

UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO

FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES ARAGÓN



**La política de atención
a la comunidad universitaria
durante el segundo periodo
del Dr. José Narro Robles. 2011-2015**



Tesis
que presenta:

CAROLINA CALZADA ESPINOZA

para obtener el título de:

Licenciada en comunicación y periodismo

Asesor:

Dr. Hugo Sánchez Gudiño

Ciudad Nezahualcóyotl, Estado de México septiembre 2020



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.

Agradezco a Dios, porque la fe jugó un papel importante para poder llegar hasta aquí, hasta el final de las líneas de este proyecto, no fue fácil, no fue pronto, pero el tiempo es perfecto. A mi red de confianza que me acompañó durante este proceso, se necesitan tres tesis para que escribir los nombres de todos mis cómplices, quedo en deuda.

Al Dr. Hugo Sánchez Gudiño por aceptar ser el asesor de este trabajo, por la paciencia, compromiso y flexibilidad para poder concluir el trabajo. A cada uno de los maestros que aportaron con sus comentarios y revisiones para nutrir el documento final Claudia Fernández, José Antonio Zavaleta, Víctor Manuel García y Miguel Acosta Valverde.

A mi familia... todos los que forman parte de ella, porque los consejos nunca sobran. Porque las palabras de apoyo siempre sirven. Porque las miradas siempre alientan. A mis abuelas Teodora y Rosa por cada una de las enseñanzas obsequiadas, por los valores que siembran en mi corazón... por su amor.

A mi madre Ma. Elena Espinoza, no hay mujer más ejemplar en mi vida que ella, ella que sin darse cuenta me enseñó que la vida no es fácil pero que es hermosa, a la que le debo el impulso de no parar hasta llegar al final. Ella que todos los días da lecciones de valentía, gracias mamá. Sin ti, no lo hubiera hecho...

A mi padre Jorge Calzada por motivarme a no rendirme, por nunca dudar de mí, por ser mi cómplice incondicional, gracias por tu confianza Papi... Abraham, mi hermano... mi compañero incansable, que está para mí, y para el que siempre estoy... nada en esta vida me da miedo porque sé que siempre estas. A Jessica por ser un gran ejemplo de constancia, por siempre creer y seguirme en mis sueños.

A mi familia elegida Jaril Donají Ibáñez, Karina Becerra, Liliana Montoya, Evany Coca y Angélica Bautista por su amor ilimitado. Les dedico este espacio simbolizando ese "para siempre" con el que se sella una promesa. Por celebrar juntas cada logro.

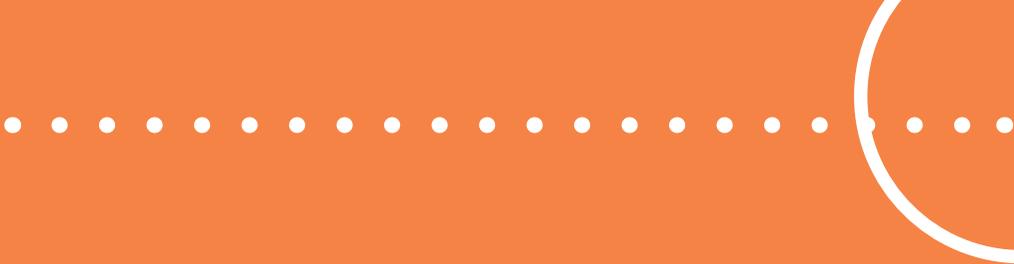
A Julia Figueroa que me enseñó a seguir siguiendo el corazón y a todas mis hermanas de la Tuna Femenil de la UNAM por ser parte de mí, porque de cada una de ustedes he agarrado fuerza, coraje, inspiración, valor... a todas ustedes que han sido un gran ejemplo de profesionalismo y disciplina... gracias. Gracias también por llevarme a la Dirección General de Atención a la Comunidad Universitaria, donde aprendí cómo se construyen los puentes de compañerismo

y los proyectos, a David Vázquez Licona que me dio la oportunidad de formar parte de sus filas, inculcándome el amor, la pasión y el respeto de trabajar por y para la Universidad.

A Rosa María Islas, Gerardo García Luna y a mis compañeros de la Facultad de Artes y Diseño los cuales han sido pieza clave y fundamental para el desarrollo de esta investigación, cosechando nuevas experiencias universitarias desde otra perspectiva a Javier Martínez, Yadira Cedillo, Armando Rodríguez, Omar Martínez, Verónica Zuno, Rosa Hernández, Carolina Esquivel y Luis Andraca.

Y muy especial mención para los que ya no están. Los honro y les ofrezco con humildad y gratitud este trabajo, gracias a ellos por sostener mi mano. Recordar con ternura su ausencia refuerza las ganas de no fallarles nunca y de saber que desde donde están, se sienten orgullosos de mí, de su nieta que trata de ser una mejor persona cada día... este es un resultado para ellos, "los que ya no están".

Caro Calzada.



ÍNDICE



INTRODUCCIÓN	5
---------------------------	----------

CAPÍTULO I.

LA UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO. . .11

1.1 La UNAM en la sociedad	16
1.1.1 Ley orgánica de 1929	20
1.1.2. Ley orgánica de 1933	22
1.1.3. Ley orgánica de 1945	23
1.2 La secretaría de atención a la comunidad	39
1.2.1 Características de los últimos rectorados	43
1.3 Dirección general de atención a la comunidad	50

CAPÍTULO II.

RECTORADO DEL DOCTOR JOSÉ NARRO ROBLES

Y LA ATENCIÓN A LA COMUNIDAD 63

2.1 Antecedentes	64
2.2 Discurso de toma de protesta	70
2.3 Plan de desarrollo institucional (2011-2015)	75
2.3.1 Plan de desarrollo institucional de la Dirección de Atención a la Comunidad	78
2.4 Actividades relevantes de atención a la comunidad . . .	79
2.4.1 Eje 1: Cultura ambiental	81
2.4.2 Eje 2: Formación para el autocuidado	82
2.4.3 Eje 3: Formación cívica	83
2.4.4 Eje 4: Formación artística y cultural	83
2.4.5 Eje 5: Comunicación	85

CAPÍTULO III.

ANÁLISIS Y BALANCE DEL PLAN DE DESARROLLO

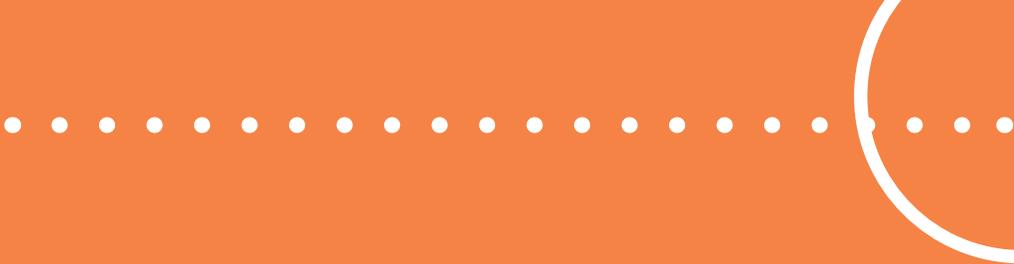
INSTITUCIONAL (2011 A 2015)..... 105

3.1 Resultados	107
3.1.1 Fortalezas y aportaciones	127

CONCLUSIONES..... 144

BIBLIOGRAFÍA 152

ANEXOS 158



INTRODUCCIÓN



La Universidad, como institución de educación superior, incluye la difusión de la cultura en su normatividad institucional, además de las funciones de docencia e investigación. Sin embargo, no hay fronteras precisas respecto del deber contraído en tanto esta tercera función cobra acepciones diversas.

