada vinculación entre la investigación y la docencia. Además apuntaba que la planeación y la evaluación se habían convertido en un ejercicio burocrático. De la misma forma, señaló; "la estructura de gobierno de la UNAM ya no responde a las dimensiones actuales de una universidad gigantesca, por lo cual se muestra de una mayor representación aparejada a una mayor responsabilidad de los universitarios en los cuerpos colegiados"<sup>118</sup>, entre otros señalamientos.

<sup>115</sup> *Idem*

<sup>116</sup> *Idem*

<sup>117</sup> *Idem*

<sup>118</sup> *Ibidem*, p 28

Jorge Carpizo convocaba a la comunidad universitaria a que entregaran antes del 31 de julio de ese año (1986) sus propuestas a la Dirección General de Planeación. Posteriormente ante el Consejo Universitario el 11 de septiembre de 1986 el rector presentaba el primer paquete de medidas que la rectoría proponía, entre éstas se encontraban, el ingreso a la licenciatura exclusivamente a través del concurso de selección, para los alumnos de las preparatorias y los CCH's se admitiría a los alumnos que terminaran en tres años el bachillerato y obtuvieran un promedio mínimo de ocho. Se aplicaría solo una vuelta para los exámenes ordinarios; se fijaría el número de exámenes extraordinarios<sup>119</sup>.

Además, se regresaría a la calificación numérica, se impartirían cursos sobre hábitos de estudio, se determinaría la bibliografía básica para cada materia, se crearía y consolidaría el sistema de exámenes departamentales, se reforzarían las tareas de orientación vocacional, se emprenderían cursos de actualización docente, se intensificarían los cursos de evaluación docente. Se revisarían los planes y programas de estudio, se haría una evaluación sobre los informes de labores. Se incrementarían las cuotas de maestría y doctorado, así como los servicios de exámenes extraordinarios, y examen médico, se elegiría a los consejeros universitarios por elección directa y secreta<sup>120</sup>. Lo anterior originó una huelga por parte de los estudiantes, la cual finalizó con la propuesta de la organización del Congreso Universitario

De manera particular la planeación en este rectorado se trabajaba por medio de las unidades de planeación. Al inicio de cada año se

<sup>119</sup> Carpizo Jorge, "Ante el H. Consejo Universitario con motivo de los cambios en la Universidad", en *Discursos y afirmaciones 1985-1988*, Mexico: UNAM, 1988, pp. 342-346.

<sup>120</sup> *Ibid. m.*, pp. 342-346.

formulaban las metas mínimas lo que concluía con la Autoevaluación de las metas, las que después eran publicadas por la Dirección General de Planeación<sup>121</sup>. De manera general, la planeación en este rectorado le dio un carácter más formal al establecerse el reglamento de planeación.

### *2.8 José Sarukhán Kermez*

Posteriormente es designado José Sarukhán (1989-1993) En su discurso de toma de posesión el rector mencionaba que como tarea central "será contribuir al proceso de academizar a la universidad, y que entendiendo por academizarla generar las medidas concretas y adoptar las actitudes que pongan al personal académico y a la vida académica de la comunidad universitaria como el objetivo central de la institución"<sup>122</sup>.

Por lo que la planeación en esta gestión se basó en la creación de proyectos académicos y de algunos estudios sobre crecimiento y desarrollo de la UNAM a través de diferentes comisiones. la entidad que estaba a cargo era: la Dirección General de Planeación, Evaluación de Proyectos Académicos, la cual realizaba los trabajos del "secretariado técnico de la comisión de Planeación y Evaluación de la Docencia del Colegio de Directores de Facultades y Escuelas, y de la Comisión de Planeación y Evaluación Académica del Colegio de Directores del Bachillerato"<sup>123</sup>

<sup>121</sup> Llerena de Thierry, Rocío, "Regimen de la Planeación en la UNAM", en *Cuadernos de Legislación Universitaria*, vol. II, No. 4 sep-dic 1987

<sup>122</sup> "Texto del discurso pronunciado por el doctor Jose Sarukhan, al rendir protesta como rector de la Universidad Nacional Autónoma de Mexico, el pasado, lunes 2 de enero de 1989", en *Gaceta UNAM*, p 5

<sup>123</sup> UNAM, *Informe 1989*, Mexico: UNAM, Dirección General de Publicaciones, 1989, p

En este sentido se crearon algunos consejos y comités, entre los que se encontraban el Comité Asesor de Planeación cuyo objetivo era el de apoyar en la toma de decisiones y resolver las consultas del rector sobre asuntos académicos, científicos y culturales<sup>124</sup>.

Es importante destacar que la planeación se centró en el impulso académico por medio de diferentes programas,<sup>125</sup> como lo había indicado el rector en su primer discurso, y en el establecimiento de algunas políticas que derivaban directamente de los estudios que realizaban las dependencias correspondientes de planeación. Además, en la creación de un banco de datos mediante el cual se conocían las iniciativas sobre programas, proyectos o modificaciones legislativas, así como la conformación de un sistema de información estadística referente a los alumnos, planes de estudio, bibliotecas, presupuesto, difusión, educación continua, investigación entre otras<sup>126</sup>.

Finalmente, José Sarukhán dedicó gran parte de su gestión al establecimiento de programas y a la organización y procedimiento del Congreso Universitario en donde apuntaba: "una tercera parte de los acuerdos, ( . ) sobre aspectos de la vida universitaria y su vinculación con la sociedad fue sistematizada y publicada. Los que implicaban modificaciones

129

*Idem*

<sup>125</sup> Algunos de los programas diseñados en ese periodo fueron: el de Liderazgo Académico, Apoyo a la carrera de profesor e investigador universitario, el de estímulos y reconocimiento al trabajo académico, el de superación y actualización permanente para profesores e investigadores, el programa de alta exigencia académica, el programa de estímulos a la productividad y el rendimiento del personal académico. Todos ellos buscando un mejoramiento en el área académica aunque eso implicara determinada competencia. También la puesta en marcha de otro programas en las áreas de las telecomunicaciones, el medio ambiente y el deporte entre otros.

<sup>126</sup> UNAM, *Informe 1991*. México, UNAM, Dirección General de Publicaciones, 1991.

a la legislación universitaria, se encargó a comisiones permanentes o especiales del Consejo Universitario<sup>127</sup>. De cierta forma la reelección le permitiría llevar a cabo, quizá parte pendiente de su proyecto inicial, el fortalecimiento de la vida académica.

Para su segundo período como rector, 1993-1997, José Sarukhán anunciaba en su Programa de trabajo, que su plan se centraría en cuatro áreas: El fortalecimiento integral de la vida académica, la reestructuración institucional, la administración y el financiamiento y la relación de la universidad con la sociedad. En lo que se refiere a la primera área se diseñaría el proyecto de un nuevo Estatuto de Personal Académico. En la reestructuración institucional, propondría que en los primeros meses, los Consejos Académicos se dedicaran a la creación de licenciaturas con tronco común en los primeros años del plan de estudios<sup>128</sup>.

En lo que se refiere a la reestructuración institucional, se tenía como objetivo reducir el aparato administrativo central canalizado a actividades y recursos del mismo a las dependencias académicas. Con respecto a la vinculación de la universidad con la sociedad, se extendería y reforzaría el contacto con las diversas agrupaciones de egresados. En particular se buscaría que participaran en Fundación UNAM<sup>129</sup>.

En materia de planeación en mayo de 1993 con motivo de la reestructuración institucional, la Dirección General de Planeación, Evaluación y Proyectos Académicos se transformó en la Dirección General

<sup>127</sup> UNAM, *Informe 1992*, México: UNAM, Dirección General de Publicaciones, 1992, p. 20

<sup>128</sup> "Programa de trabajo para el periodo rectoral 1993-1996", en *Gaceta-UNAM*, 11 de enero 1993

<sup>129</sup> *Ibidem*

de Estadísticas y Sistemas de Información Institucionales la cual quedó conformada por: la Dirección General, la Coordinación Técnica, la Coordinación de Proyectos Especiales, la Coordinación de Sistemas y la Coordinación de Difusión Institucional, el objetivo de la Dirección General era recopilar, procesar y difundir la información estadística relativa al estado y funcionamiento de la universidad. La planeación y la evaluación quedaron a cargo de una Unidad de Planeación que fungía como secretario técnico del Consejo de planeación de la institución<sup>130</sup>.

La planeación en este periodo quedó de lado al sustituirse la dependencia encargada de tal tarea y darle mayor peso a la información estadística que se obtenía por medio de encuestas o estudios, quizá un poco lo que había señalado el rector con respecto a las actividades de planeación y evaluación en donde indicaba que “sus fines específicos consisten en avanzar con una estrategia definida, en llevar cuenta de ello y en tener la capacidad de consolidar los aciertos, de prevenir las tendencias no deseadas, y, por ende de corregir aquellos pasos que demuestren estar equivocados”<sup>131</sup>.

Aunque en el segundo periodo el rector no le da mucha relevancia a la planeación, quizá, en parte se debe a que se concretó en seguir los planteamientos iniciales de 1989: academizar la universidad, por lo que la planeación queda reducida a la implantación de proyectos y programas, así como al establecimiento de comisiones. De manera general se observa que el proceso de planeación que se fue desarrollando en la UNAM, dio como resultado una planeación de tipo administrativo

<sup>130</sup> UNAM, *Memoria 1993*, México, UNAM, Dirección General de Publicaciones, 1993.

<sup>131</sup> UNAM, *Informe 1993. Plan de Trabajo 1994*, 7 de marzo de 1994, México, UNAM, Dirección General de Publicaciones, 1994, p. 21.

De esta forma, lo que se ha venido planteando en las gestiones desde los cincuenta, permite ubicar la situación que ha vivido la universidad. En donde la planeación no se ha tomado como el punto clave para el funcionamiento desahogado de la UNAM, aunque en algún momento se ha considerado parte importante, en la mayoría de las ocasiones, solo se le tomó como auxiliar y para dar soluciones a problemas inmediatos, no se consideró la posibilidad de evaluar lo que se había realizado, ya que en los rectorados pasados la planeación fungió más como auxiliar que como elemento clave. Se puede hablar de una planeación de corto plazo que respondió principalmente al problema de la demanda, como se señaló en los rectorados, y aunque sí hubo intentos y se concretaron algunas reformas, varios de los problemas siguieron para el siguiente período, como el de la demanda estudiantil y la falta de recursos.

Finalmente, la planeación en la UNAM en los rectorados brevemente descritos, ha indicado que este ejercicio no solo se ha considerado para la organización y el funcionamiento de la universidad, sino que hay factores tanto internos como externos que influyeron en el ejercicio de la planeación, o que ésta solo se situó en respuesta de determinada problemática de la UNAM

### III Marco general de la planeación de la educación superior en México en los noventa

Los planes y programas que se diseñan en el ámbito gubernamental son relevantes en sí porque exponen las estrategias, los objetivos y las acciones que se van a realizar en el periodo en que se elaboran y porque cumplen con la ley en el ejercicio de presentar la planeación que se realizará para la gestión que lo diseña. De manera particular, para la educación superior y para la planeación de la educación superior, los planes y programas constituyen un referente de primera importancia y trascendencia.

En este apartado se presentan algunos de los ejes del Plan Nacional de Desarrollo 1995-2000 y del Programa de Desarrollo Educativo 1995-2000, como antecedentes de la planeación nacional para el periodo que aquí se estudia.

Resulta esencial considerar en primer lugar, la concepción jurídica que se tiene de la educación superior, pues ésta constituye el eje donde se desprenden tanto los planes y programas como las acciones en materia educativa superior.

De acuerdo al artículo tercero la educación superior es definida como, la que se imparte después del bachillerato o de su equivalente. Comprende la educación normal, la tecnológica y la universitaria e incluye carreras cortas y estudios encaminados a obtener los grados de licenciatura.

maestría y doctorado, así como cursos de actualización y especialización<sup>132</sup>.

A su vez, la Ley General de Educación señala en su artículo 37 que, el nivel superior, está compuesto por la licenciatura, la especialidad, la maestría y el doctorado, así como por opciones terminales previas a la conclusión de la licenciatura. Comprende la educación normal en todos sus niveles y especialidades.

### *3.1 Plan Nacional de Desarrollo 1995-2000*

El Plan Nacional de Desarrollo es el documento que presenta los objetivos, líneas de acción y estrategias que se pretenden se lleven a la práctica en el sexenio que se indica. Es un claro ejercicio de planeación nacional, el cual define la acción gubernamental en todas las esferas nacionales y, fue establecido en 1982 como una de las obligaciones del Ejecutivo Federal

Entre los objetivos del Plan Nacional se encuentran:

- Fortalecer el ejercicio pleno de la soberanía nacional
- Consolidar un régimen social regido por el Estado de derecho
- Alcanzar un pleno desarrollo democrático
- Impulsar un desarrollo social, bajo equidad y justicia
- Conseguir un desarrollo económico.

<sup>132</sup> Artículo tercero Ley General de Educación, México SEP, 1993

En general, el Plan Nacional de Desarrollo 1995-2000, en lo que se refiere a educación, propone cambios permanentes para la educación, teniendo como base una alianza nacional en donde se sitúan los esfuerzos y las iniciativas de los gobiernos y de algunos grupos sociales.

Así, por medio de los planes y programas se presentan los lineamientos de la acción gubernamental en el contexto mexicano, acciones que influyen en el desarrollo de las instituciones educativas.

### *Programa de Desarrollo Educativo 1995-2000*

El programa de desarrollo considera a la educación factor estratégico de desarrollo. Su propósito es la realización de los principios y mandatos contenidos en el artículo tercero constitucional y en las disposiciones de la Ley General de Educación. A continuación se presenta en forma breve lo que señala el Programa de Desarrollo Educativo, con respecto a la educación media y superior, ya que formalmente es el documento rector de la planeación de la educación<sup>133</sup>

#### *Resumen de las Políticas Generales del Programa de Desarrollo Educativo.*

Las políticas generales que se presentan en el documento constituyen los criterios de las líneas de acción. "Su aplicación es de carácter general, para la cobertura, la calidad, el desarrollo académico, la

<sup>133</sup> Poder Ejecutivo Federal, *Plan Nacional de Desarrollo 1995-2000*, México, 1995.

pertinencia, la organización y coordinación”<sup>134</sup>.

El programa se centra en la política de la formación y la actualización de los maestros, por lo que las acciones que se “realicen para el logro de los objetivos de cobertura, calidad, pertinencia, organización y coordinación de estos tipos educativos, se orientarán en función de esta política”<sup>135</sup>. En este sentido a continuación se presentan algunos objetivos, estrategias y acciones que se exponen en el Programa de Desarrollo con relación a los temas de cobertura, calidad, desarrollo académico, pertinencia, la organización y coordinación.

### *COBERTURA*

Que se expresa por medio de la matrícula a través del crecimiento de la población estudiantil en donde se pretende como objetivo, atender la creciente demanda de educación superior, proporcionando nuevas modalidades de estudio

La estrategia para el cumplimiento del objetivo consiste en la creación de nuevas modalidades de educación (abierta y a distancia) y apoyar la creación de nuevas instituciones de enseñanza, entre otras.

Líneas de acción. Una de las cuales consiste en incrementar el posgrado en un 100%.

Otro de los objetivos es: Orientar a quienes demandan educación.

La estrategia consiste en, incrementar la matrícula de nuevo ingreso en la educación tecnológica.

Líneas de acción. Elevar de 17% a por lo menos 25% la participación del sistema tecnológico

---

<sup>134</sup> *Ibidem*, p. 145.

<sup>135</sup> *Ibidem*

### *CALIDAD*

La cual constituye uno de los elementos más importantes, según el programa en donde “persisten los esfuerzos de coordinación, evaluación y planeación estratégica”<sup>136</sup>, para desarrollar este aspecto el plan tiene como objetivo: Mejorar la calidad de los elementos del proceso educativo.

Estrategias: Promover flexibilización de estructuras para permitir a los estudiantes participar más activamente en el diseño de su curriculum académico. Apoyar la investigación educativa.

Selección de ingreso: que se realicen mediante procedimiento y objetivos sustentados en criterios de igualdad de oportunidades.

Se aumentará en la medida de los posibles los recursos financieros.

Líneas de acción: Iniciar trabajos para la integración de un padrón nacional de licenciatura de alta calidad.

Creación y operación de un sistema nacional de becas.

Otro de los objetivos de la calidad es: Mejorar la calidad de la evaluación de las instituciones, por lo que se proponen como estrategias:

Ampliar el sistema nacional de evaluación, se mejoraran los criterios, estándares y procedimientos para evaluar los elementos en el proceso educativo.

Las líneas de acción son: Promover que las instituciones establezcan la práctica de aplicar exámenes estandarizados de ingreso y egreso.

Sistemas de evaluación para determinar los conocimientos y actitudes docentes de nuevo ingreso.

Calidad en las modalidades no escolarizadas.

---

<sup>136</sup> *Ibid*, p. 111.

### *DESARROLLO DEL PERSONAL ACADÉMICO*

En el programa de desarrollo se destaca que el personal académico debe de apoyarse más en los programas académicos y en los centro e instituciones para la formación y actualización, por ello el programa de desarrollo educativo en este tema tiene como objetivo:

Asegurar que el sistema de educación superior cuente con el número suficiente de profesores e investigadores de alto nivel.

Estrategias: Mejorar métodos de selección, formación y desarrollo del personal académico.

Se impulsará la formación de maestros e investigadores,

Se procurará mejorar la calidad de los profesores de asignatura

Reforzar las habilidades pedagógicas de los maestros en activo.

Líneas de acción: Intensificar las acciones a fin de duplicar el número de profesores con posgrado.

Se establecerá en cada uno de los subsistemas un programa de formación de los profesores.

Promoción e impulso a los jóvenes estudiantes que muestren aptitudes y vocación para la docencia

Fortalecer los programas de estímulo al desempeño académico.

### *PERTINENCIA*

Se acentúa que, no se ha considerado el mercado de trabajo profesional ni de empleo que tendían que ser la base para la orientación de la demanda, por lo que se pretende:

Objetivo: Lograr una mayor correspondencia de los resultados del quehacer académico con las necesidades y expectativas de la sociedad.

Estrategias: Se estudiarán los posibles escenarios futuros y las tendencias generales de la evolución social, política, económica y cultural.

Se estimulará y apoyará a los investigadores que mejor contribuyan a la

solución de problemas nacionales.

Propiciar experiencias de aprendizaje en el estudiante vinculadas con su ámbito de desarrollo profesional.

El servicio social se transformará en un medio fundamental para fortalecer la responsabilidad social del estudiante y su compromiso con las necesidades del país.

Líneas de acción

Alentar el seguimiento de los egresados con el fin de detectar cambios en la ocupación productiva, enriquecer las tareas de diseño de planes y programas de estudio.

Estimular las instituciones para promover la educación permanente.

### *ORGANIZACIÓN Y COORDINACIÓN.*

En este apartado se menciona brevemente el trabajo de los organismos dedicados a este nivel educativo en donde se destaca que "el proceso de planeación, derivado de este sistema, se ha caracterizado por etapas de alta productividad (...) pero también por periodos de inacción y poca efectividad"<sup>137</sup>. En el programa de desarrollo educativo con respecto a la organización y coordinación tiene como objetivo:

Procurar una mejor articulación de las instituciones organismos y subsistemas en torno a criterios comunes y medios eficaces de comunicación.

Estrategia: Se revisarán e impulsarán las tareas de planeación y evaluación, en especial la de la CONPES y la CONAEM.

Líneas de acción: En el marco de la CONPES y la CONAEMS, se estudiará la conveniencia y viabilidad de reestructurar el funcionamiento de los órganos de planeación, evaluación y coordinación entre instituciones y sectores en los niveles estatal y federal.

Se fortalecerá programas de colaboración con instituciones educativas de otros países para facilitar la movilidad de estudiantes y el trabajo en conjunto en programas de investigación<sup>138</sup>.

De esta forma, la información del Plan Nacional como del Programa de Desarrollo Educativo constituyen una visión general del desarrollo de la educación superior, así como de sus carencias, las cuales han motivado cambios en toda la estructura educativa.

### *3.2 Las políticas educativas y la educación superior. Contexto de la educación superior de los noventa*

La década de los noventa presentó transformaciones en todos los ámbitos. La economía se constituyó como el eje principal a escala mundial sobre el cual girarían varios aspectos, entre ellos la educación, en donde se resaltaban los conceptos de calidad y competitividad, los cuales se ven enmarcados, por el concepto de "globalización"<sup>139</sup>. Por lo que se aplicaron a la educación, de manera que se ve afectada, exigiendo nuevas condiciones

---

<sup>137</sup>Ibíd, p. 143

<sup>138</sup>Ídem

<sup>139</sup>La globalización, la cual se manifiesta en la integración económica a nivel mundial de los mercados, de bienes, servicios y capital, según Salvador Malo. Este acontecimiento ha roto las fronteras entre los países. Así se transforman la economía, la política, la sociedad, la cultura y la educación, se privilegia la competitividad entre las naciones. Se manifiesta que la fuerza y el vigor de la globalización se encuentra en la producción del conocimiento y el desarrollo de nuevas tecnologías y entre los nuevos retos se encuentran, el manejo de la red conocimientos, de tecnologías. Por lo que la educación tiene gran importancia porque es a partir de ésta que se buscan los recursos para competir, a través del conocimiento. Malo Salvador, "Globalización Empleo y Educación", en Solana Fernando (Comp.), *Educación, Productividad y Empleo*, México. Universidad Autónoma de Nuevo León, Fondo Mexicano de Intercambio Académico, 1998.

para los profesionistas a partir de la creación de nuevas políticas educativas<sup>140</sup>.

De esta forma, las políticas educativas se encaminaron a redimensionar la vinculación del quehacer universitario con otros agentes sociales y económicos, dicha vinculación planteaba una nueva forma de entender el conocimiento y el uso del mismo en la educación, por lo que comenzaron a plantearse nuevas políticas de modernización universitaria, en donde se replanteaban nuevos programas y actividades en el terreno del currículum, métodos educativos, en la infraestructura de la docencia y la investigación<sup>141</sup>. Cambios que de alguna forma modificaban la forma en que se conduciría la educación.

“El impacto de nuevas tecnologías, en el contexto de actividades relacionadas al procesamiento y transmisión de información, así como el desarrollo de las telecomunicaciones, con un significativo impacto en la esfera productiva y en el proceso de aprendizaje, incluyendo a las

---

<sup>140</sup> Políticas educativas que de cierta forma se desprendían de algunas sugerencias de los organismos internacionales, como puede ser la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico y el Banco Mundial, entre otros. Estos organismos en los últimos años han presentado algunos documentos en donde sugieren algunas políticas educativas, en el caso para México la OCDE elaboró un documento en donde se señalan algunas líneas de acción que debe de emprender la educación para un mejor desarrollo, en el mismo sentido, el Banco Mundial presenta determinados lineamientos para la educación por lo es importante revisar la relación que se establece entre esas políticas internacionales y las que se aplican para la educación en México y en particular para la educación superior. Los documentos a los que me he referido son : Banco Mundial, *La enseñanza superior. Las lecciones derivadas de la experiencia*, Washington D.C., Banco Mundial, 1995. OCDE, *Exámenes de las políticas Nacionales de Educación*, México. OCDE, 1997.

<sup>141</sup> Mendoza Javier, “La universidad frente a las tendencias de la globalización”, en Muñoz García, Humberto, Rodríguez, Roberto, (Coords.) *Escenarios para la universidad contemporánea*, México. UNAM, Pensamiento Universitario, Tercera Época 83, 1995, p. 108.

instituciones de educación superior<sup>142</sup>. Las cuales se enfrentaban a una vinculación del proceso de aprendizaje en la economía y la adecuación de condiciones de competencia y nuevas estrategias de evaluación.

Así, se originó una modernización educativa superior con la implantación de nuevas políticas educativas, en donde los temas de prioridad han sido, calidad, evaluación y pertinencia, cuestiones que han afectado la condición de la educación. Por lo que se ha modificado la estructura y la organización de las instituciones educativas, en algunos casos teniendo como eje principal algunas de las políticas educativas, como es el caso de la evaluación, que comenzó a acentuarse a finales de los ochenta y que en esta década se consolidó con la creación de algunas instancias.

De esta forma en las últimas décadas las políticas educativas en materia educativa superior han ido adquiriendo un papel relevante. A la política educativa se le puede definir a partir de la forma en que es considerada para el diseño de estrategias, objetivos y acciones.

El concepto de política pública, designa de cierta forma las estrategias de acción que le son imputables a los gobiernos o a organizaciones no gubernamentales,<sup>143</sup> en el caso de la política educativa lo anterior recae en la educación; "sin recurrir el gobierno a cambios legislativos, ha empleado los instrumentos de las políticas públicas para ajustar procedimientos e introducir incentivos financieros que permitan

---

<sup>142</sup> Ruiz Durán, Clemente, *El reto de la educación superior en la sociedad del conocimiento*, México: ANUIES, Colección Biblioteca de la Educación Superior, 1997, p. 107.

<sup>143</sup> Valenti, Giovanna, "Interés público y Educación Superior: Un enfoque de Política Pública", en Mugaray, Alejandro, Valenti, Giovanna, (Comps.), *Políticas públicas y Educación Superior*, México: ANUIES, Colección Biblioteca de la Educación Superior,

modificar el régimen de coordinación del sistema”<sup>144</sup>.

En este sentido es importante señalar que a partir de la participación de México en el TLC, se generó una nueva división del trabajo y se pensó en un nivel educativo más elevado. Para lo cual se buscaron alternativas de política educativa que situaron a México en los niveles educativos de los países con los que cerró el tratado.

Las políticas educativas como: cobertura, financiamiento, matrícula, calidad, y evaluación, han modificado la estructura educativa superior, y en algunas ocasiones es a partir de alguna de ellas que se guía el proceso de planeación en algunas instituciones, favoreciendo la apertura y los mecanismos de mercado como reguladores del desarrollo social y económico en beneficio del interés colectivo o público<sup>145</sup>.

De entre todas las políticas educativas vigentes, sobresalen la calidad, la evaluación y la acreditación, a las que se les ha dado gran relevancia, y son a partir de éstas, que se ha modificado la educación superior hasta nuestros días. “Hubo un intento de iniciar un ciclo de políticas con la intención de forjar cierta capacidad de conducción del sistema. Para esto, los instrumentos fueron los incentivos financieros y la evaluación”<sup>146</sup>, como elementos principales en el desarrollo de políticas. De

1998.

<sup>144</sup> Brunner, José Joaquín (Coord.), *Educación superior en América Latina. Una agenda de problemas, políticas y debates en el umbral del año 2000. Trabajo final del “Proyecto de Políticas Comparadas de Educación Superior”*. Buenos Aires: Centro de Estudios de Estado Sociedad (CEDES), 1994, p. 34

<sup>145</sup> Martínez Romo, Sergio, “La planeación evaluación de la educación y superior”, en *Revista, Política y cultura*, No. 7, México: UAM-X, 1996.

<sup>146</sup> Brunner, José Joaquín (Coord.), *Educación Superior en América Latina. Una agenda de problemas, políticas y debates en el umbral del año 2000. Trabajo final del “proyecto de Políticas Comparadas de Educación Superior”* Buenos Aires: Centro de Estudios de

esta forma han surgido algunos programas y exámenes a raíz de estas políticas educativas, los cuales se han aplicado tanto a alumnos, docentes e instituciones. Todo esto con el fin de la tan añorada "calidad", la cual, aún no es definida exactamente.

La evaluación comienza a considerarse a partir de 1989 con el Programa para la Modernización Educativa, el cual afirmaba que para modernizar la educación superior tenían que hacerse diagnósticos y programas en las universidades, conteniendo una evaluación sistemática de su actividad y buscando la diversificación en la formación de sus estudiantes<sup>147</sup>.

Así, la evaluación comenzó a ser el eje para que las instituciones alcanzaran una mejor "calidad", se emprendieron programas en donde la evaluación se extendía a los académicos, a través de la cual, se condicionaban las remuneraciones. De esta forma la evaluación también es aplicada a las instituciones por parte de los CIES así como a todo el conjunto del Sistema de Educación Superior por parte de la Subsecretaría de Educación Superior e Investigación Científica (SESIIC) y el Consejo del Sistema Nacional de Educación y Tecnología (COSNET)

Por otra parte, la evaluación ha ocasionado grandes debates en torno a su funcionalidad, aún no se puede hablar de resultados positivos o negativos, ya que la medida solo tiene algunos años en México. Sin embargo, es importante señalar que la evaluación como política educativa,

---

Estado Sociedad (CEDES), 1994, p. 37

<sup>147</sup> Varela Petito, Gonzalo, "La política de la Educación Superior en la década de los 90: Grandes esperanzas e ilusiones perdidas", en Munzaray Alejandro, Valenti Giovanna, (Comps.), *Políticas Públicas y Educación Superior*, México: ANUIES, Colección Biblioteca de la Educación Superior, 1998.

ha transformado de alguna forma, todo el sistema educativo nacional.

En este sentido también aparece el concepto de acreditación en México, es en 1992 que la ANUIES define el concepto de la acreditación como una actividad necesaria para la certificación de destrezas y conocimientos individuales. Actualmente se le considera el resultado de un proceso de evaluación que permite medir la calidad ya sea de un programa de estudios o de una institución<sup>148</sup>.