La palabra “Universidad” procede del latín *UNIVERSITAS*, nombre abstracto formado sobre el adjetivo *UNIVERSUS-A-UM* (“todo”, “entero”, “universal”). En el latín medieval, *UNIVERSITAS* se empleó originariamente para designar cualquier comunidad o corporación considerada en su aspecto colectivo. Cuando se usaba en su sentido moderno denotando un cuerpo dedicado a la enseñanza y a la educación, requería la adición de un complemento para redondear su significado “*UNIVERSITAS MAGISTRORUM ET SCHOLARIUM*”.¹

Hacia fines del siglo XIV, la palabra empezó a usarse, con el significado que tiene en la actualidad. Sin embargo, el término más antiguo y que continuó usándose durante mucho tiempo fue el de *STUDIUM* o *STUDIUM GENERALE*.

Las antiguas civilizaciones tenían centros de altos estudios, la universidad con registro más antiguo se encuentra en China, lo que hoy en día es la Universidad de Nankín, fundada en el año 258.

Es para el siglo IX que comienzan a aparecer las universidades europeas, sobre todo en el Sur de Italia actualizando la medicina clásica en la Escuela Médica Salernitana.

Es de resaltar que Bolonia fue la universidad más importante para Europa, esta comenzó en 1088 como una agrupación de profesores, llegaron estudiantes de todo el continente, lo cual también hizo que se formaran las primeras comunidades universitarias con sentido democrático.

En el panorama general universitario de Europa, España tiene un papel de primer orden por lo temprano de sus fundaciones, que correspon-

¹ Universidad de Sevilla. (2010). De “Universitas” a Universidad. Alma Mater Hispalense. Consultada el 13 de mayo de 2019, http://personal.us.es/alporu/historia/universitas_termino.htm.

den a una vitalidad cultural no debidamente valorada, y la constante preocupación de los poderes públicos y de la sociedad por la institución.

La Universidad de Palencia, fue elegida la primera universidad en la España cristiana y la cuna de las primeras de Europa ya que en ella se enseñaban Teología y Artes.² La Universidad de Salamanca fue creada para imitar a Palencia mientras está todavía estaba viva y así se marca otra coordenada para situar la fundación de esta Universidad.

La preocupación por tener nuevas universidades en el Nuevo Mundo es temprana; se tiene registro de la iniciativa universitaria en la isla de Santo Domingo, la primera universidad fundada oficialmente, de acuerdo a la normativa jurídica impuesta por la monarquía española, fue la Real y Pontificia Universidad de San Marcos, en Lima, Perú.

Y para el 21 de septiembre de 1551, la corona española funda la segunda universidad, la Real y Pontificia Universidad de México, lo que hoy conocemos como la Universidad Nacional Autónoma de México.

El concepto de lo que es propiamente la universidad moderna surge años después alrededor del año 1810, en especial a partir de la creación de la Universidad de Berlín, en Alemania, que basó su enseñanza no sólo en el conocimiento aceptado, sino en demostrar cómo se habían producido tales conocimientos. Lo anterior dio origen a las funciones sustantivas de docencia e investigación y en forma reciente se reconoce la extensión como la tercera función sustantiva de las universidades y como el elemento dinamizador que facilita el flujo continuo de conocimientos compartidos entre la universidad y la sociedad.

El estatuto de la Universidad Nacional Autónoma de México de 1945 señala en su artículo primero que la Universidad es una corporación pública, organismo descentralizado del Estado, dotada de plena capacidad jurídica y que tiene por fines impartir educación superior para formar profesionistas, investigadores, profesores universitarios y técnicos útiles a la sociedad; organizar y realizar investigaciones principalmente acerca

² De la Cruz Aguilar, Emilio (1987) Lecciones de historia de las universidades, Madrid: editorial Civitas



de las condiciones y problemas nacionales, y extender con la mayor amplitud posible los beneficios de la cultura.³

El mencionado estatuto indica en el artículo cuarto: La educación superior que la universidad imparta, comprenderá el bachillerato, la enseñanza profesional, los cursos de graduados, los cursos para extranjeros y los cursos y conferencias para la difusión de la cultura superior y la extensión universitaria. Asimismo, aclara el estatuto: La extensión universitaria, los cursos para extranjeros y las relaciones oficiales de la Universidad con otros centros docentes o de investigación, dependerán de una dirección especial cuyo jefe será un empleado técnico, nombrado y removido por el rector, quien formulará y someterá cada año, a la aprobación del consejo, un plan de extensión cultural y relaciones universitarias.⁴

Surgen así, las funciones y el aparato administrativo de la extensión universitaria, actualmente bajo la denominación de Secretaría de Servicios a la Comunidad Universitaria cuya función primordial es contribuir al desarrollo de la comunidad académica y estudiantil, mejorando la calidad de su permanencia en la institución dentro de un marco social, cívico y cultural adecuado, proveyendo para ello los servicios necesarios.

El hecho de haber trabajado en la Dirección General de Atención a la Comunidad en la UNAM, influyó para tener interés en describir y analizar las actividades y las funciones que esta dependencia realizó durante el periodo 2011-2015, segundo periodo del rector José Narro Robles, planteando como hipótesis que durante el periodo antes señalado la política de atención a la comunidad universitaria, cumplió con el objetivo plasmado en el Plan de Desarrollo Institucional, resaltando la importancia de la comunicación para desarrollar proyectos culturales.

La comunicación en los proyectos culturales es una herramienta indispensable ya que ayuda a transmitir las ideas del creador que en este caso cumple la función del emisor a un público que desempeña el papel

³ Consultado el 13 de noviembre de 2018, <http://abogadogeneral.unam.mx/PDFS/COMPENDIO/96.pdf>

⁴ Consultado el 13 de noviembre de 2018, <http://abogadogeneral.unam.mx/PDFS/COMPENDIO/96.pdf>

del receptor, utilizando como código la música, la danza, el teatro, proyecto cultural como tal para crear el acto comunicativo.

Como lo cita Alejandro Gallardo Cano, en su curso de teorías de la comunicación: la comunicación humana es un proceso complejo no natural, si no cultural y más específicamente, social.⁵

De esta manera es importante señalar los procesos comunicativos a nivel interno y externo que la Dirección General de Atención a la Comunidad, empleó durante el periodo señalado para comprobar la hipótesis inicial, analizar la comunicación organizacional, es un buen objeto de estudio, ya que desde 2007 hasta la fecha se sigue empleando el mismo manual.

En este orden de ideas, se tuvo a bien que la estructura del trabajo se dividiera en 3 capítulos, que coadyuvarían a comprobar o disprobar la hipótesis antes señalada a través del análisis de las fortalezas y debilidades resaltando los procesos de comunicación.

El primer capítulo presenta una panorámica de la UNAM, su evolución en años recientes, que incluso llega a formar una línea del tiempo, al resaltar la importancia de la universidad para la sociedad mexicana y la estructura administrativa de la extensión cultural de la institución. Asimismo, se hace referencia a conceptos fundamentales de esta investigación como son: cultura, comunidad, vinculación, difusión y comunicación organizacional.

En el segundo capítulo se realiza un análisis del rectorado del doctor José Narro Robles, la importancia de su mandato para la institución, sus compromisos a partir de su toma de protesta y las propuestas contenidas en el Plan de Desarrollo Institucional 2011-2015, en la temática correspondiente a la atención a la comunidad, así como la comunicación interna y externa que empujaba la Dirección de Atención a la Comunidad. También se presentan gráficas con los resultados obtenidos de los sondeos, aplicados tanto a los responsables de actividades culturales y asuntos estudiantiles de los diferentes planteles de la UNAM, como a colaboradores de la dirección en análisis.

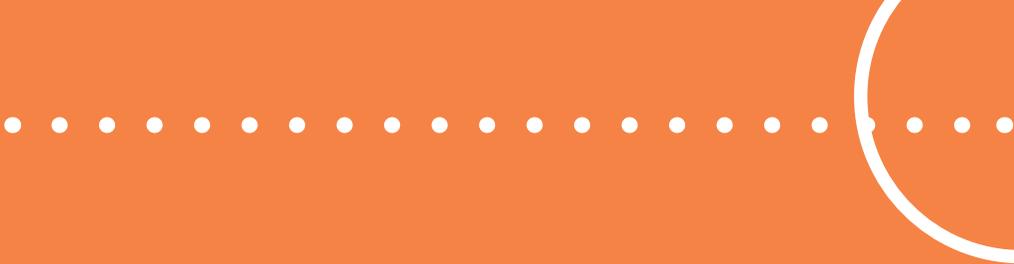
⁵ Becerra, Susana (2015) Observaciones para una sociología de la comunicaciónⁿ, en: Comunicación y teoría social, Fátima Fernández, Compiladora. México: Trillas, p. 38.



Finalmente, en el tercer capítulo, se identifican los objetivos de Atención a la Comunidad Universitaria mediante la descripción de las actividades de formación integral que de alguna forma contribuyeron al cumplimiento de una de las funciones sustantivas de la extensión de la universidad y difusión de la cultura, en el periodo 2011-2015 y se realiza una propuesta para mejorar la comunicación interna y externa de la Dirección de Atención a la Comunidad.

La metodología utilizada para este trabajo es principalmente la experiencia laboral, sin embargo, se realizó una investigación documental recopilando información de documentos elaboradas del 2011 a la fecha, utilizando el método inductivo para algunos temas de la investigación, como es el caso del capítulo I que a partir de contextos específicos se puede concluir la necesidad de la atención a la comunidad universitaria, con el mismo método a lo largo de la investigación se podrá comprobar o desaprobar la hipótesis. La investigación también estuvo apoyada con fuentes de consulta electrónica, bibliografía, videografía, memorias, recolección de datos, material de difusión y fotografías.

De la misma forma, se emplearon técnicas de investigación cuantitativa y cualitativa por medio de sondeos y testimonios, observación directa y la experiencia personal de haber elaborado proyectos culturales para la Subdirección de Formación Artística y Cultural de la Dirección General de Atención a la Comunidad que coadyuvaron al desarrollo del plan de trabajo del doctor Narro; la colaboración se tradujo en diseñar, implementar, coordinar y conocer los resultados de diversos proyectos multidisciplinarios, que invitaban a la participación colectiva, fomentar la práctica de valores universitarios entre los jóvenes, por ello la importancia de ilustrar el periodo señalado en el objetivo y demostrar en las conclusiones la hipótesis.



CAPÍTULO I

**La Universidad
Nacional
Autónoma
de México**



De acuerdo al portal de la Universidad Nacional Autónoma de México, esta ha desempeñado un papel protagónico en la historia del país y en el desarrollo de la cultura, La UNAM, ha contribuido al robustecimiento del tejido social gracias a sus tres importantes funciones sustantivas: a docencia, la investigación y la difusión de la cultura.

En el caso de la difusión de la cultura es un tanto complicado de abordar ya que por cultura entendemos según la Real Academia Española al conjunto de modos de vida y costumbres, conocimientos y grado de desarrollo artístico, científico, industrial, en una época, grupo social, por lo cual se puede deducir que la Universidad es cultura.

Carlos Montemayor escribe que la universidad no es el centro intacto, único, de conocimiento. La universidad pública es un sitio de encuentro de distintos impulsos sociales, económicos y políticos que se encaminan, de manera predominante, a la creación de conocimiento y a la formación de cuadros humanos aptos para el desarrollo de la sociedad misma. Es una parte de la sociedad con cierta función especializada en el conocimiento y en la formación de creadores de conocimiento.

Para que la universidad cumpla con sus funciones esenciales, no sólo debe formar cuadros, sino, contribuir a la educación; no sólo informar, sino comprender críticamente. Por ello la educación es un índice esencial del desarrollo humano y social, un eje básico de un proceso de cohesión y bienestar de un país, y no sólo una producción específica de técnicos o profesionistas al servicio de ciertas empresas.

Montemayor destaca que no puede plantearse la universidad como una institución que forme cuadros profesionales dependientes ni como una institución donde el conocimiento deberá ser siempre dependiente. La universidad tiene como función dominante la ciencia, pero con la aspiración última, y el principio sustantivo, de modelar, modificar, para la sociedad a que pertenece, su propio destino de conocimiento. Su compromiso es doble, tanto por su libertad de investigación, de crítica y de conocimiento, como por el desarrollo social del cual ella es sólo una parte.¹

¹ Montemayor, Carlos (2014) "La universidad pública y la cultura nacional". Reencuentros, México. p. 13.

Claro ejemplo de esto es la presencia de la universidad a lo largo de los años, uniéndose a movimientos sociales e involucrándose, podemos mencionar desde la Revolución Mexicana, hasta los más importantes avances del país, como la aceptación de los anticonceptivos, el derecho al voto de la mujer, la defensa de los derechos de los estudiantes por mencionar algunos.