A raíz de las nuevas políticas de evaluación, aparecen instituciones como la que organiza la CONPES, la cual acordó crear en 1991 los Comités interinstitucionales para la Evaluación de la Educación Superior (CIES), a estos comités se les designó las tareas de evaluación diagnóstica de programas, la acreditación, la dictaminación de proyectos y la asesoría a las instituciones de Educación Superior.

Después de dos años de trabajo se decidió que la acreditación debería ser realizada por otras instancias ya que los comités se habían centrado en la evaluación diagnóstica pero no se rechazó la idea de que los CIES participaran en el establecimiento de criterios para la acreditación.

De este modo, con la creación de algunas instancias evaluadoras como la Comisión Nacional de Evaluación (CONAEVA) el Centro Nacional de Evaluación de la Educación Superior (CENEVAL) y los CIES, se añadió de cierta forma, profundidad a la acreditación y a la evaluación, aunque no se tienen estudios de los resultados de la funcionalidad de estos centros, es

---

<sup>148</sup> Didou, Sylvie, "La acreditación institucional y especializada en México o una cuestión de suma importancia en la agenda de trabajo educativa", en *Confluencia*, México, ANUIES, No.2, feb. 94, Año 2

importante señalar que han modificado toda la estructura educativa.

En torno a la calidad, ésta ha venido a constituirse como objetivo de la modernización de la educación superior. A la calidad "se la redefine a la luz de las exigencias de la competitividad y se privilegian aquellas acciones de impacto más inmediato en la conformación del circuito de élite y se abandonan las políticas de largo plazo que son las que se requieren para generar un mejoramiento de la calidad en el conjunto del sistema"<sup>49</sup>.

Por lo que se ha enfatizado la necesidad de mejorar la calidad de la educación superior y las propuestas que se han formulado no son iguales, ya que cada país la aplica según su contexto, criterios e intereses<sup>50</sup>. De tal forma que, la relevancia de las políticas señaladas reside en la influencia que ha tenido en el desarrollo de las instituciones y en la planeación. Las políticas educativas mencionadas se han convertido en líneas importantes para la organización y práctica en las actividades de la educación superior, sin embargo no se han hecho estudios que señalen que dichas políticas estén mejorando a la educación. Es decir, no ha habido resultados concretos que demuestren su efectividad.

---

<sup>49</sup> Tiramonti, Guillermina, "Los imperativos de las políticas educativas de los 90'", en *Revista da Faculdade de educação*, Universidade de Sao Paulo, V. 23, No. 2, 1997, p. 55

<sup>50</sup> Brunner, José Joaquín, "Calidad y evaluación en la educación superior" en Martínez, Eduardo, Letelier, Mario (Edits.), *Evaluación y acreditación metodologías y experiencias*, Chile: UNESCO, Nueva Sociedad, 1997

## IV LA GESTIÓN DE FRANCISCO BARNÉS

### *4.1 Contexto de la gestión de Francisco Barnés*

Francisco Barnés de Castro tomó posesión como rector, el 6 de enero de 1997. Egresado de la Facultad de Química, cursó la maestría en Ciencias y el doctorado en Ingeniería Química en la Universidad de Berkeley, en Estados Unidos. Se desempeñó como profesor titular C, coordinador de la carrera de Ingeniería Química, Secretario General y Director de la Facultad de Química, entre otros cargos. También fue Secretario General de la UNAM y miembro de la Comisión de Trabajo Académico<sup>151</sup>.

El interés por la planeación del rector Francisco Barnés ya tenía antecedente:

"El Doctor Barnés fue de esos primeros cuadros que se integraron a esas unidades interdisciplinarias, él fue el coordinador de la carrera de Química en la ahora FES-Zaragoza en el año 76-77, entonces él vivió el proceso de planeación con la creación de la FES-Zaragoza donde fue uno de los funcionarios y de los responsables de una de las carreras de esa unidad multidisciplinaria, entonces el Dr. Barnés estaba muy sensible muy consciente a la importancia y a la trascendencia de un ejercicio de planeación, mismo que llevó a la práctica cuando estuvo en la facultad de Química como director tuvo una unidad de planeación, un departamento de planeación"<sup>152</sup>.

<sup>151</sup> "Francisco Barnés de Castro rindió protesta como nuevo rector de la UNAM", *Gaceta UNAM*, 8 de enero de 1997, pp. 3-4

<sup>152</sup> Entrevista al Mtro. Arturo Velázquez, Director de la División de Estudios Profesionales de la Universidad Iberoamericana, 01 de septiembre de 2000

Para Francisco Barnés eran relevantes los trabajos de planeación, por lo que los aplicó en su gestión, teniendo como base un proyecto en donde se buscarían las prioridades o las necesidades de la UNAM.

Un aspecto importante de la gestión fue el equipo de trabajo designado el día en que tomó posesión el rector. En la Secretaría General fue nombrado el Mtro. Xavier Cortés Rocha, la Secretaría Administrativa quedaba a cargo del Dr. Leopoldo Paasch, la Secretaría de Asuntos Estudiantiles con el Dr. Francisco Ramos y el Ing. Gerardo Dorantes como Director General de Información; también se anunció el nombramiento de Salvador Malo como Secretario de Planeación en cuanto fuera creada la dependencia<sup>153</sup>.

En su discurso de toma de protesta, Francisco Barnés anunciaba que las transformaciones que se estaban viviendo en el ámbito internacional requerían que la universidad mejorara en varios aspectos "A las universidades les corresponde jugar un papel determinante en este proceso de transformación, formando los recursos humanos altamente preparados que el país requiere"<sup>154</sup>. Para enfrentar los retos el rector mencionó: "se requiere de una adecuada planeación estratégica que permita a la universidad anticiparse a los problemas y responder con oportunidad a las expectativas de la sociedad"<sup>155</sup>. De esta forma se observa que la planeación en la UNAM tenía como eje la planeación estratégica mediante la cual se elaboró el plan de desarrollo 1997-2000.

---

<sup>153</sup> "Toman posesion cuatro integrantes del equipo de trabajo del rector", en *Gaceta UNAM*, 8 de enero de 1997, p. 9.

<sup>154</sup> "Discurso de toma de posesión del doctor Francisco Barnes de Castro" el 6 de enero, *Gaceta UNAM*, 8 de enero de 1997, p. 6

<sup>155</sup> *Ibidem*, p. 7.

En este sentido algunos puntos centrales que manifestó el Dr. Barnés fueron: que la UNAM se transformara en una red de campus funcionando de manera autónoma; una mayor participación de los cuerpos colegiados en la vida académica; el fortalecimiento del cuerpo académico; una formación integral para los estudiantes, la revisión a los planes de estudio de las licenciaturas, la adecuación de los programas de posgrado al reglamento. Así como el desarrollo y la difusión de la investigación; "Se buscaran establecer los mecanismos que permitan que las tres funciones universitarias: docencia, investigación y difusión de la cultura, se lleven a cabo de una manera más armónica"<sup>156</sup>.

Además, el rector mencionaba algunos ajustes en la organización de la universidad, como la creación de la Secretaría de Planeación con el fin de que se integraran los instrumentos de conducción académica de la institución, evaluación y presupuestación, así como generar un programa de desarrollo institucional<sup>157</sup>.

En este sentido, entre las características de la gestión se notaba la relevancia que se le pretendía dar a la planeación, ya que el rectorado anterior se había centrado más en aspectos estadísticos que en la elaboración de un plan general. De cierta forma Barnés de Castro pretendía renovar la idea y la función de la planeación en la universidad así como buscar una mayor integración de dicha función:

"La planeación se encontraba desarticulada, no había una instancia o sector que tratara de integrar los esfuerzos de planeación, que se hacían en las entidades, en las dependencias, en las distintas áreas y esa desarticulación se

<sup>156</sup> *Ibidem*, p. 8

<sup>157</sup> *Ibidem*

traducía también, en una dispersión de esfuerzos”<sup>158</sup>.

Además, se pretendían, “incrementar los recursos externos, a través de fuentes no gubernamentales para encaretar a los recursos”<sup>159</sup>, el tema del financiamiento universitario, fue parte importante de la gestión, porque a partir del presupuesto se empiezan a manejar algunas reformas, entre las que destaca el reglamento general de pagos.

De esta forma el rectorado de Francisco Barnés tenía la intención de reestructurar la universidad “fue un intento de transformación de la universidad, sobre todo en el plano académico, en el plano de la gestión un intento por modernizar distintos procesos, actualizar algunos reglamentos, lograr la vinculación entre docencia e investigación”<sup>160</sup>, lo cual se pretendía teniendo como eje la planeación y por ende el plan de desarrollo 1997-2000.

Se podría hablar de que en la gestión de Francisco Barnés existían tres prioridades: “1- que se impulsara una cultura de planeación en toda la institución, 2- que fueran los responsables de las áreas académicas los que hicieran la planeación, 3- tener una visión de hacia donde debía ir la universidad para poder priorizar los esfuerzos y también canalizar adecuadamente los recursos de los que la universidad disponía”<sup>161</sup>. Por lo que cobran, “un nuevo impulso los trabajos de planeación que ya tienen

<sup>158</sup> Entrevista a la Mtra. Laura Rojo, Subdirectora de Evaluación de Procesos y Programas Académicos de la Dirección General de Evaluación, UNAM, 25 de Agosto de 2000.

<sup>159</sup> Entrevista al Mtro. Alfredo Fernández, Subdirector de Desarrollo Académico de la Dirección General de Asuntos del Personal Académico, UNAM, 24 Agosto de 2000.

<sup>160</sup> Entrevista al Mtro. Javier Mendoza Rojas, Investigador del Centro de Estudios sobre la Universidad, UNAM, 29 de Agosto de 2000.

<sup>161</sup> Entrevista a la Mtra. Laura Rojo, Subdirectora de Evaluación de Procesos y Programas Académicos de la Dirección General de Evaluación, UNAM, 25 de Agosto

una historia dentro de la universidad (...) porque la planeación no es algo que haya empezado con la elaboración del plan de desarrollo 97-00 ya la universidad había estado teniendo, experiencias en tareas de planeación”<sup>162</sup>.

Sin embargo, la gestión de Barnés, de acuerdo con otras visiones críticas fue "... fallida, porque inició con programas que iban a tener un impacto importante en la vida de la universidad, como es el programa de reforma a los posgrados, la reforma a la docencia y a las estructuras académicas (...), en el proyecto (el rector) pensaba que iba a adecuar la universidad en los términos en lo que el modelo de mercado le estaban indicando, como muchas universidades empezaron a hacer”<sup>163</sup>.

#### *4.2 Marco normativo. Reglamento de planeación*<sup>164</sup>.

Un aspecto importante para la planeación en la UNAM en ese periodo fue el reglamento de planeación, por medio del cual se estructuraría la planeación en la UNAM. En sesión del Consejo Universitario el 18 de noviembre de 1998 se acordó modificar el reglamento de planeación en la UNAM, ya que “se abroga el Reglamento de Planeación aprobado por el Consejo Universitario en sus sesión del 11 de diciembre de 1985”<sup>165</sup>. En dicho documento se establece el significado y la realización de la planeación en la universidad.

---

de 2000

<sup>162</sup> Entrevista al Mtro. Arturo Velázquez, Director de la División de Estudios Profesionales de la Universidad Iberoamericana, 01 de septiembre de 2000

<sup>163</sup> Entrevista al Dr. Axel Didriksson, Investigador Titular del Centro de Estudios sobre la Universidad, UNAM, 11 de septiembre de 2000

<sup>164</sup> Véase, Anexo I

<sup>165</sup> “Reglamento de Planeación de la Universidad Nacional Autónoma de México” en *Cuadernos UNAM*, 30 de noviembre de 1998, p. IV

El objetivo del reglamento es “normar los procesos de planeación en la Universidad Nacional Autónoma de México. Los procesos institucionales de planeación estarán vinculados, en forma sistemática, con aquellos referentes a la evaluación de lo realizado y con los recursos financieros para ello asignados”<sup>166</sup>.

En este sentido en el reglamento se indican las disposiciones generales en donde se establece que la planeación tenderá a cumplir los fines señalados en la Ley Orgánica, fortaleciéndolos vínculos con la sociedad, logrando una participación con la comunidad universitaria en los programas, consolidando las relaciones con los órganos colegiados, optimizando el uso de los recursos<sup>167</sup>.

Además se establecen las etapas de la planeación, así como los instrumentos, los órganos y las atribuciones del consejo de Planeación, así como las sesiones que deberán efectuarse. También se menciona que las dependencias tendrán un órgano de planeación y una persona encargada de dicha dependencia, elaborando un plan de desarrollo y el presupuesto para la entidad. La interpretación del reglamento la hará el abogado de la UNAM<sup>168</sup>.

El reglamento de planeación destaca la participación y de manera general integra los elementos mencionados en el Plan de Desarrollo 1997-2000. Se normatizan varias de las propuestas del Plan y se hacen explícitas las acciones que corresponden a la planeación en cada entidad y dependencia administrativa. de alguna manera se intentaba el

<sup>166</sup> *Ibidem*, p 11

<sup>167</sup> *Ibidem*

<sup>168</sup> *Ibidem*

establecimiento de una planeación individual en cada dependencia, pero que ésta se desprendiera de la planeación general contenida en el Plan de Desarrollo 1997-2000.

### *4.3 El Plan de Desarrollo 1997-2000, "el Plan Barnés"*

#### *4.3.1 Entidades Encargadas. La Secretaría de Planeación*

La Secretaría de Planeación creada por acuerdo del Rector el 6 de febrero de 1997, tenía el objetivo de, impulsar, coordinar y apoyar los procesos institucionales de planeación, evaluación y presupuestación. Esta entidad fue como órgano regulador se encargó del diseño del Proyecto del Plan de Desarrollo 1997-2000.

Como funciones específicas se le asignaron: colaboración con el rector en el establecimiento y coordinación del sistema permanente de planeación y evaluación; la instauración de formas con las autoridades para sustentar los procedimientos de evaluación, planeación y presupuestación institucionales. Además de coordinar y apoyar los procesos generales y particulares de planeación, evaluación y presupuestación.

Asimismo tenía a su cargo, el diseño, implantación, revisión periódica de la normatividad universitaria, colaboración con el Patronato Universitario, además de la ejecución en las decisiones que adoptara la Rectoría, el impulso a la realización de los estudios y proyectos especiales que la universidad requiriera para modificar estructuras y procesos

internos<sup>169</sup>.

La secretaría de planeación tendría a su cargo la definición de los indicadores institucionales básicos y estratégicos que sustenten los procesos de planeación y evaluación: la coordinación y la integración del Plan de Desarrollo Institucional y del Programa de Evaluación Integral de la UNAM. Además de apoyar y asesorar a las entidades y dependencias en el desarrollo de sus procesos de planeación, evaluación y presupuestación. También, coordinar y desarrollar los estudios e instrumentos para mejor la evaluación educativa y promover el desarrollo de estudios y proyectos relevantes en materia de desarrollo institucional<sup>170</sup>.