La Declaración Mundial Sobre La Educación Superior en el Siglo XXI: Visión y Acción² al mencionar las misiones y funciones de la educación superior, consecuentemente, hace implícita la responsabilidad de la universidad de constituir un espacio abierto para la formación superior que propicie el aprendizaje permanente, brindando una óptima gama de opciones y la posibilidad de entrar y salir fácilmente del sistema, así como oportunidades de realización individual y movilidad social con el fin de formar ciudadanos que participen activamente en la sociedad y estén abiertos al mundo, y para promover el fortalecimiento de las capacidades endógenas y la consolidación en un marco de justicia de los derechos humanos, el desarrollo sostenible la democracia y la paz.

Así como promover, generar y difundir conocimientos por medio de la investigación y, como parte de los servicios que ha de prestar a la comunidad, proporcionar las competencias técnicas adecuadas para contribuir al desarrollo cultural, social y económico de las sociedades, fomentar y desarrollar la investigación científica y tecnológica a la par de la investigación en el campo de las ciencias sociales, las humanidades y las artes creativas.

En este universo conformado por las instituciones de educación superior destaca, sin dudas, la Universidad Nacional Autónoma de México, entre otras razones por ser históricamente, la primera del país, que posee las tres funciones sustantivas de la educación superior: docencia, investigación y difusión o extensión.

Es de resaltarse que la UNAM no es una institución ajena a esta declaratoria, ya que como lo mencionaba al principio esta ha sido el semillero para construir una sociedad de médicos, ingenieros, arquitectos, comunicólogos, artistas, abogados, sociólogos, diputados, senadores,

² UNESCO (1998) Declaración Mundial Sobre La Educación Superior en el Siglo XXI: Visión y Acción. p. 34



más de un presidente de la República Mexicana ha sido egresado de la máxima casa de estudios, que han contribuido al robustecimiento del tejido social en México.

Asimismo, se debe señalar que la comunicación es parte fundamental del ser humano, interviene en todos los contextos: el núcleo familiar, el trabajo, la escuela y la sociedad.

Para esta investigación la UNAM se puede concebir como una organización y por ello la comunicación es una herramienta necesaria para las actividades del día a día, para la investigación la comunicación organizacional será abordada como parte de la comunicación humana con características particulares.

Para Gerald M. Goldhaber la comunicación organizacional es “el flujo de mensajes dentro de una red de relaciones interdependientes.”³ Y agrega que se da en un sistema complejo y abierto, en el cual la comunicación es influenciada por el medio ambiente y, a su vez, las comunicaciones de una organización pueden ejercer influencia en el ámbito externo. La comunicación organizacional implica mensajes, medios, flujos, propósito y dirección de la comunicación; así como actitudes, sentimientos, relaciones y habilidades para fomentarla.

María Antonieta Rebeil establece que la comunicación organizacional “es aquella que dentro de un sistema económico, político, social o cultural se da a la tarea de rescatar la contribución activa de todas las personas que lo integran operativa y tangencialmente y busca abrir espacios para las discusiones de los problemas de la empresa o institución esforzándose por lograr soluciones colectivas que benefician al sistema y que lo hacen más productivo.”⁴

³ Goldhaber, Gerald M. (1990) Comunicación organizacional. 1a. edición, 4a reimpresión, Ed. Diana: México, p. 23.

⁴ Rebeil Corella, María Antonieta, (2000) “Perfiles de la comunicación en las organizaciones”. en Rebeil Corella, María Antonieta y Ruiz Sandoval Reséndiz, Celia (Coord.) *El poder de la comunicación en las organizaciones*. 1a edición, 1a reimpresión, Plaza y Valdés Editores y Universidad Iberoamericana, México, p. 177.

Según Carlos Fernández Collada,⁵ la comunicación organizacional se entiende, como un conjunto de técnicas y actividades encaminadas a facilitar y agilizar el flujo de mensajes que se dan entre los miembros de la organización, entre la organización y su medio; o bien, influir en las opiniones, aptitudes y conductas de los públicos internos y externos de la organización, todo ello con el fin de que ésta última cumpla mejor y más rápido los objetivos.

Para comprobar la hipótesis es importante analizar la comunicación interna de la Dirección General de Atención a la Comunidad, ya que esta se concibe como las actividades que se realizan dentro de una organización para mantener las buenas relaciones entre los miembros de la empresa.

Horacio Andrade Rodríguez de San Miguel afirma que la comunicación interna es:

*“el conjunto de actividades efectuadas por cualquier organización para la creación y mantenimiento de buenas relaciones con y entre sus miembros, a través del uso de diferentes medios de comunicación que los mantenga informados, integrados y motivados para contribuir con su trabajo al logro de los objetivos organizacionales”.*⁶

La comunicación externa contempla las relaciones públicas, la publicidad y la publicidad institucional, para la UNAM esta es una de las más importantes ya que el prestigio de la máxima casa de Estudios es una garantía.

Dentro de la política de atención a la comunidad la comunicación externa es la principal herramienta para proyectar la mejor imagen y cumplir con el plan de trabajo encomendado por el rector, esta comunicación está dirigida al público externo que en este caso serían los alumnos y la comunidad universitaria que participan en los proyectos culturales.

⁵ Consultado el 14 de noviembre de 2019, https://www.infosol.com.mx/espacio/Articulos/Desde_la_Investigacion/La-Comunicacion-Organizacional.html#.Xc3BJTKj64

⁶ Rodríguez de San Miguel, Horacio Andrade, (1998) “Hacia una definición de la comunicación organizacional”. En Fernández Collado, Carlos. *La comunicación en las organizaciones*. México: Trillas, p.12.



Las relaciones públicas son las diferentes actividades que se crean para crear y mantener vínculos con diversos públicos, la política de atención a la comunidad en la UNAM surge principalmente para brindar espacios de expresión a los grupos de estudiantes y colectivos, así como la creación de foros de reflexión y participación colectiva.

Así como las relaciones públicas son una parte substancial de la comunicación, también lo es la difusión, que es un instrumento del emisor para informar.

La difusión en materia de comunicación constituye un eje central para el logro de nuestros objetivos dentro de la organización social. Puesto que nos permite conceptualizar el mensaje que queremos transmitir a la comunidad, que finalmente serán los grupos impactados.

La difusión no tiene receptores; difundir es el hecho mismo de informar, de emitir unidireccionalmente un mensaje, sin más cuando existe una contraparte, se completa el proceso comunicativo, por ello el mensaje debe ser lo más acertado posible.

La comunicación externa contempla planes de difusión, que son la forma por la cual una organización, o en este caso universidad, a través de diversos materiales, torna conocidos sus propios objetivos y programas para influenciar acciones u obtener apoyo.

1.1 LA UNAM EN LA SOCIEDAD

Cuando hablamos de vinculación, sin duda la atención a la comunidad es una pieza clave para el desarrollo de la UNAM y en consecuencia del país, mediante la creación de varios programas que favorecen a este fin.

Por vinculación, se puede entender toda actividad complementaria a la formación académica del estudiante, en donde se pone la parte investigativa en práctica, la formación cultural, lo deportivo, lo recreativo, lo que permite integrar las tres funciones sustantivas de la universidad.