Dicha institución era una entidad central para el proceso de planeación y para el diseño del Proyecto del Plan de Desarrollo 1997-2000, lo que unido al reglamento de planeación, le dio un carácter relevante a las tareas de planeación que se pretendían en ese rectorado.

Por lo que se consideraba que existían los elementos para un buen funcionamiento tanto de la planeación como de la universidad. Las cuatro entidades que se desprendían de la Secretaría de Planeación tenían tareas específicas. En este caso, la Dirección General de Desarrollo Institucional entre las funciones que tenía se encontraba el establecer un marco general de planeación institucional en los subsistemas, entidades y dependencias de la UNAM, así como promover la participación de las autoridades y órganos colegiados en las tareas de planeación, además de definir los criterios, normas procedimientos e instrumentos para la formulación del

<sup>169</sup> UNAM, *Memoria 1997*, Mexico: UNAM, Dirección General de Estadística y Sistemas de Información Institucionales, Secretaría de Planeación, 1998.

<sup>170</sup> *Ibidem*.

Plan de Desarrollo<sup>171</sup>, entre otras tareas.

La Dirección General de Estadística y Sistemas de Información Institucionales se encargaba de la “elaboración, edición y distribución de sus publicaciones y la integración de informes estadísticos”<sup>172</sup>, de manera general se dedicaba a definir indicadores institucionales.

La Dirección General de Evaluación Educativa tiene las funciones de “desarrollar los estudios y los programas de evaluación educativa de conformidad con las características y necesidades de los subsistemas, entidades y dependencias de la UNAM; realizar estudios y proyectos de evaluación educativa, sus criterios, mecanismos e instrumentos; apoyar a los subsistemas en el desarrollo y aplicación de los procesos e instrumentos de evaluación”<sup>173</sup>. La Dirección General de Programación Presupuestal que entre sus actividades se encontraba “la integración y configuración del proyecto de presupuesto anual de la institución”<sup>174</sup>. De esta forma, estas entidades eran la base principal de las acciones de planeación en la UNAM al constituir sus actividades en el desarrollo de la universidad

#### *4.3.2 Proceso de elaboración*

La gestión de Francisco Barnés inició con un fuerte proyecto de planeación, que ya había anunciado en discurso de toma de posesión. En este sentido se presentó ante la comunidad universitaria el proyecto del plan de desarrollo 1997-2000 para que fuera revisado por los universitarios. De manera general se pueden establecer tres momentos en el proceso de planeación en

<sup>171</sup> *Idem*

<sup>172</sup> *Ibidem*, p. 1033

<sup>173</sup> *Ibidem*, p. 1039

la UNAM, el primero cuando se presenta el proyecto, el segundo cuando empieza la consulta en donde se abría una convocatoria para que se hicieran observaciones al plan de desarrollo y, finalmente se hicieran las modificaciones.

El Plan de Desarrollo buscaba “tener una visión, de hacia dónde debía ir la universidad para priorizar los esfuerzos y canalizar adecuadamente los recursos con los que disponía la universidad”<sup>175</sup>.

“Fue un proyecto político institucional, que busco garantizar, avanzar en las prioridades que se había propuesto, pero sin una visión de largo plazo, una planeación que no considera de largo plazo no es planeación”<sup>176</sup>

En esa lógica, primero fue presentado ante la comunidad universitaria en noviembre de 1997 el Proyecto de Plan de Desarrollo 1997-2000, en el documento se menciona varios aspectos del enfoque de planeación estratégica, entre los que se encuentra la misión de la universidad.

-“Formar recursos humanos de calidad, preparados para enfrentar los retos de la competencia internacional.”

-Investigar para ampliar las fronteras del conocimiento.”

-“Preservar y difundir la cultura nacional.”<sup>177</sup>

---

<sup>175</sup> *Ibid.*, p. 1043.

<sup>176</sup> Entrevista a la Mtra. Laura Rojo, Subdirectora de Evaluación de Procesos y Programas Académicos de la Dirección General de Evaluación, UNAM, 25 de Agosto de 2000

<sup>177</sup> Entrevista al Dr. Axel Didriksson, Investigador Titular del Centro de Estudios sobre la Universidad, UNAM, 11 de septiembre de 2000

<sup>178</sup> “Proyecto de Plan de Desarrollo 1997-2000”, en *Gaceta UNAM*, 13 de noviembre de

Además se hace un breve diagnóstico del entorno mundial, de los cambios que se están viviendo, en donde la era de la información es una constante, por lo que se requiere la formación de “recursos humanos”, en donde se destacan determinadas habilidades “la selección y análisis de información, el trabajo en equipo la disposición al aprendizaje continuo, el manejo de idiomas, la asertividad”<sup>178</sup>, y se describen las metas, entre otros aspectos.

También se señala que el documento cuenta con once programas estratégicos y que “las distintas opiniones y consideraciones de la comunidad universitaria serán tomadas en cuenta para formular la versión definitiva del Plan de desarrollo”<sup>179</sup>.

En principio, el proyecto generó una serie de manifestaciones por parte de la comunidad universitaria. Los estudiantes y en algunos medios de comunicación comenzaron a llamar al conjunto de reformas que se pretendían realizar: “Plan Barnés”. Esto dio inicio a una serie de opiniones en torno al Plan, algunos estudiantes se manifestaron en contra del plan, porque señalaban que habría reformas en donde se encontraban modificaciones a las cuotas universitarias, también señalaban que el rector quería de alguna forma privatizar la educación en la UNAM, entre otros señalamientos que se le imputaban al Plan Barnés.

De esta forma se aspiraba a una reforma en la UNAM, muchas de las modificaciones que se querían realizar no se encontraban de manera explícita en el proyecto, sin embargo algunos grupos ya le atribuían

1997, p III.

<sup>178</sup> *Ibid*, p V

<sup>179</sup> *Ibid*, p IV

acciones en las que no estaban de acuerdo, como el asunto de las cuotas

Así, en el proyecto se establecían las perspectivas para el próximo siglo en donde se mencionaban las circunstancias del entorno mundial, señalando de manera general la situación de los países desarrollados y los de mediano desarrollo. "Todo ello está conformando un nuevo orden económico y social, en el que las sociedades que logren destacar serán aquellas que tengan una gran capacidad para utilizar oportuna e inteligentemente la vasta información"<sup>180</sup>.

En este sentido también se aludía a la práctica educativa en donde se mencionaba que las universidades necesitan "contribuir al desarrollo de nuevas habilidades en la práctica profesional tales como la selección y análisis de información, el trabajo en equipo la disposición al aprendizaje continuo, al manejo de idiomas, la asertividad"<sup>181</sup>, entre otras.

De tal manera, las perspectivas que se buscaban a corto plazo son las siguientes:

- La consolidación de los estudios de posgrado como área de crecimiento universitario y símbolo de excelencia académica
- La consolidación y transformación de la formación profesional con base en las demandas y perfiles que el entorno competitivo requiere de los profesionales
- El sostenimiento de su liderazgo en investigación en lo que se refiere a creatividad y generación de conocimientos, fortaleciendo así esa tarea y potenciando su impacto y trascendencia
- La continuidad del bachillerato como parte integral de la universidad.
- El reforzamiento de la formación y competencia académica de su personal académico
- El mantenimiento de los estándares de calidad

<sup>180</sup> *Ibidem*, p. V.

<sup>181</sup> *Ibidem*

- La renovación acelerada de su organización académica y administrativa.
- La existencia de un sistema de planeación y evaluación institucional
- La consolidación de un sistema informático y de telecomunicaciones.
- Su transformación en una red de campus universitarios que funcionen con mayor libertad académica y administrativa.
- Una participación creciente en la actualización de sus egresados
- Un financiamiento sólido y pertinente”<sup>182</sup>

Lo anterior estaría enmarcado por tres principios, el primero, liderazgo académico, definido como los valores, los cuales serían desarrollados mediante la innovación educativa, que abarca el manejo y aplicación de métodos y procedimientos pedagógicos. La vinculación: “que comprende la fuerza y capacidad institucionales”<sup>183</sup>, integración con los actores y programas universitarios, para convertirse en un mecanismo de apoyo para consolidar las acciones de la universidad y el compromiso social que implica reglas claras que garantizaran la equidad para el ingreso, promoción y permanencia de los estudiantes<sup>184</sup>

“Las prioridades siempre estuvieron dadas en el propio plan de desarrollo, en lo que se denominaron los principios que orientan el cambio y que fueron ampliamente difundidos y que se referían al liderazgo de la universidad, a mantener ese liderazgo, mantener el carácter, a reafirmar la condición pública de la universidad, al énfasis que se dio en que es una institución nacional a la característica de ser una institución autónoma y al refuerzo del compromiso social de la universidad, de la actividad de la universidad con su entorno social”<sup>185</sup>

<sup>182</sup> *Ibidem*, pp VIII-IX

<sup>183</sup> *Ibidem*, p X

<sup>184</sup> *Idem*

<sup>185</sup> Entrevista al Mtro. Arturo Velazquez, Director de la División de Estudios Profesionales de la Universidad Iberoamericana, 01 de septiembre de 2000

### *4.3.3 Propósitos y contenidos*

A continuación se expone en forma breve un resumen del contenido de los once programas del proyecto plan de desarrollo 1997-2000.

*I El reforzamiento de la planta académica* en donde se pretende que se eleve la calidad académica y se articule con la investigación, entre las acciones que se pretenden se encuentra la revisión del Estatuto del Personal Académico, con lo que se buscarán establecer medidas para reconocer a los investigadores que hubieran sobresalido en investigación y docencia.

En esta lógica, también se menciona la creación de la figura específica del profesor de carrera de la Escuela Nacional Preparatoria (ENP), así como del Colegio de Ciencias y Humanidades (CCH), también se buscaban analizar las condiciones y características del personal de apoyo técnico, para dar más atención al personal de asignatura. Se buscaría incrementar al personal de tiempo completo y reforzar la evaluación de la docencia, en donde paralelamente se intentaría mejorar las percepciones del personal académico, usando encuestas de opinión.

Respecto a los programas se revisarán. Además se transformará el personal académico de asignatura en personal académico de carrera, se promoverá la capacitación permanente del personal académico, continuarían los programas de apoyo a la actualización y superación del personal académico del bachillerato; también se buscaría una mayor vinculación entre docencia e investigación y se fortalecerían las actividades académicas durante el año sabático. Además de ofrecer apoyos a los alumnos destacados del posgrado y apoyos a la producción de libros de

textos para la educación media superior y los primeros años de la licenciatura.

*II La Renovación Docente*, en donde se aborda la importancia de la labor docente y se anuncia un cambio desde el bachillerato hasta el posgrado, para lo cual se realizarán modificaciones tanto en los modelos, planes y programas; así como en la forma de orientar los criterios de las corrientes pedagógicas.

Con respecto a los estudiantes el objetivo es: fortalecer el compromiso con el aprendizaje de los estudiantes, a través de la generación de nuevas modalidades de interrelación, para lo cual se propuso diseñar nuevos mecanismos para atender a los alumnos de primer ingreso, así como la continuación de los programas de Alta Exigencia Académica y de Iniciación Temprana, también se crearían programas para el desarrollo de hábitos de estudio, se actualizarían los instrumentos reglamentarios. Se revisarían y reorganizarían los apoyos, becas y estímulos para estudiantes destacados y se generalizarían y sistematizarían los exámenes de diagnóstico académico.

En lo que se refiere al bachillerato, se aspira a mantener la calidad académica, consolidando este nivel educativo y apoyando el trabajo colegiado, la formación de personal académico para la docencia, el establecimiento de indicadores de calidad y eficiencia, así como el fortalecimiento de los esquemas de orientación y la realización de actividades culturales y deportivas.

En la licenciatura se estimulará la creación de nuevos planes de estudio. A nivel institucional se intentarán incorporar criterios y

mecanismos en los planes y programas, en donde se pretendía existiera una actualización permanente. Además se anunciaba el apoyo a las escuelas y facultades para que se incorporaran en la investigación.

Para incrementar la eficiencia terminal, se promoverían otras alternativas de titulación. Además mayores experiencias culturales y el fomento a la utilización de indicadores internos por carrera, facultad, escuela o área. Aplicando recursos y metodologías de la educación abierta y a distancia.

En el posgrado, se reestructurarían los programas y se promoverían las opciones de estudio, buscando formas de eficiencia terminal; aplicando procesos continuos de evaluación, analizando las formas de operación del Sistema de Universidad Abierta y de las diversas formas de Educación Continua.

Para el caso de la universidad abierta se revisarían los requisitos de ingreso y egreso y se reforzarían los contenidos con la incorporación de especialistas en el diseño de los contenidos de los programas. En la educación continua se pretendía conformar un modelo universitario, con la revisión constante de sus programas, así como su evaluación y certificación.

*III El fortalecimiento de la investigación* En este punto se busca apoyar al personal académico para que se acerque a la conducción de tesis. Se buscan fortalecer las tareas y programas de investigación, propiciando la investigación multidisciplinaria. Además se busca un mayor apoyo financiero y se reforzarán los mecanismos de planeación y evaluación con la participación de los cuerpos colegiados.

*IV El fomento de la difusión cultural*, de manera general se buscará que los alumnos asistan a las actividades de difusión cultural, así como se reforzará el proyecto de divulgación de la producción del quehacer académico, entre otras acciones.

*V La participación en la solución de problemas nacionales*, para lo cual se pretende una mejor vinculación con la sociedad, en donde se busca que exista una relación entre la docencia y la investigación para que los proyectos que se diseñen respondan a problemas de la sociedad.

*VI El desarrollo de la cooperación académica*, se reforzarán los programas de movilidad académica con Fundación UNAM, se estimulará que en las facultades, escuelas e institutos se diseñen programas de movilidad. También se buscará reforzar el papel de las escuelas de extensión y estudiar las posibilidades de abrir nuevos centros académicos en otros países. También se apoyará la participación de las entidades de la UNAM en redes culturales y se favorecerían los intercambios, a través de acciones que involucraran la educación de posgrado.

*VII El impulso a la reforma estructural*, se plantean cambios a nivel estatutarios, reglamentarios, académicos entre otros. Para esto se impulsará una nueva estructura institucional con el fin de que la universidad se convierta en un sistema de campus, se haría con los ya existentes y con otros que podrían ser fundados en otros estados de la República. Se descentralizarían los procesos y servicios administrativos.

En lo que respecta a la colaboración académica se intentaba que los estudiantes de los últimos semestres se incorporaran a los proyectos de investigación. Además se buscaba una operación más eficiente de las

entidades académicas y de las dependencias de servicios de apoyo.

*VIII La promoción de la planeación y la evaluación institucionales*, en donde se busca la participación de la comunidad a través de los órganos institucionales, el fortalecimiento de la vida colegiada. En general un mayor impulso a la planeación y a la evaluación, la cual se sustentaría como parámetro para la asignación de presupuesto institucional. También se fortalecería la autoevaluación institucional, de manera general se pretendía que la planeación y la evaluación se convirtieran en elementos clave de la gestión en la UNAM.

*IX El fortalecimiento de la comunicación universitaria*, en donde se buscaba que la universidad informara sobre sus acciones y resultados, así como de sus aspiraciones y proyectos, para lo cual se pondría especial atención en los sistemas de información.

*X El avance de la reforma administrativa*, en donde se buscaba una mayor eficiencia en los procesos administrativos, para la realización de esto, se harían ejercicios de autoevaluación, además de descentralizar los procesos administrativos en general y lo que están estaban a cargo del Patronato Universitario. Además se establecería un diálogo con los trabajadores para estimular el desarrollo de una nueva cultura laboral. También se capitalizarían los apoyos brindados por el Gobierno Federal, por el Programa UNAM-BID y por la Fundación UNAM, promoviendo el mejor uso de las nuevas instalaciones.

*XI Diversificación del financiamiento*, estimular la conexión entre las acciones de planeación y evaluación institucionales con la presupuestación, para ello se impulsarían cambios en los procesos

institucionales de asignación de recursos financieros a las entidades. Se destinaría un mayor financiamiento a la investigación en las facultades y escuelas otorgando atención a los procesos universitarios que tienden a fortalecer el presupuesto institucional.

En este sentido se establecerían nuevos diálogos con el Gobierno Federal para asegurar un subsidio suficiente para la universidad. Se reforzaría la promoción de ingresos extraordinarios y se buscaría que los procesos de educación continua, tuvieran un carácter autofinanciable.

De manera general, al plan de desarrollo se le podía cuestionar el hecho de que dentro del procedimiento de planeación estratégica que se planteaba desde el inicio del rectorado, no se hizo un profundo diagnóstico de la problemática de la universidad en aspectos contextuales con el fin de que se analizara la situación que se vivía en el país en ese momento.

Asimismo no se consideraban los problemas generales que enfrentaba la UNAM, como la matrícula, los recursos humanos que se refieren específicamente al personal docente, de investigación y administrativos, los recursos de infraestructura y los que se refieren a la organización de la universidad.

Aunque algunos aspectos importantes dentro de la situación de la universidad son considerados en el plan, no se especifican las acciones que se realizarán para la solución de determinado problema, por ejemplo, al referirse a la transformación de personal académico de asignatura en personal académico de carrera no se indica por cuáles mecanismos se realizará esta acción y así sucede con otros objetivos y metas señalados en el plan de desarrollo.

Posteriormente a la presentación del proyecto Plan de Desarrollo 1997-2000 se anunciaba una consulta en donde la comunidad universitaria podría manifestarse sobre el contenido del proyecto, esta consulta quedaría cerrada en enero de 1998, aunque finalmente se terminó hasta febrero.

Tal hecho, generó una serie de manifestaciones en todos los ámbitos universitarios, en donde eran cuestionados varios puntos del proyecto, los resultados de la consulta fueron: "se recibieron dos mil 112 documentos de diversa extensión y formato (...). En total se tiene registro de cinco mil 939 firmantes"<sup>186</sup>, en muchas de las opiniones se cuestionaban fuertemente varios puntos del proyecto, en otros solo se pedían determinadas modificaciones. Se recibieron opiniones de 23 de los 27 Consejos Técnicos, de 4 Consejos Académicos de Área, Consejos Internos de Institutos y Centros de Investigación y de 95 cuerpos colegiados.

Dentro de este esquema se modificó parte del Plan de Desarrollo 1997-2000, los cambios se suscitaron en lo que se refiere a la planta académica, en donde, se amplió este apartado y se pidió que se incluyera a la comunidad universitaria, es decir que no se limitara únicamente a los académicos sino también, a los estudiantes, a los trabajadores y a la vida colegiada<sup>187</sup>

En el tema de la investigación entre las rectificaciones que se señalaban se encontraba que, sería mejor hacer los señalamientos específicos y diferenciados sobre el área de las Ciencias Sociales y Humanidades relativo al de las Ciencias Naturales y Exactas

<sup>186</sup> "Informe de las aportaciones de la comunidad universitaria al Plan de Desarrollo 1997-2000", en *Gaceta UNAM*, 29 de abril de 1998, p. 1

<sup>187</sup> *Ibidem*

El programa del área de la difusión de la cultura se modificó. A su vez se consideró incluir un nuevo programa dedicado a la transformación tecnológica de los sistemas de apoyo de la universidad y se unieron dos de los programas relativos al mejoramiento de la comunicación y los servicios universitarios, asimismo se agruparon los programas de transformación estructural y el de la reforma administrativa. Finalmente el proyecto es publicado para mayo de 1998, difundido para el conocimiento de los universitarios en el formato de un pequeño libro y como suplemento en la gaceta universitaria.

#### *4.3.4 Operación y crisis*

Aunque en este trabajo no se pretende abordar de manera directa y exhaustiva el conflicto de la huelga universitaria, si en cambio, es necesario considerar dicho conflicto como parte de una crisis dentro de la gestión en la UNAM la cual terminó con la prematura renuncia del rector Francisco Barnés. La gestión, aunque había rescatado los trabajos de planeación, no consideró seriamente la posibilidad de que surgiera un fuerte descontento estudiantil al aplicar una de las reformas que afectaba una de las reivindicaciones más importantes del movimiento estudiantil de los años recientes.

La reforma al reglamento general de pagos se consideraba como parte de la estrategia de la gestión del rector Barnés con el fin de diferenciar las fuentes de financiamiento, por lo que se presentaba en febrero de 1999 la propuesta para la reforma del reglamento general de pagos de la UNAM en donde se actualizaban los montos vigentes de cuotas de inscripción y colegiatura. La propuesta fue enviada a los Consejos

Técnicos de la UNAM. La reforma se basaba en cinco principios:

- a) Las nuevas colegiaturas se aplicarán a los alumnos que ingresen a la UNAM a partir de agosto de 1999.
- b) Los alumnos de nuevo ingreso cuyos ingresos familiares sean menores a cuatro salarios mínimo que equivale a \$4,000.00 quedará exento de pago con sólo solicitarlo bajo protesta de decir verdad.
- c) Cuando exista causa justificada, los demás alumnos podrán diferir el pago de las cuotas semestrales.
- d) Los montos de las colegiaturas semestrales que se proponen para el bachillerato y el nivel técnico eran de 20 días de salario mínimo equivalentes a \$680, y de 30 días de salario mínimo que equivalen a \$1020, para la licenciatura
- e) Los recursos que se llegaran a obtener por las cuotas se dedicarán a mejorar los servicios de los alumnos<sup>188</sup>.

La propuesta quedó a consideración del Consejo Universitario, sustentándose en las fracciones I y II del artículo 8 de la Ley Orgánica de la UNAM, y fracciones I y XI del artículo 63 del propio Estatuto General<sup>189</sup>.

---

<sup>188</sup> UNAM, "Propuesta de Reglamento General de Pagos de la Universidad Nacional Autónoma de México", en *Gaceta-UNAM*, 15 de febrero de 1999.

<sup>189</sup> El artículo 18 de la Ley Orgánica se refiere a las facultades del Consejo Universitario:

Fracción I Expedir todas las normas y disposiciones generales encaminadas a la mejor organización y funcionamiento técnico, docente y administrativo de la Universidad

Fracción II Conocer de los asuntos que de acuerdo con las normas y disposiciones generales, a que se refiere la fracción anterior, le serán sometidos.

El Art 63 del Estatuto General indica: Para formular el plan de arbitrios, el Patronato estimara los ingresos probables del ejercicio siguiente y tomara en cuenta los efectivamente habidos en los tres años anteriores.

Para fijar los ingresos probables, se considerara el subsidio del Gobierno Federal y lo que haya de percibirse conforme acuerdo que dicte el Consejo ene l mes de octubre de cada año, respecto de cuotas por inscripción, exámenes ordinarios, extraordinarios o profesionales, por expedición de títulos y certificados, y cualquier

Después, en la sesión del día 15 de marzo de 1999 fue aprobado por el Consejo Universitario el reglamento general de pagos, posteriormente a raíz de algunas opiniones se modificaron los montos de las cuotas semestrales para bachillerato y licenciatura. Para el bachillerato se redujo de 20 a 15 días de salario mínimo y para la licenciatura de 30 a 20 días de salario mínimo.

Además se aceptaron las recomendaciones de las Comisiones de Presupuestos y Legislación con relación a los alumnos cuyas familias tuvieran dos hijos inscritos en la UNAM y sus ingresos familiares oscilarán entre cuatro y ocho salarios mínimos; en este caso el segundo hijo tendría derecho a la exención del 50 por ciento del monto de la cuota semestral y los demás hijos a exención del cien por cien<sup>190</sup>

En este sentido Hugo Casanova y Roberto Rodríguez señalan que

"La iniciativa del rector Francisco Barnés, a finales de 1998, de ajustar las cuotas de matrícula estudiantil en la UNAM tuvo como telón de fondo el ajuste al presupuesto aprobado. Pero, además, resultaba congruente con la política de cuotas seguida por el resto de las universidades públicas del país desde la década de los ochenta en el momento en que la UNAM anunció la elevación de sus cuotas era la única universidad mexicana que permanecía prácticamente gratuita para los estudiantes"<sup>191</sup>.

---

otro ingreso, ordinario o extraordinario. UNAM, *Legislación Universitaria, Ley Orgánica de la UNAM*, México, UNAM, 1995

<sup>190</sup> "Aprueba el II Consejo Universitario el Reglamento General de Pagos con importantes modificaciones", en *Gaceta-UNAM*, 16 de marzo de 1999

<sup>191</sup> Casanova Cardiel, Hugo; Rodríguez Gómez, Roberto, "El conflicto de la UNAM", en *Cuaderno Universitario*, Nueva Época, México, UNAM, No. 81, Mayo-Junio, Vol. 3,

De esta forma resultaba importante para la gestión el aumento de las cuotas, porque así se podían obtener recursos que según el rector le hacían falta a la universidad. Esto generó, una serie de movilizaciones por parte de los estudiantes quienes exigían que se abrogara el Reglamento General de Pagos. Finalmente al no obtener respuesta por parte de la rectoría, se tomaría la decisión de que iniciaría una huelga en la madrugada del 20 de abril de 1999. Era el principio de una prolongada huelga en donde se presentaban diversas posturas.

Según Casanova y Rodríguez el conflicto puede analizarse con base en tres fases: la primera, ascenso, que va de febrero a mayo de 1999, en donde se busca implantar la reforma y se posicionan los grupos estudiantiles. Los autores indican que la decisión fue construida al estilo tradicional, con una consulta que se centró en los órganos colegiados universitarios y respaldada por un consenso insuficiente. En el sector institucional, y probablemente en el gobierno señalan los autores, imperaba una gran confianza y se buscaba convencer por la vía de los hechos. Se estimaba asimismo que los sectores tradicionalmente críticos se encontraban fuera de la UNAM.

"El 20 de abril dio inicio la huelga, y mientras el rector Barnés declaraba en una entrevista al semanario Proceso que estaba "preparado para una huelga larga", el Consejo General de Huelga afirmaba "podemos resistir". Las demandas del CGH se sitúan entonces en torno a un plego petitorio de cuatro puntos: abrogación del nuevo Reglamento General de Pagos (que sancionaba el aumento de cuotas) retro de sanciones, recuperación de los días de clase, creación de un espacio de diálogo. A los que pronto se añadirían dos más: derogación de las reformas de 1997, y la desaparición de los vínculos de la UNAM con el

CENEVAL<sup>192</sup>

La segunda fase de confrontación, que corre de mayo a noviembre de 1999, ya que se tiene como punto de partida el enfrentamiento entre las autoridades y los activistas universitarios, en donde, también se intensifican las divisiones entre los paristas. "En esta fase el Consejo Universitario admite la modificación del Reglamento General de Pagos aprobado. Sin embargo el CGH no aprueba esta solución y demanda la respuesta plena a su pliego petitorio"<sup>193</sup>.

Tal hecho propiciaría, entre otros efectos, según Casanova y Rodríguez, que algunos grupos de intelectuales y de académicos busquen una intermediación, de cierta forma resultó alentador y es aceptado por la rectoría, pero no por el CGH, quién a partir de ese momento se proclamaría como único interlocutor para la solución del conflicto. De esta forma "aislado por el Estado, aunque respaldado por el Consejo Universitario, el rector Barnés presenta su renuncia en noviembre de 1999"<sup>194</sup>

La última fase, de contención y nuevos escenarios, que va de noviembre de 1999 a mayo de 2000 implica según los autores, una decidida participación del gobierno federal, de las fuerzas públicas y de una parte importante de la comunidad académica, quienes coinciden en contrarrestar a una comunidad desbordada. Finalmente es designado por la Junta de Gobierno un nuevo rector Juan Ramón de la Fuente.

"Los efectos del conflicto son múltiples y pueden enmarcarse por ahora en dos grandes ámbitos: el de la UNAM y sus actores; y el externo,

<sup>192</sup> *Ibid.*, p. 36

<sup>193</sup> *Ibid.*

<sup>194</sup> *Ibid.*, p. 37

que incluye al Estado, los partidos y la sociedad"<sup>195</sup>.

En suma, el conflicto universitario terminó con el rectorado y por lo tanto con la planeación de la UNAM en este periodo. Bajo tal escenario, aunque se pretendía trabajar bajo "un nuevo enfoque de planeación que buscaba que la planeación fuera más participativa, pero la UNAM siendo tan grande es muy difícil, (...) y es que uno de los principios básicos conceptuales de la planeación, es que no se puede planear todo ni se debe de planear todo, se debe de planear lo que más te causó problema, lo que es difícil de manejar"<sup>196</sup> y los elementos en los que se centró la gestión: planeación, evaluación y presupuesto si eran importantes, pero quizá no los más importantes.

Se necesitaba una visión mucho más amplia de lo que sucedía en la universidad y cómo podría enfrentar las nuevas exigencias que se le presentaban, no solo en el contexto internacional, sino ver qué era lo que realmente funcionaba en la UNAM, cuál era la relación de la universidad con el gobierno y a partir de ahí elaborar el modelo de planeación adecuado a la universidad, considerando las demandas y los diferentes actores de la universidad, que en el caso de la UNAM se puede considerar al Consejo Universitario, el Rector, la Junta de Gobierno, el Patronato Universitario, los Directores de Facultades y Escuelas y los Consejos Técnicos de Facultades y Escuelas. De alguna forma quienes también participan como actores son el "gobierno federal y estatal por lo que toca a la generación de políticas en la materia, así como por el financiamiento a las universidades públicas"<sup>197</sup>.