La UNAM tiene un gran prestigio nacional e internacional, resultado de un devenir de acontecimientos históricos que a continuación se resumen:

Dentro de las primeras instituciones educativas de nivel superior en tiempos del Virreinato de la Nueva España encontramos los seminarios, que eran las instituciones con las que contaban las principales ciudades del reino y donde se preparaba a los sacerdotes.

En 1534, con apoyo del virrey Antonio de Mendoza, se fundó el Colegio de Santa Cruz de Tlatelolco. Ahí los franciscanos reunieron a los hijos de los señores que tuvieran entre diez y doce años para que estudiaran Gramática Latina, Retórica, Lógica, Filosofía, Teología y algo de Medicina.

Este personaje en conjunto con Fray Juan de Zumárraga se deben destacar en la historia de la Universidad, ya que son quienes inician las gestiones para la fundación de la primera universidad en la Nueva España, estas intenciones fueron entregadas al rey de España “para educar a los recién convertidos”, meta que no se cumplió debido a que la educación en esta universidad se centró a las clases privilegiadas de la colonia.

En 1539 el cabildo de la ciudad de México inicio las gestiones para el establecimiento de una universidad en donde estudiaran tanto los naturales de la tierra como los hijos de los españoles. Estas gestiones desembocaron en la expedición de la cédula de fundación de la Real Universidad de México de 1551.⁷

Durante el primer siglo de vida independiente de México, la Universidad fue clausurada y reabierta en diversas ocasiones, y se fundan nuevos colegios o establecimientos de educación en sus diferentes tipos y modalidades.

La Universidad Nacional Autónoma de México es heredera de la Real y Pontificia Universidad de México, fundada en 1551 por Cédula Real y organizada a la manera de la Universidad de Salamanca, formada por cuatro facultades “mayores” -Teología, Cánones, Leyes y Medicina-, una “menor”-Artes- y cátedras varias.

La Cédula Real de Carlos I, fue firmada por su hijo el Príncipe de Asturias, el 21 de septiembre de 1551, dando inicio a sus cursos el 25 de

⁷ Caso, Antonio, et al. (2000). Conferencias del Ateneo de la Juventud, México: UNAM



enero de 1553. La denominación de “pontificia” se adquirió a través de una bula del papa Clemente VIII del 7 de octubre de 1595.

En ella se formaron los propios doctores que conformarían el claustro universitario, así como los profesionales del periodo virreinal: clérigos, abogados, administradores y médicos.⁸

Para la elección del rector participaban todos los alumnos, ya que era la autoridad encargada de intervenir en pleitos y reclamaciones, en un principio esta universidad contó con pocos estudiantes y el prestigio de sus egresados era lo que sostenía su credibilidad. Los egresados eran religiosos, profesionales y académicos de la teología, derecho y medicina.

Los estudiantes gozaban de ciertos privilegios ante el gobierno colonial, tales como el no pagar impuestos y los grados que se otorgaban era: bachiller, licenciado y doctor.

Esta educación era enfocada a los hombres debido a que la educación femenina se consideraba que no necesitaba de grandes conocimientos, motivo por el cual fue destinada a los conventos y orfanatos en la colonia.

Con funciones semejantes a las de la Real y Pontificia Universidad de México, se crearon otras instituciones de educación superior, entre las se pueden citar: la Real Escuela de Cirugía, fundada en 1778, el Real Colegio de Minería, en 1792, y, dos años más tarde, la Academia de San Carlos de Bellas Artes.

Para fines del siglo XVIII, “la institución sufrió el embate de los grupos liberales más radicales que vieron en ella un baluarte del antiguo régimen, por lo que plantearon su supresión y la creación de nuevos establecimientos, que no universidades, capaces de responder a las circunstancias que imponían los nuevos tiempos. Sus opositores, los conservadores, no permanecieron al margen y también idearon propuestas más o menos interesantes para reformar a fondo el sistema

⁸ Historia de la UNAM. En LÍNEA: http://www.100.unam.mx/index.php?option=com_content&view=article&id=108&Itemid=77&lang=es, [Consulta: 28 de diciembre de 2018].

educativo colonial, pero siempre respetando la pervivencia de la Universidad”⁹.

En este tiempo, los estudios superiores continuaron impartándose en escuelas profesionales independientes y el abierto rechazo a las universidades, basado en su origen medieval, su carácter escolástico y su supuesta incapacidad para renovarse y transformarse de acuerdo con los nuevos métodos y corrientes de pensamiento, continuó vivo durante más de cuatro décadas.

En 1881, Justo Sierra como diputado presentó su primer proyecto de creación de una universidad como institución cúspide del sistema nacional de educación y no sería sino hasta 1910 cuando, ya con el puesto de secretario de Instrucción Pública, se logró su inauguración, había pasado más de un cuarto de siglo de una ardua batalla para vencer obstáculos.¹⁰, así fue como el 22 de septiembre de 1910 resurgirían en México los estudios universitarios.¹¹

La creación de la Universidad de México en 1910 fue el resultado de un proceso que duró alrededor de 30 años. El interés por la reinstalación de una institución universitaria en México se dejó sentir desde las últimas décadas del siglo XIX.

Como parte de los festejos del Centenario de la Independencia de México se inauguró con una ceremonia la Universidad de México, teniendo como primer rector al abogado Joaquín Egía Lis.

Para su fundación se habían unido las escuelas nacionales de Medicina, de Jurisprudencia, de Ingenieros, de Bellas Artes, de Altos Estudios y la Escuela Nacional Preparatoria en una sola institución. Las escuelas nacionales habían impartido la enseñanza profesional en México en la segunda mitad del siglo XIX y la fundación de la Escuela Nacional

⁹ Alvarado, María de Lourdes (2001). “La Universidad en el siglo XIX”. En Marsiske, Renate (Coord.), *La universidad de México: Un recorrido histórico de la época colonial al presente*, México: UNAM, CESU.

¹⁰ Fuentes, Olac. (1983), “Las épocas de la universidad mexicana”, Cuadernos Políticos, número 36, ediciones era, México: abril-junio, pp.47-55.

¹¹ Caso, Antonio, et al. (2000). Op. Cit.



Preparatoria había sido el máximo logro del gobierno de Porfirio Díaz en el campo educativo.¹²

La Universidad Nacional no pasó incólume por la Revolución Mexicana. Hubo movimientos estudiantiles importantes y tensiones entre la Universidad y algunos de los gobiernos revolucionarios;¹³ hasta los años de José Vasconcelos en que las condiciones del país, y el mismo Vasconcelos, permitieron construir las bases de una universidad moderna que incorporó nuevas profesiones y llegó a un mayor número de personas.

La Universidad Nacional nació dependiente del Estado, su jefe era el ministro de Instrucción Pública y Bellas Artes, el Presidente de la República nombraría al rector. El gobierno de la universidad estaría a cargo del rector y del Consejo Universitario.