<sup>195</sup> *Ibid.*, p. 38

<sup>196</sup> Entrevista al Mtro. Alfredo Fernández, Subdirector de Desarrollo Académico de la Dirección General de Asuntos del Personal Académico, UNAM, 24 Agosto de 2000

<sup>197</sup> Pollán Figueroa, Carlos, *Universidad: Gobernabilidad y Planeación*, México: UNAM,

Desde esta perspectiva el conflicto universitario puede considerarse como un factor que rompió con lo que se pretendía, en parte por no relacionar la participación directa de la comunidad universitaria con el modelo de planeación estratégica que pretendía el rector.

Por lo que toda la polémica que se desató en torno al problema de las cuotas puso en tela de juicio la forma en que son tomadas las decisiones de los órganos representativos de la UNAM. "Las estructuras de gobierno formal de la universidad, si tuvieron una participación, pero sabemos que estas estructuras formales, no en todos los casos representan el sentir real heterogéneo de las comunidades universitarias (...) tenemos un problema de representatividad, pese a que formalmente están bien estructurados los órganos de gobierno unipersonales y colegiados, no en todos los casos representan a la comunidad universitaria" <sup>198</sup>.

Quizá se necesita "un cambio radical de perspectiva, que implica, por una parte, la introducción de procesos de diferenciación en el conjunto del sistema universitario (renunciar a aplicar el modelo a todas las instituciones de enseñanza superior) y, por otra, la adopción de nuevos esquemas organizativos y de gestión"<sup>199</sup>, por lo que la UNAM como institución de orden superior al pretender su inserción internacional "no solamente por lo procesos de globalización económica o la incorporación al Tratado de Libre Comercio, sino en el contexto de que se denomina la sociedad del conocimiento, la educación y sobretodo la educación

---

Universidad Autónoma de Morelos, 1999, pp. 26-27

<sup>198</sup> Entrevista al Miro Javier Mendoza Rojas, Investigador del Centro de Estudios sobre la Universidad, UNAM, 29 de Agosto de 2000.

<sup>199</sup> Quintanilla, Miguel Angel, "La misión y el gobierno de la universidad abierta", en *Revista de Occidente*, Programa Internacional de Estudios Hispánicos Latinoamericanos y Europeos en Toledo España, No. 216, Centro de Estudios Internacionales, Fundación Ortega y Gasset, 1999, p. 121

universitaria revalorada en la década de los 90's"<sup>200</sup>, por lo que a partir de esto se intentaba reestructurar la UNAM a través de su planeación teniendo como elemento principal el plan de desarrollo 1997-2000 y todo el proceso que se desarrolló.

"Creo que no hubo una suficiente discusión al interior de la comunidad universitaria, si bien se dio todo un proceso y se aprobó su programa, lo presentó ante el consejo universitario, en el cuerpo directivo de la universidad, hubo procesos de consulta para la elaboración del plan de desarrollo, al ser la UNAM un espacio tan conflictivo, tan plural, tan diverso, siento yo que faltaron mecanismos de participación de la comunidad universitaria que creo yo que a nivel de estrategia faltó (...) poder consensar"<sup>201</sup>.

Por lo que la gestión fue rebasada por la problemática de la huelga universitaria, "porque cualquier plan requiere tiempo de maduración, su implantación, ver los resultados de un plan a 4 años (...) hay procesos de discontinuidad"<sup>202</sup>. Aunque algunas de las personas involucradas en el proceso de planeación de la gestión de Barnés, indicaban que se incorporaba la opinión y la participación de los distintos sectores de la universidad: "la Administración del doctor Barnés tenía muy claro la forma de trabajar y de incorporar la opinión y la participación de los distintos sectores de la universidad"<sup>203</sup>. Sin embargo, según Pallán, "Posiblemente una de las ausencias más notables del plan sea la referente al diagnóstico. No se cuenta con una enumeración, descripción y análisis de los problemas más serios que afectan a la institución en su desarrollo"<sup>204</sup>. En el plan no se

<sup>200</sup> Entrevista al Mtro. Javier Mendoza Rojas, Investigador del Centro de Estudios sobre la Universidad, UNAM, 29 de Agosto de 2000.

<sup>201</sup> *Idem*

<sup>202</sup> *Idem*

<sup>203</sup> Entrevista al Mtro. Arturo Velazquez, Dir. de la Div. de Est. Prof. de la Universidad Iberoamericana, 01 de septiembre de 2000

<sup>204</sup> Pallán Figueroa, Carlos, *Universidad, Gobernabilidad y Planeación*, Mexico, UNAM,

explica cómo se pretenden llevar a la práctica y qué tipo de problemática se enfrenta para poder considerar que esos programas son las soluciones, como se mencionó.

De manera general el plan de desarrollo se ve opacado por la problemática de la huelga, a partir de un solo elemento del plan, que se refiere a la diversificación de las fuentes de financiamiento, lo que da como resultado una huelga universitaria, en donde la planeación que se pretendía queda rebasada por el conflicto universitario. En síntesis, como lo afirma Casillas, la planeación "ha estado marcado por los intereses de los actores y sujetos, no ha sido neutral ni ha representado los valores colectivos de la llamada comunidad universitaria"<sup>205</sup>.

Así la planeación en la UNAM en la gestión de Barnés de acuerdo con la perspectiva crítica fue una planeación fallida caracterizada por "una falta de visión y previsión, " ..digamos críticamente el enfoque de planeación que adoptaron no fue prospectivo ni previsorio, sino tecnocrático y funcionalista, (...) no contemplaron que el escenario podría ser catastrófico. No tomaron en cuenta la historia de la universidad, ni tomaron en cuenta los acontecimientos futuros (...) esa es una falta de previsión"<sup>206</sup>, solo hubo una visión a corto plazo con una gran consecuencia que fue la huelga universitaria.

En términos históricos, la planeación en la UNAM también ha tenido virtudes, podría decirse que la planeación ha sido útil, porque ha

---

Universidad Autónoma de Morelos, 1999, p. 99.

<sup>205</sup> Casillas, Miguel, "Notas sobre la evaluación y la planeación de la educación superior en México", en UAM, *Planeación y Evaluación de la Universidad Pública en México*, México: UAM, 1992, p. 39

<sup>206</sup> Entrevista al Dr. Axel Didriksson, Investigador Titular del Centro de Estudios

permitido plantear sistemática y ordenadamente, cambios y transformaciones a las ideas y decisiones acordadas por los directores de las entidades, ha formalizado y difundido planteamientos que han podido ser conocidos por las propias comunidades donde se pretende realizar, así como por el resto de instituciones contribuyendo a un aprendizaje colectivo en la materia; sin embargo aún siguen los problemas de orden participativo y de considerar mejores formas de planeación.

Sin embargo, en el caso de la planeación del rector Barnés, puede afirmarse que quedó rebasada por la huelga universitaria a tal grado que el entonces rector renunció. Además, de que la participación insuficiente que se traduce en la falta de interés entre los integrantes de las instituciones, y la falta de continuidad en las acciones de cada institución,<sup>207</sup> lo que ha hecho que la universidad se vea afectada en su desarrollo.

Finalmente, "Cada vez con mayor fuerza, los esfuerzos de planeación han estado orientados por las burocracias universitarias de conformidad con sus racionalidades e intereses. Muy escasas son las experiencias de planeación compartida, participativa y concertadora de intereses tan distintos como pueden ser los de investigadores, profesores y estudiantes"<sup>208</sup>

---

sobre la Universidad, UNAM, 11 de septiembre de 2000

<sup>207</sup> Pallán Figueroa, Carlos, "La Planeación en la historia del desarrollo universitario", en Fernández, Alfredo, Santini, Laura (Comps.) *Dos décadas de Planeación de la Educación Superior*, México, ANUIES, 1993

<sup>208</sup> Casillas, Miguel, "Notas sobre la evaluación y la planeación de la educación superior en México", en UAM, *Planeación y Evaluación de la Universidad Pública en México*, México, UAM, 1992, p. 39

En parte es lo que ha vivido la UNAM en su planeación, aunque es difícil poder decir que realmente se ha orientado por la burocracia y no por diversos modelos de organización o de gobierno según los propios intereses, ya que en la mayoría de las ocasiones “se genera asimismo un interés especial de los gobiernos en la designación de las autoridades universitarias a fin de favorecer la presencia de “interlocutores razonables” en esas posiciones, y fuerza a las instituciones a actuar en términos de influencia corporativa y la movilización de recursos sindicales”<sup>209</sup>, lo que impide una plena acción participativa, consensada y abierta realmente a los universitarios.

---

<sup>209</sup> Brunner, José Joaquín (Coord.), *Educación superior en América Latina. Una agenda de problemas, políticas y debates en el umbral del año 2000. Trabajo final del “Proyecto de Políticas Comparadas de Educación Superior”* Buenos Aires: Centro de Estudios de Estado y Sociedad (CEDES), 1994, p. 23

## CONCLUSIONES

En este apartado se presentan las inferencias que derivaron del trabajo de tesis. A lo largo del desarrollo del texto se ha presentado la historia de la planeación en la UNAM, así como algunos elementos que son importantes dentro de este proceso en donde se mencionaron hechos fundamentales en la planeación de la UNAM, como la creación de algunas entidades dedicadas a esta área. También se presentaron algunos proyectos y programas, los cuales se elaboraron en los diferentes periodos caracterizándolos.

En este sentido, la historia de la planeación en la UNAM ha pasado por varias etapas. Desde los años cincuenta, a la planeación en la UNAM se le había considerado para solucionar problemas inmediatos como el problema de la demanda, sin embargo, conforme fue pasando el tiempo, la planeación se constituyó como un elemento importante dentro del desarrollo y funcionamiento de la universidad, y en el rectorado de Barnés cobran un nuevo impulso los trabajos de planeación, ya que se estableció como elemento principal de su gestión.

De este modo el desarrollo del trabajo se enfocó a la planeación en el rectorado de Francisco Barnés, tomando como punto de reflexión el Plan de Desarrollo 1997-2000, ya que dicho documento presentaba un enfoque general de las reformas que se querían realizar en la universidad. El documento tomaba elementos del contexto internacional de acuerdo a los cambios que se estaban suscitando en todos los ámbitos; se buscaba una renovación universitaria en donde los ejes del Plan eran la evaluación, la

presupuestación y la planeación.

Bajo esos elementos se intentó fincar una reforma universitaria, la cual no se logró, por no tener un consenso significativo de la comunidad universitaria, además de no considerar elementos propios de la planeación estratégica como el adecuado diagnóstico. La gestión terminó con la irresolución del conflicto universitario y finalmente con el plan de desarrollo y con toda la propuesta de planeación de ese periodo.

En esa perspectiva, aunque había puntos importantes en el Plan de Desarrollo 97-00, como la renovación a la docencia, el simplificar asuntos administrativos y las nuevas formas de titulación, entre otros, no se particularizaban las acciones sustantivas de la universidad, solo se planteaba un esquema general. No fincó posibles escenarios para su desarrollo. Posiblemente, se orientó por la aprobación de una reforma importante (la del pase reglamentado) que se había intentado cambiar en rectorados pasados sin éxito, hasta la gestión de Francisco Barnés.

Esto quizá dio pauta para que no se consideraran posibles problemas con el Plan de Desarrollo. Se quería impulsar la planeación, iniciando con la creación de la Secretaría de Planeación y la renovación al Reglamento de Planeación, en donde se contenía desde la conceptualización de la planeación en la UNAM, hasta las actividades a realizar por los rectores y directores en lo que se refiere a la planeación, pero el propio proceso de planeación no relacionó la participación de los actores universitarios con la organización y el funcionamiento de la universidad, solo se consideró fuertemente la participación de los funcionarios y la de los órganos colegiados y unipersonales como participación total de la comunidad universitaria, ya que como se señala en la Ley Orgánica éstos son

representativos de la universidad.

De esta forma los supuestos quedan fundamentados con el desarrollo del trabajo de tesis, ya que la planeación en ese periodo estuvo ligada más a asuntos administrativos que a la solución de los problemas que enfrentaba la UNAM. La planeación durante la gestión de Francisco Barnés muestra diferentes aspectos que no se relacionan con la participación directa de la comunidad universitaria para la organización y el funcionamiento de la entidad, ya que de haberlo hecho quizá se hubiera evitado el conflicto de la huelga universitaria. En esta planeación no se consideró la reacción de los actores universitarios por lo que la planeación quedó rebasada por el conflicto.

Al momento en que el plan pierde el apoyo, se presentan los problemas, lo que finaliza, en el caso de la UNAM, con la renuncia del rector. De aquí se desprende un posible supuesto: *la universidad necesita una mejor forma de realizar su planeación*, quizá se tendría que redefinir el concepto de participación, dentro del contexto universitario, porque las autoridades colegiadas y unipersonales ya no representan el sentir de la comunidad universitaria, probablemente existe un problema de gobernabilidad en la UNAM.

En este sentido se necesita un replanteamiento del proceso de planeación, que posiblemente no tiene que ver con consensos absolutos pero sí con una nueva forma en que la participación se oriente por la misión de la universidad, como ya se señaló

Finalmente la planeación en la UNAM durante el periodo que aquí se expuso permaneció de cierta forma alejada de la realidad universitaria, lo cual impidió, como es bien sabido, el problema de transformación que había propuesto el rector

En suma, la reforma de la UNAM quedaba una vez más pendiente y la institución quedaba inmersa en uno de los conflictos más profundos de su historia.

# MODIFICACIONES AL REGLAMENTO DE PLANEACION DE LA UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO APROBADAS POR EL CONSEJO UNIVERSITARIO EN SU SESION ORDINARIA DEL 18 DE NOVIEMBRE DE 1998

El Consejo Universitario, en su sesión ordinaria del 18 de noviembre de 1998 aprobó modificar el Reglamento de Planeación de la Universidad Nacional Autónoma de México de acuerdo con el siguiente texto:

## REGLAMENTO DE PLANEACION DE LA UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO

### Capítulo I Disposiciones Generales

Artículo 1 El presente reglamento tiene por objeto normar los procesos de planeación en la Universidad Nacional Autónoma de México. Los procesos institucionales de planeación estarán vinculados, en forma sistemática, con aquellos referentes a la evaluación de lo realizado y con los recursos financieros para ello asignados

Artículo 2 La planeación constituirá un proceso permanente orientado al cumplimiento de los fines de la Universidad Nacional Autónoma de México, señalados en su Ley Orgánica. Será un proceso participativo y colegiado, en atención a la naturaleza comunitaria de la Universidad, y buscará alcanzar los siguientes objetivos

I Contribuir al cumplimiento de las funciones sustantivas de la Universidad: docencia, investigación y extensión de los beneficios de la cultura

II Fortalecer los vínculos de la Universidad con la sociedad para conocer sus necesidades y anticipar sus requerimientos, con el objeto de formular propuestas para su satisfacción y contribuir, principalmente, a la solución de los problemas nacionales

III Lograr la participación efectiva de la comunidad universitaria en los programas, proyectos y acciones mediante los órganos colegiados y mecanismos institucionales

IV Consolidar las relaciones de complementación, cooperación y comunicación entre los órganos colegiados, las entidades académicas y las dependencias administrativas de la Universidad

V Contar con información oportuna y relevante sobre el desarrollo de la institución con el fin de permitir una adecuada toma de decisiones

VI Optimizar el uso de los recursos universitarios"

Artículo 3 La planeación institucional, partiendo de la misión de la Universidad, considerará las etapas de

I Diagnóstico que consiste en el conocimiento y análisis del desarrollo de la entidad universitaria, su situación pasada,

actual y sus tendencias, con el fin de identificar los principales problemas y obstáculos para el desarrollo institucional.