En julio de 1929 la universidad obtuvo su estatuto de autonomía, y quedó establecida como Universidad Nacional Autónoma de México (UNAM),¹⁴ a continuación, se describe.

1.1.1 Ley orgánica de 1929

La ley de 1929 no fue un simple cambio de política respecto a la institución universitaria, sino consecuencia, en esas fechas, existía un movimiento estudiantil que apoyaba a José Vasconcelos en su candidatura por la Presidencia de la República, lo cual provocaba una efervescencia estudiantil, ya que aunque cumplía con las expectativas de los universitarios, éstos demandaban la autonomía de la institución que los albergaba, y que tenía como antecedente, desde el nacimiento de la misma, varias propuestas de constituir un órgano descentralizado, presentada por profesores, estudiantes, y respaldadas, en algunos casos incluso, por autoridades.

¹² Marsiske, Renate (2001) La universidad de México un recorrido histórico de la época colonial al presente, México.

¹³ Fuentes, Olac. (1983), "Las épocas de la universidad mexicana", Cuadernos Políticos, número 36, ediciones era, México: abril-junio 1983, pp.48

¹⁴ Jiménez Rueda, Julio, (1955). Historia Jurídica de la Universidad de México: UNAM, Facultad de Filosofía y Letras.

Esta ley establece como fines de la universidad, no sólo impartir la educación superior, sino organizar la investigación científica y llevar, por medio de la extensión universitaria, las enseñanzas que se impartían en sus aulas a quienes no estuvieran en posibilidades de asistir a escuelas superiores.¹⁵ Además, modifica su forma de gobierno, estableciendo uno compartido entre el Consejo Universitario, como suprema autoridad, el rector, los directores de las facultades, escuelas e instituciones que forman parte de la Universidad y, la representación de profesores y alumnos de las Academias.

El proyecto de Ley orgánica de la Universidad Nacional Autónoma de México, formulado por el presidente Emilio Portes Gil, fue aprobado el 22 de julio de 1929, la cual tenía como objetivo otorgar autonomía a la universidad, sin embargo, dicha Ley no le otorgaba de manera plena su autonomía, las razones son las siguientes:

- a) El rector era nombrado por el Consejo Universitario, a partir de una terna nombrada por el presidente de la República. Con esto, se garantizó que el rector sería nombrado desde el Gobierno Estatal, no de la universidad.
- b) Los empleados universitarios serían considerados empleados federales.
- c) La Universidad debía entregar un informe anual de labores al Presidente, al Congreso de la Unión y a la Secretaría de Educación Pública.
- d) La Secretaría de Educación Pública contó con un delegado en el Congreso Universitario con voz informativa.
- e) El presidente podía interponer un veto a las decisiones del Congreso Universitario, y finalmente,
- f) El Estado podía intervenir en la comprobación de los gastos de la Universidad por medio de la Contraloría de la Federación.¹⁶

¹⁵ Casanova, Hugo (2001). *La UNAM entre 1970 y 2000*. En: Marsiske, Renate (Coord.), *La universidad de México: Un recorrido histórico de la época colonial al presente*, México.

¹⁶ Blanco, José. (2000) "La UNAM ; academia y política, ensayo". Nexos, México. Núm. 267, marzo de 2000.



1.1.2 Ley orgánica de 1933

Esta ley, promulgada por el Presidente Abelardo Rodríguez, consideraba ya la plena autonomía de la Universidad, y la define como una corporación cuyos fines son impartir educación superior y organizar investigaciones científicas acerca de las condiciones y problemas nacionales, para formar profesionistas y técnicos útiles a la sociedad y extender los beneficios de la cultura. Propone como autoridades universitarias al Consejo Universitario, el Rector, los Directores de facultades, escuelas e institutos universitarios, y profesores y alumnos representantes de las Academias.

Se nomina, por primera vez, al rector como jefe nato de la institución, quien presidirá en adelante al Consejo Universitario, máxima autoridad universitaria y, que dicta todas las normas y disposiciones generales encaminadas a organizar y definir el régimen interior de la Universidad.

Ya que esta ley consta de solo nueve artículos, es en el Estatuto, derivado de ella y, primero en la historia de la universidad, donde se pretende plasmar una estructura de gobierno que garantice la vinculación permanente de todos los órganos de la comunidad, con la comunidad misma.

El espíritu de esta ley responde a la conciencia de su autonomía total, pues dicta que será la comunidad universitaria entera, por medio de sus órganos y, con los procedimientos que ella misma se dicte, la única capacitada para decidir sobre todos sus asuntos, se debe destacar que la característica de la autonomía plena es que la ley dejó que la universidad organizara su propia hacienda y que obtuviera los recursos por sus propios medios, al reducir el presupuesto de la universidad a sólo 10 millones de pesos, trajo una crisis interna que terminó en el cierre de la institución y el cese de sus actividades por algunos meses.

Jurídicamente, esta ley si bien concedía plena autonomía a la universidad, le quitaba su carácter nacional y la convertía en una institución privada a la que se le concedía un subsidio por única vez, para que con él arrancara y se mantuviera de los ingresos que generara.

Con la llegada a la presidencia de Lázaro Cárdenas, la situación de la universidad no mejoró, ya que, entre otras cosas, la universidad no

apoyó las decisiones presidenciales, de tal manera que el ejecutivo pidió al rector Fernando Ocaranza respeto al artículo 3º constitucional y la reestructuración de la universidad de acuerdo con el proyecto revolucionario.¹⁷

Más adelante, Ocaranza renunció y llegaron nuevos rectores: Luis Chico Goerne, Gustavo Baz y Mario de la Cueva, quienes lograron mantener una relación más cordial con la presidencia. Pero en 1940 con la llegada de Manuel Ávila Camacho, la vida universitaria tuvo un giro importante en su organización.

En 1945 se expidió la Ley Orgánica que, hasta esta fecha, la rige y que establece los objetivos y prioridades de las diferentes dependencias que la conforman.¹⁸

1.1.3 Ley orgánica de 1945

En el Consejo Constituyente presidido por el doctor Alfonso Caso y, electo según las bases dictadas por la Junta de ex rectores de la Universidad Nacional Autónoma de México, se discutió y aprobó la Ley Orgánica vigente.

El rector Caso presentó a este consejo, formado por 33 miembros, el anteproyecto de Ley el 22 de noviembre de 1944 que, después de ser dictaminado por la Comisión de Estatuto, fue discutido y aprobado el 18 de diciembre del mismo año para enviarse a la Presidencia de la República y, su aprobación en el Congreso.

En la exposición de motivos, el doctor Caso expresa que la Ley Orgánica anterior impedía la reforma radical que se necesitaba para reorganizar a la Universidad sobre bases técnicas. Así, este nuevo ordenamiento

¹⁷ Martínez Domínguez, Raúl. (2012) "De los antecedentes a la Ley Orgánica de 1945" Historia General de la UNAM, Siglo XX, Vol. 1, México: UNAM - IISUE.

¹⁸ Jiménez Rueda, Julio, (1955). Historia Jurídica de la Universidad de México: UNAM, Facultad de Filosofía y Letras.



se sustenta en el principio de organizar a la institución sobre bases técnicas (y no políticas), expresado en tres principios fundamentales:¹⁹

El relativo a la naturaleza de la institución, que recupera su corporación pública, lo que se considera es el reconocimiento, por la Ley, del carácter que siempre ha tenido la institución; Reconocer a la universidad como una institución técnica que tiene como fines impartir la educación superior y, organizar la investigación científica, así como extender los beneficios de la cultura y; Definir a la Universidad como una comunidad de cultura, es decir, como una comunidad de maestros y alumnos, que no persiguen fines antagónicos, sino complementarios y, que se traducen en un fin fundamental, con dos puntos de vista distintos, pero no opuestos: enseñar y aprender.

Bajo estos principios, Alfonso Caso plantea la separación de lo político y lo técnico y, considera que la principal causa de la desorganización de la UNAM ha sido la confusión constante de estas dos disposiciones.²⁰ Por lo tanto, con este proyecto de ley se crean dos tipos de autoridades, en un rubro las técnicas y legislativas en el otro las ejecutivas.

En las primeras se admitirá la colaboración de estudiantes y profesores, y en el caso de las ejecutivas, su nombramiento será hecho por un grupo de personas de autoridad científica y moral indiscutible y, totalmente alejadas de los intereses inmediatos de los profesores y estudiantes. Así, las autoridades señaladas en el proyecto de ley son:

- a) La Junta de Gobierno, con una función de nombramiento y de árbitro, conformada por destacados universitarios y personajes importantes en la historia del país, que necesariamente deben ser mexicanos por nacimiento, mayor de 35 años y menor de 70 y son elegidos por el Consejo Universitario.
- b) El Consejo Universitario, supremo cuerpo técnico y legislativo, con funciones sistemáticas, de discusión y aprobación de informes presupuestales y de organización.
- c) El rector, máxima autoridad ejecutiva.

¹⁹ Silva-Herzog, Jesús (1974), Una historia de la Universidad de México y sus problemas, México: Siglo XXI.

²⁰ Caso, Antonio, et al. (2000). Op. Cit.



- d) Los directores de las facultades, escuelas e institutos, también autoridades ejecutivas, subordinadas al rector.
- e) Las Academias mixtas, con el carácter de órganos necesarios de consulta.

Es decir que, el Consejo Universitario perdió capacidad para nombrar al rector, directores de facultades, escuelas e institutos, funciones que se trasladaron a la Junta de Gobierno, la cual después de una exploración, nombra Rector y designa Directores, así como al nombramiento de los miembros de la Junta de Gobierno, el Patronato se convierte en el responsable de administrar el patrimonio universitario.

Esta ley se publicó en el Diario Oficial de la Federación el 6 de enero de 1945, y entró en vigor, a partir del 9 de enero de 1945 quedando constituida la Universidad Nacional Autónoma de México que, en 1950, se ubicaría en el espacio del Pedregal de San Ángel, con el nombre de Ciudad Universitaria.

En 1966, la universidad vivió un movimiento por la reforma universitaria democrática, entre lo que podemos destacar la huelga de la Facultad de Derecho, la exigencia de los estudiantes por participar en los órganos de gobierno, el aumento de cuotas, bajo el rectorado de Ignacio Chávez, teniendo como secretario particular a Luis Villoro, el instituir los exámenes de admisión, no fue bien visto e incluso tuvo un episodio violento en su oficina por un grupo porril, encabezado por Carlos Bustos y Falcón, según relata Octavio Rodríguez Araujo²¹, lo cual lo obligo a renunciar en 1966.

El compromiso de la universidad con la sociedad continuó con José Barros Sierra al frente y con una responsabilidad innegable, de dar continuidad a un proyecto institucional de gran trascendencia, debía estar a la altura de la historia y responder a las expectativas de la sociedad; Comenzó el proceso de masificación y la movilidad social, la saturación progresiva de la matrícula escolar; que contribuía al robustecimiento del tejido social, como una oportunidad de crecimiento.

²¹ Consultado el 26 de mayo de 2019, <https://www.jornada.com.mx/2018/09/11/politica/023a1pol>



La educación es un factor relevante en el proceso de la movilidad socioeconómica, ya que la generación de capital humano puede funcionar como un mecanismo de ascenso en la movilidad intergeneracional.²²

Si bien es cierto que existen factores como el lugar de origen, la residencia, el nivel educativo de los padres, con José Barros Sierra se potencializaba la idea de acceder a la educación gratuita dando la misma oportunidad sin importar las condiciones de cada individuo.

El surgimiento de una burocracia; la profesionalización de la enseñanza universitaria; una mayor definición del papel de la universidad, como difusora de la cultura; la creación de la Asociación de Trabajadores Administrativos de la UNAM (ATAUNAM), y, por supuesto, el movimiento del 68.²³

Lo anterior fue el resultado de una comunicación externa eficaz, reforzando la imagen de la universidad pública y gratuita, así como el compromiso social del rector Sierra.

Durante el rectorado de Sierra no podemos olvidar el conflicto estudiantil por la oposición de un gobierno autoritario, que no vivían solo los estudiantes de México si no la juventud en general, estudiantes de Francia y Checoslovaquia se encontraban luchando por la libertad de expresión y también se vivía el freno económico de un país que se desarrollaba económicamente a gran velocidad.

Durante el 68 se expusieron grandes avances uno de ellos significativo que se pudieron observar fue la liberación de las muchachas mexicanas, la irrupción universal por la igualdad, la equidad y los derechos de género como lo menciona Arturo Martínez Nateras en su libro *El 68, Conspiración Comunista*.

Se vivía una lucha constante y mundial para obtener la liberación sexual y el uso de los anticonceptivos era mal visto y no se podía pensar en

²² Consultado el 13 de noviembre de 2019, <https://ceey.org.mx/wp-content/uploads/2018/06/01-V%C3%A9lez-Campos-Fonseca-2015-1.pdf>, página 7

²³ Rodríguez, Yolanda (1997), *Caminos y rumbos del servicio social en México*. México: Universidad Iberoamericana, Universidad Intercontinental y Universidad Pedagógica Nacional.

que una mujer ocupará un cargo político o simplemente tuviera una vida productiva cultural.

Sin embargo, aunque el Comité Nacional de Huelga estaba conformado por 200 varones, se sumaron 13 mujeres como Mirthokleia González, estudiante de la Escuela Técnico Industrial Wilfrido Massieu del Politécnico Nacional, quien fue maestra de ceremonias en el mitin del 2 de octubre en Tlatelolco.

Varios personajes destacaron en el camino de las artes, al contribuir a la construcción de la cultura del país, las cuales después se convertirían en ejemplos y formadores para los jóvenes entre lo que destaca el inicio del movimiento estético con Arnulfo Aquino, de la Escuela Nacional de Artes Plásticas en San Carlos y quien formaría años después el grupo MIRA.