II Determinación de los objetivos y las metas para el corto, mediano y largo plazos

III Diseño de soluciones y estrategias que permitan plantear los cursos de acción factibles.

IV Especificación de medios, que consiste en la definición de las políticas, programas y proyectos destinados al cumplimiento de los objetivos, así como en la identificación de los soportes jurídico y administrativo necesarios

V Previsión de recursos, que implica la estimación de los recursos financieros y su distribución racional para hacer posible la ejecución de los programas y proyectos acordados.

VI Seguimiento y evaluación, que consiste en la verificación del cumplimiento de las acciones previstas, así como en la valoración de sus alcances, mediante programas de evaluación de los subsistemas, entidades y dependencias universitarias

Artículo 4 Los procesos institucionales de planeación serán coordinados por el Rector, con apoyo de la Secretaría de Planeación, y contarán con la participación permanente de las autoridades, funcionarios y órganos colegiados de la Universidad, así como de la comunidad universitaria, cuando se estime prudente, mediante los mecanismos que se consideren apropiados

### Capítulo II Instrumentos de la Planeación Universitaria

Artículo 5. El Rector, después de consultar a la comunidad universitaria en la forma en que lo estime prudente, presentará, dentro de los primeros seis meses de su gestión, el Plan de Desarrollo de la Universidad para el cuatrienio correspondiente

Asimismo, dentro de los tres primeros meses de cada uno de

Los siguientes de su gestión, presentará a la comunidad universitaria el Programa de Trabajo Anual de la Universidad

### Capítulo III Órganos de la Planeación Universitaria

Artículo 6 El Rector dará a conocer a la comunidad universitaria, dentro de los tres primeros meses de cada año de gestión, con la salvedad del primero, el Informe Anual de actividades realizadas así como de los logros alcanzados por la Universidad. El informe correspondiente al año de gestión se presentará en los últimos tres meses del mismo.

Artículo 7 Los titulares de las entidades académicas, después de consultar a su comunidad en la forma en que lo estimen conveniente, presentarán, en los primeros seis meses de su periodo, el plan de desarrollo de la entidad para el cuatrienio correspondiente, que se formulará dentro del marco del Plan de Desarrollo de la Universidad. Asimismo, dentro del primer mes de cada año calendario, garantizarán su programa de trabajo anual a la Secretaría de Planeación, incluyendo el proyecto de presupuesto correspondiente a dicho periodo.

Artículo 8 Los titulares de las dependencias administrativas garantizarán a la Secretaría de Planeación, dentro del primer mes de cada año calendario, su programa de trabajo anual, incluyendo el proyecto del presupuesto correspondiente a dicho periodo. En el caso de las dependencias adscritas al Patronato Universitario, ello se hará con base en las atribuciones que confiere la Legislación Universitaria.

Artículo 9 Los titulares de las entidades académicas garantizarán anualmente a la Secretaría de Planeación, el primer mes del año, las acciones previstas, las metas a alcanzar, así como una evaluación del cumplimiento de las metas contempladas en el año anterior. Los titulares de las entidades académicas rendirán anualmente un informe ante su comunidad en el que darán cuenta de los avances de la ejecución del programa académico de la entidad.

Artículo 10 Los titulares de las dependencias administrativas garantizarán anualmente el cumplimiento de las acciones previstas y los alcances logrados con relación al Plan de Desarrollo de la Universidad y a su programa de trabajo administrativo. En el caso de las dependencias administrativas adscritas al Patronato Universitario, lo señalará en el párrafo inmediato anterior se hará de acuerdo a las atribuciones que le confiere la Legislación Universitaria.

Al término del primer mes del año inmediato posterior, turnarán el producto de la evaluación a la Secretaría de Planeación, a través de la secretaria, coordinación u oficina de adscripción, con el fin de que se integre al Informe del Rector. La acción correspondiente al cuarto año de gestión se turnará en los últimos tres meses del mismo.

Artículo 11. En los procesos de planeación y evaluación institucionales participarán

- I El Rector
- II El Consejo de Planeación
- III Las entidades académicas y dependencias administrativas de la Universidad, que para tal efecto contarán con el apoyo de áreas encargadas de la función de planeación.
- IV Los órganos colegiados de la Universidad
- V La Secretaría de Planeación

Artículo 12 El Consejo de Planeación es el órgano encargado de apoyar los procesos institucionales de planeación. Se integrará como señale el Rector e incluirá a un representante del Patronato Universitario y a los Presidentes de las Comisiones de Trabajo Académico y de Legislación Universitaria del Consejo Universitario.

Artículo 13. El Consejo de Planeación será presidido por el Rector, y en su ausencia, por el Secretario General. El Secretario de Planeación fungirá como Secretario Técnico del Consejo.

Artículo 14 El Rector podrá invitar a las sesiones del Consejo de Planeación a los universitarios cuya presencia estime conveniente para el tratamiento de un asunto determinado.

Artículo 15. El Consejo de Planeación tendrá las atribuciones siguientes

- I Fungir como órgano de consulta del Rector
- II Estudiar y proponer políticas generales para el desarrollo de la Universidad, así como los marcos de referencia para su instrumentación dentro de lo que establece la Legislación Universitaria
- III Las demás que deriven de este Reglamento, así como otras disposiciones aplicables

Artículo 16 El Consejo de Planeación tendrá cuando menos cuatro sesiones ordinarias al año y se reunirá en forma extraordinaria cuantas veces sea requerido por el Rector.

Artículo 17 En cada entidad académica y dependencia administrativa de la Universidad podrá haber un órgano encargado de la función de planeación, que dependerá directamente del titular y mantendrá una comunicación constante con la Secretaría de Planeación. En las entidades académicas y dependencias administrativas donde no exista un órgano encargado de planeación, el titular señalará qué funcionario, que dependa directamente de él, se hará cargo de este proceso.

Artículo 18 El titular de cada entidad académica y dependencia administrativa será el único facultado para

conducir el proceso de planeación en su entidad o dependencia, de conformidad con los criterios, normas, procedimientos e instrumentos de planeación establecidos en la Universidad. Se auxiliara para ello del órgano de planeación, o en su caso del funcionario designado, y llevara a cabo las siguientes tareas:

I Establecer y actualizar, con la Secretaría de Planeación, en los términos del Artículo 4 de este Reglamento, los indicadores que sustenten los procesos institucionales de planeación.

II Integrar el plan de desarrollo de la entidad o el programa de trabajo de la dependencia, así como el programa de trabajo anual, de conformidad con el marco general de la planeación institucional.

III Formular el proyecto de presupuesto de la entidad de acuerdo con el programa de trabajo anual y el propio plan de desarrollo para integrarlo de conformidad con la Legislación Universitaria al proyecto general de presupuesto de la Institución.

En el caso de las dependencias administrativas, el proyecto de presupuesto se formulara de acuerdo con su programa de trabajo anual.

IV Dar seguimiento a las acciones ejecutadas concernientes a los objetivos y prioridades del plan de desarrollo y del programa de trabajo anual de la entidad o dependencia, respectivamente.

V Llevar a cabo el proceso de reevaluación o evaluación, según sea el caso, y generar los informes que den cuenta del cumplimiento de las actividades previstas y alcances logrados con relación al plan de desarrollo y al

programa de trabajo anual de la entidad o dependencia, de acuerdo con la normatividad prevista.

VI. Las demás que se deriven del presente Reglamento, así como de otras disposiciones aplicables de la Legislación Universitaria.

#### Capítulo IV Interpretación

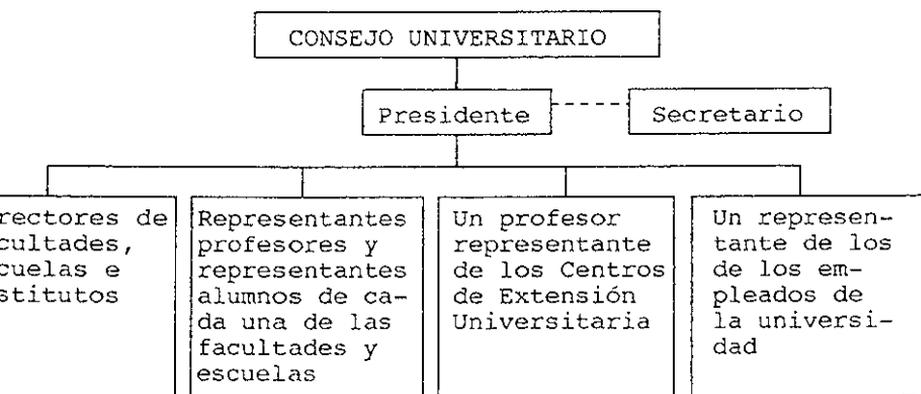
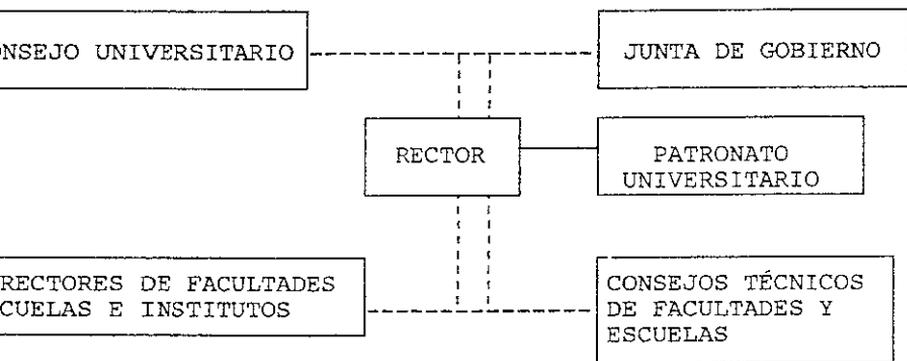
Artículo 19. La interpretación del presente Reglamento estará a cargo del Abogado General.

#### Transitorios

Artículo Primero. El presente Reglamento entrara en vigor al día siguiente de su publicación en la *Gaceta UNAM*, previa aprobación del Consejo Universitario.

Artículo Segundo. Las entidades y dependencias daran cumplimiento a lo establecido en el Artículo 18 dentro de los treinta días siguientes a la fecha de publicación del presente Reglamento.

Artículo Tercero. Se abroga el Reglamento de Planeación, aprobado por el Consejo Universitario en su sesión del día 11 de diciembre de 1985, y se derogaran todas las disposiciones que se opongan a las contenidas en este Reglamento.



## FUENTES Y BIBLIOGRAFÍA

### *1. Fuentes Orales.*

Entrevista al Dr. Axel Didriksson, Investigador Titular del Centro de Estudios sobre la Universidad, UNAM, 11 de septiembre de 2000.

Entrevista al Mtro. Alfredo Fernández, Subdirector de Desarrollo Académico de la Dirección General de Asuntos del Personal Académico, UNAM, 24 Agosto de 2000.

Entrevista al Mtro. Javier Mendoza Rojas, Investigador del Centro de Estudios sobre la Universidad, UNAM, 29 de Agosto de 2000.

Entrevista al Mtro. Arturo Velázquez, Dir. de la División de Estudios Profesionales de la Universidad Iberoamericana, 01 de septiembre de 2000.

Entrevista a la Mtra. Laura Rojo, Subdirectora de Evaluación de Procesos y Programas Académicos de la Dirección General de Evaluación, UNAM, 25 de Agosto de 2000

## 2. Bibliografía

### *Artículos y Libros*

Álvarez García Isaías, *Planificación y desarrollo de Proyectos Sociales y Educativos*, México: Limusa, Noriega editores, 1999.

\_\_\_\_\_ Casisgoli Inés, "Replanteamientos de los paradigmas de planeación de la Educación superior frente a los desafíos de la modernización", en Rojas Rosa (Comp.) *Planeación: Búsqueda y encuentro. Las universidades públicas en México*, México: Universidad de Guadalajara, Dos tomos, 1991.

Ardito, Nicolás *et al.*, "La planificación para el desarrollo y los instrumentos reales de acción gubernamental", en *ILPE, OEA, BID, Experiencias y problemas de la planificación en América Latina*, México, Siglo XXI, 2a. ed., 1979.

Arguin Gérard, *La planeación estratégica en la Universidad*, Canadá: Presses de l'Université du Québec, 1986.

Bonvecchio, Claudio, *El mito de la universidad*. México: Siglo XXI- UNAM, Trad. Aguirre Lora, María Esther, 8 ed., 1998.

Brunner, José Joaquín, "Calidad y evaluación en la educación superior" en Martínez Eduardo, Letelier Mario (Edits.), *Evaluación y acreditación: metodologías y experiencias*, Chile: UNESCO, Nueva Sociedad, 1997

Carpizo Jorge, *Fortaleza y Debilidad en la UNAM*, México UNAM, 1986.

*Discursos y afirmaciones 1985-1988*, México. UNAM, 1988.

Casanova Cardiel, Hugo, *Planeación universitaria en México. La administración pública y la UNAM, 1970-1976*, México: UNAM, CESU, 1995.

\_\_\_\_\_ "Congreso Universitario de la UNAM (1986-1990)" en Rodríguez Roberto, Casanova Hugo (Coords.) *Universidad Contemporánea, Racionalidad política y vinculación social*, México: UNAM-Porrúa, 1994.

\_\_\_\_\_ Rodríguez Gómez, Roberto, "El conflicto de la UNAM", en *Cuaderno Universitarios*, Nueva Época, México: UNAM, No. 81, Mayo-Junio, Vol. 3, 2000.

\_\_\_\_\_ "Universidad contemporánea: idea y tendencias de cambio", en revista *Alternativas. Estado y Sociedad. Problemáticas y desafíos*, San Luis Argentina: Facultad de Ciencias Humanas, año 5. No. 100, 2000.

\_\_\_\_\_ "Universidad idea y racionalidad contemporánea" en Díaz Barriga, Ángel, Pacheco, Teresa. (Coords.), *Universitarios: institucionalización académica y evaluación*, México: UNAM-CESU, serie universidad contemporánea, 1997.

Casillas Muñoz, Ma de Lourdes, *Los procesos de planeación y evaluación*, México. ANUIES, Colec. Temas de Hoy, 1997.

Casillas, Miguel, "Notas sobre la evaluación y la planeación de la educación superior en México", en UAM, *Planeación y Evaluación de la Universidad Pública en México*, México UAM, 1992.

Clark, Burton, "El sistema de Educación Superior: Modelos Organizacionales", en Barquín Ornelas (comp.), *Superación Académica y Reforma Universitaria*, México: UNAM, 1989.

Comboni Salinas, Sonia. "Universidad sociedad y cambio tecnológico", en Rodríguez, Roberto, Casanova. Hugo, *Universidad Contemporánea. Racionalidad política y vinculación social*, México: UNAM-Porrúa, T. I, 1994.

Coombs, Philip, "Qué es la planeación educativa", en *La planeación institucional en la UNAM 1966-1982*. México, 1983.

Cox, Cristian, "Políticas de Educación Superior: Categorías para un análisis", en *Políticas Comparadas de Educación Superior en América Latina*, Chile: FLACSO, 1993.

Cruz Valerde, Aurelio. *El sistema de planeación y el diagnóstico de la educación superior*, México: Trillas, 1986.

Díaz Barriga, Ángel, (Coord.), *Currículum, evaluación y planeación educativas, Investigación Educativa 1993-1995*, México. COMIE, CESU, FES-Iztacala, 1997

Didou, Silvie, "La acreditación institucional y especializada en México o una cuestión de suma importancia en la agenda de trabajo educativa", en *Confluencia*, México ANUIES, No 2, feb 94, Año 2.

Didriksson, Axel. *La planeación de la educación en México*, México. Universidad Autónoma de Sinaloa, 1987

\_\_\_\_\_ "Educación superior mercado de trabajo e integración económica del Merconorte: El caso de México", en Revista, *Perfiles Educativos*, vol. XIX, núm. 76/77, 1997.

Domínguez, Raúl, Ramírez, Celia, "La universidad Contemporánea en México", en CESU-UNAM, *La Universidad en el tiempo*, México: UNAM-CESU, 1985.

\_\_\_\_\_ *El rector Ignacio Chávez. La universidad racional entre la utopía y la realidad*, México: UNAM-CESU, 1993.

Fernández, Alfredo, Santini, Laura (Comps). *Dos décadas de Planeación de la Educación Superior*, México: ANUIES, 1993.

Fuentes, Olac, "Las cuestiones críticas en educación superior", en *Universidad Futura*, Nos. 8-9, México: UAM-Azcapotzalco, 1992.

Gacel Ávila, Jolyne, "La política de Internacionalización: Elemento estratégico de Renovación Educativa", *Conferencia presentada en la XIII Chile*: Asamblea de la UDUAL, 1998.

García Álvarez, Isaías, *Planificación y Desarrollo de Proyectos Sociales y Educativos*, México: Limusa, 1999

García Carmona, Oscar, *La educación superior en el Occidente de México*, Jahseco Universidad de Guadalajara, el Colegio de Jahseco, 1993.

González Casanova, Pablo, *Pablo González Casanova, 6 de mayo de 1970 -7 de diciembre de 1972*, México: UNAM, 1983

González Cuevas, Oscar, Marquis Sandler, Carlos, *Planeación Universitaria*, México: UAM-Nuevo mar, 1984.

Grao Rodríguez, Julio, "Planificación de la Educación ¿Hasta dónde queremos ir?", en Grao, Julio (Coord.), *Planificación de la Educación y el mercado de trabajo*, Madrid: Narcea, Congreso Mundial Vasco, 1988

Guevara Niebla, Gilberto, *La rosa de los cambios. Breve Historia de la UNAM*, México: Cal y Arena, 1990.

Kent, Rollin, *Modernización conservadora y crisis académica en la UNAM*, México: Nueva Imagen, 1990.

\_\_\_\_\_ "El Desarrollo de políticas en Educación Superior en México", 1960 a 1990, en Balán, Jorge, Brunner, José J., Cox, Cristian, *et al.*, *Políticas Comparadas de educación Superior en América Latina*, Chile: FLACSO, 1993.

Latapí, Pablo, "Las universidades del Liberalismo", en revista *Proceso*, 18 de enero de 1993.

Llarena de Thierry, Rocío, "Régimen de la Planeación en la UNAM", en *Cuadernos de Legislación Universitaria*, No. 4 sep-dic 1987, vol. II, UNAM

\_\_\_\_\_ "Impacto de la planeación en el desarrollo de la educación superior", en Fernández, Alfredo, Santini, Laura (Comps) *Dos Décadas de Planeación de la Educación Superior*. México: ANUIES, 1993.

Malo, Salvador, "Globalización Empleo y Educación", en Solana, Fernando *Educación, productividad y empleo*, México: Universidad Autónoma de Nuevo León, Fondo Mexicano de Intercambio Académico, 1998.

Marín, Álvaro, "El análisis de la educación superior en México, mediante la teoría del caos", en Revista *Sincronía*, México: Universidad de Guadalajara, 1998.

Martínez Romo, Sergio, "La planeación evaluación de la educación y superior", en *Política y cultura*, No. 7, México: UAM-X, 1996.

Matus, Carlos, *Estrategia y plan*. México: siglo veintiuno editores; 10 ed., 1993.

Mendoza Rojas, Javier, *Problemas y desafíos en la planeación*, Colección Temas de Hoy, No. 7. México: ANUIES, 1997.

\_\_\_\_\_ "La Educación superior en los planes nacionales de desarrollo: de los propósitos a los resultados", en Arredondo Galván Martiniano, Carbajosa Orana, Diana, Castro Inés, *et al.*, *Universidad y Sociedad la inminencia del cambio*, México. UNAM-CESU, Pensamiento Universitario, Tercera Época 84, 1996.

\_\_\_\_\_ "La universidad frente a las tendencias de la globalización", en Muñoz García, Humberto, Rodríguez, Roberto, (Coords) *Escenarios para la universidad contemporánea*, México: UNAM, Pensamiento Universitario, Tercera Época 83, 1995.

Muñoz Izquierdo, Carlos, "Teoría y Método de la Planeación de la Educación Superior", en Fernández, Alfredo, Santini, Laura (Comps.), *Dos décadas de Planeación de la Educación Superior*, México: ANUIES, 1993.

Pallán Figueroa, Carlos, "La Planeación en la historia del desarrollo universitario", en Fernández, Alfredo, Santini, Laura (Comps.), *Dos décadas de Planeación de la Educación Superior*, México: ANUIES, 1993.

Pérez Castaño, Ma. Guadalupe. "Contextualización", en *La Planeación institucional en la UNAM, 1966-1982*, México, 1983.

Psacharopoulos, George, "Planificación de la educación, ¿En qué punto estamos?". en Grao Julio (Coord.), *Planificación de la Educación y el mercado de trabajo*, Madrid: Narcea, Congreso Mundial Vasco, 1988.

Prawda, Juan, *Teoría y praxis de la planeación educativa en México*, México: Gryjalbo, 1984.

Quintanilla, Miguel A., "La misión y el gobierno de la universidad abierta", en *Revista de Occidente*, Programa Internacional de Estudios Hispánicos Latinoamericanos y Europeos en Toledo España No 216. Centro de Estudios Internacionales fundación Ortega y Gasset, 1999.

Rodríguez, Roberto. "Expansión del Sistema Educativo Superior en México 1970-1995", en *Tres décadas de políticas del estado en la educación superior*. México: ANUIES, Colección Biblioteca de la educación superior, Serie Investigaciones, 1998

Rojas, Rosa (Comp.), *Planeación, búsqueda y encuentro*, Universidad de Guadalajara, México, Dos tomos, 1991.

Ruiz Durán, Clemente; *El Reto de la educación superior en la sociedad del conocimiento*; México: ANUIES, Colección Biblioteca de la Educación Superior, 1997.

Soberón, Guillermo, *La Universidad ahora, Anotaciones, Experiencias y Reflexiones*, México: el Colegio Nacional, 1983.

Solana, Fernando, *Educación, productividad y empleo*, México: Universidad Autónoma de Nuevo León, Fondo Mexicano de Intercambio Académico, 1998.

Tiramonti, Guillermina, "Los imperativos de las políticas educativas de los 90", en *Revista da Faculdade de educação*: Universidade de Sao Paulo, V. 23, no.1/2, 1997.

Valenti, Giovanna, "Interés público y Educación Superior: Un enfoque de Política Pública", en Mugaray Alejandro, Valenti Giovanna, (Comps.), *Políticas públicas y Educación Superior*; México: ANUIES, Colección Biblioteca de la Educación Superior, 1998.

Varela Petato, Gonzalo, "La política de la Educación Superior en la década de los 90: Grandes esperanzas e ilusiones perdidas", en Mungaray Alejandro, Valenti Giovanna, (Comps.), *Políticas Públicas y Educación Superior*; Colección, Biblioteca de la Educación Superior, México: ANUIES, 1998

Villaseñor García, Guillermo, "La política de Modernización en la universidades mexicanas, 1988-1992", en Esquivel Larrondo, Juan, *La universidad hoy y mañana. Perspectivas Latinoamericanas*, Mexico: UNAM-ANUIES, 1995.

### *Documentos*

ANUIES, Programa Integral para el Desarrollo de la Educación Superior, México: ANUIES, 1985.

Banco Mundial, *La enseñanza superior. Las lecciones derivadas de la experiencia*, Washington D.C. Banco Mundial, 1995.

OCDE, *Exámenes de las políticas Nacionales de Educación*, México: OCDE, 1997.

"Aprobó el Consejo Universitario los principios y criterios para el ingreso de los estudiantes a la Universidad y su permanencia en la misma", *Gaceta-UNAM 12 de junio de 1997*.

"Aprueba H. Consejo Universitario el Reglamento General de Pagos con importantes modificaciones", *Gaceta-UNAM, 16 de marzo de 1999*.

Brunner, Jose Joaquín (Coord.), *Educación superior en América Latina: Una agenda de problemas, políticas y debates en el umbral del año 2000 Trabajo final del "Proyecto de Políticas Comparadas de Educación Superior"*, Buenos Aires: Centro de Estudios de Estado Sociedad (CIEDES), 1994

Chávez, Ignacio, *Discurso en la toma de posesión del cargo de Rector de la UNAM*, México: UNAM, 1961.

Chávez, Ignacio, *Discurso en al ceremonia de inauguración de los cursos correspondientes a 1961*, México: UNAM, 1961

"Conceptos del rector de la UNAM sobre reforma universitaria. Palabras pronunciadas en la Asamblea Extraordinaria de la Asociación Nacional de Universidades e Instituciones de Educación Superior, celebrada en la cda. de Toluca, Edo. de México, en *Gaceta-UNAM*, 27 de Agosto de 1971.

Discurso del Dr. Nabor Carrillo, UNAM, *Gaceta-UNAM* 11 de marzo de 1957, Vol IV, No. 10.

*Discurso del Dr. Guillermo Soberón al asumir la rectoría de la Universidad Nacional Autónoma de México*, 3 de enero de 1973, México, 1973.

"Discurso de Toma de posesión como rector de Francisco Barnés de Castro", *Gaceta-UNAM*, 8 de enero de 1997.

"Informe de las aportaciones de la comunidad universitaria al Plan de Desarrollo 1997-2000", en *Gaceta-UNAM*, 29 de abril de 1998.

Poder Ejecutivo Federal. *Plan Nacional de Desarrollo 1995-2000*, México, 1995.

"Plan de trabajo 1998", en *Gaceta-UNAM*, 11 de mayo de 1998.

Poder Ejecutivo Federal *Programa de Desarrollo Educativo 1995-2000*, México, 1995

“Principios y Criterios para el Ingreso de los estudiantes a la Universidad y su permanencia en la misma”, *Gaceta-UNAM*, 26 de mayo de 1997.

“Propuesta de Reglamento General de Pagos de la Universidad Nacional Autónoma de México”, *Gaceta-UNAM*, 15 de febrero de 1999.

“Proyecto del Plan Desarrollo de 1997-2000”; *Gaceta-UNAM*, 13 de noviembre de 1997.

“Reglamento de Planeación de la Universidad Nacional Autónoma de México”, en *Gaceta-UNAM*, 9 de enero de 1986.

SEP-CONPES-ANUIES, *Manual de planeación de la Educación Superior*, México: ANUIES, 1989.

SEP-CONPES-ANUIES, *Planeación de la educación superior*, México, 1981.

SEP-CONPES-ANUIES, *Plan Nacional de la Educación Superior. Lineamientos Generales para el período 1981-1991*.

UNAM, *Legislación Universitaria*, UNAM, 2<sup>a</sup> ed., 1987.

UNAM, *Informe de Labores 1966-1970*, Comisión Técnica de Planeación Universitaria, Enero 1970, UNAM.

UNAM, *Informe 1973 y 1971*, México: UNAM, Dirección General de Publicaciones, Comisión de Estudios Administrativos, 1976.

UNAM, *Dirección General de Planeación 1977-1980*, México: UNAM, T.I, 1980.

UNAM, *Informe 1981*, México: UNAM, Dirección General de Publicaciones, Dirección General de Estudios Administrativos, Secretaría General Administrativa, 1981.

UNAM, *Informe 1982*, México: UNAM, Dirección General de Publicaciones, Dirección General de Estudios Administrativos, Secretaría General Administrativa, 1982.

UNAM, *Informe 1983*, México: UNAM, Dirección General de Estudios Administrativos, Secretaría General Administrativa, 1983.

UNAM. *Informe 1984*. México: UNAM, Dirección General de Estudios Administrativos, Secretaría General Administrativa, 1984.

UNAM, *Informe 1985*, México: UNAM, Dirección General de Estudios Administrativos, Coordinación de Planeación, Presupuesto y Estudios Administrativos, 1986

UNAM. *Plan de Desarrollo Institucional*, México: UNAM, 1984.

UNAM. *III Informe 1991. Programa de Trabajo. 31 de Marzo de 1992*, México: UNAM, Dirección General de Publicaciones, 1992.

UNAM *Informe 1992, 27 de octubre de 1992*, México: UNAM, Dirección General de Publicaciones, 1992.

UNAM, *Informe 1993, Plan de Trabajo 1994, 7 de marzo de 1994*, México:

UNAM, Dirección General de Publicaciones, 1994.

UNAM, *Informe 1995, Plan de Trabajo 1996, 29 de febrero de 1996*.

UNAM, *Memoria 1993*, México: UNAM, Dirección General y Sistemas de Información Institucionales, Secretaría General, 1994.

UNAM, *Memoria 1997*, UNAM, Dirección General y Sistemas de Información Institucionales, Secretaría de Planeación, 1998.

UNAM, *Reforma Universitaria*, México: UNAM, 1985.