A la pintora Herlinda Sánchez Laurel académica de la Facultad de Artes y Diseño de la UNAM por más de 20 años, Óscar Chávez, Eugenia León, agrupaciones como Los folkloristas o Los Nakos contribuyendo en la música, el mundo del cine se revolucionó con el documental *El Grito* dirigido por Leobardo López miembro del Consejo Nacional de Huelga.

Prueba del movimiento cultural de México son el sin número de fotografías y estampas realizadas por los jóvenes, en entrevista para el Universal en 2008 el cineasta Óscar Meléndez confirma que el 68 fue un año que modificó todas las artes, recordó filmes como *Rojo Amanecer* de Jorge Fons y *Las claves de la masacre* de Carlos Mendoza.

No podemos olvidar que se han escrito infinidad de memorias sobre el suceso y que también fue un año donde destacaron en las letras Elena Poniatowska y Carlos Monsiváis.

Un hecho que no podemos dejar de mencionar la renuncia de Octavio Paz a la embajada de la India como protesta a un gobierno autoritario, Paz había realizado sus estudios en la Facultad de Derecho y la Facultad de Filosofía y Letras de la UNAM .

Para este momento la UNAM había tenido un incremento del 38 por ciento de su matrícula ya que según el anuario de 1970 publicado en 1974 la población estudiantil era de 63 mil 357 personas, en su mayoría



hombres y destacando el interés por carreras como administración, medicina, ingeniería y derecho.

De 1970 a 2000, la UNAM tuvo seis rectorados Pablo González Casanova, Guillermo Soberón, Octavio Rivero, Jorge Carpizo, José Sarukhán y Francisco Barnés, cuyas gestiones representaron un variado mosaico: con Pablo González Casanova, la creación de alternativas innovadoras; con Guillermo Soberón, el proceso de modernización y ascenso de la administración; con Octavio Rivero Serrano, los intentos de planeación; con Jorge Carpizo, la propuesta de reforma y la crisis institucional; con José Sarukhán, la realización del Congreso Universitario y la reforma académica; con Francisco Barnés, el conflicto de fines de los noventa y con Juan Ramón de la Fuente un clima de tranquilidad.²⁴

En 1970 toma posesión como presidente de México Luis Echeverría, un personaje que contribuyó al desarrollo del país, tratando de tener un discurso de apertura a los jóvenes, apoyando a la UNAM y aumentando su presupuesto, cabe destacar que durante su mandato el gabinete estaba conformado por más del 50 por ciento de universitarios y en la Rectoría de la Universidad se encontraba Pablo González Casanova.

Durante el rectorado de Pablo González Casanova, tuvo lugar “la incalificable represión de la que fueron víctimas estudiantes de la UNAM y del IPN por parte del grupo conocido como ‘los halcones’ en junio de 1971”;²⁵ en octubre de 1972, la UNAM enfrentó una huelga de trabajadores universitarios que demandaban su reconocimiento como Sindicato de Trabajadores y Empleados de la UNAM; la creación del Colegio de Ciencias y Humanidades (CCH), así como del Sistema de Universidad Abierta SUA; poco antes de su renuncia como rector, en diciembre de 1972, había planteado las líneas básicas para una reforma universitaria, entre otras, la creación de nuevos planteles que asimilarían a los egresados del Colegio de Ciencias y Humanidades, un gran programa de expansión, en el cual se crearon las cinco unidades multidisciplinarias que son: Acatlán, Aragón, Cuautitlán, Iztacala y Zaragoza.

²⁴ Blanco, José. “La UNAM ; academia y política, ensayo”. Nexos, México. Núm. 267, marzo de 2000.

²⁵ *Ibidem*

A su sucesor, el doctor Guillermo Soberón le correspondió atender su principal preocupación por la sobrepoblación de la universidad en el campus central y el coadyuvar a la formación de los jóvenes creando profesionales para el país, así como compartir la responsabilidad de su formación con el estado, la cual quedó plasmada en el número extraordinario de la Gaceta UNAM , el 10 de enero de 1973, por ello dentro de sus proyectos se destaca la creación de los cinco planteles de la Escuela Nacional de Estudios Profesionales (ENEP), así como de centros, institutos y direcciones. Los espacios para la extensión de la cultura eran el Museo Universitario del Chopo, el Palacio de Minería, la Casa del Lago ubicada en Chapultepec.

El 15 de noviembre de 1976, Soberón plasmaba en la Gaceta UNAM , los resultados de su expansión informando que en más de 60 lugares del área metropolitana se encontraban laboratorios, campos deportivos, bibliotecas e instalaciones para el arte que dependían de la UNAM , así como en tres entidades federativas y presencia en el extranjero, mientras que Echeverría entregaba la silla presidencial a José López Portillo, el cual continuaría trabajando de la mano con la propuesta cultural de la Universidad y tendría una época envidiable para la cultura en México, se reconoció a los jóvenes creadores de arte contemporáneo, se abrieron espacios de exposición como el museo Rufino Tamayo, el Museo Nacional de Arte, se reestructuro el INBA, el teatro tuvo un resurgimiento nacional y se inauguró el Festival Internacional Cervantino.

Para la UNAM la construcción de infraestructura para la difusión de la cultura; fue una estrategia primordial, la creación del Centro Cultural Universitario (ccu) con la Sala Nezahualcóyotl, la Biblioteca y Hemeroteca Nacionales, los cines y los teatros fueron el inicio de un gran semillero de artistas, designando a Diego Valadés como Director General de Difusión Cultural de la UNAM , fue así que en 1977 se creó la Coordinación de Extensión Universitaria con el objetivo de sistematizar las actividades de extensión cultural, esto fue uno de los principales logros de la gestión de Soberón.

Esta construcción estuvo a cargo del arquitecto Acardi Artís Espriu destacado universitario y artista plástico con más de 20 proyectos arquitectónicos en la Universidad, el cual en esos años colaboraba con los inicios de lo que hoy es la Dirección de Obras de la UNAM .



Al doctor Octavio Rivero Serrano le correspondió encabezar una institución en la que la educación superior estaba en una fase de disminución de la oferta a los estudiantes; su gestión estuvo definida por la atención a procesos en marcha más que por la implementación de proyectos nuevos, según el censo del INEGI en 1980, en México había más de 66 millones de habitantes.

La fiebre por los espectáculos, la televisión y la música pop comenzaba, con agrupaciones como Timbiriche, Pandora, Flans, Mecano, Soda Stereo y Parchis; Resurge el rock nacional con el emblemático grupo musical El TRI, Juan Gabriel se logra colocar entre los artistas más populares, rompiendo paradigmas y logrando juntar a distintas clases sociales en sus conciertos, desmitificando recintos como Bellas Artes, grabando con Lucha Villa y convirtiéndose en uno de los principales vendedores de discos acompañado de Luis Miguel, Michael Jackson, Madona, Queen y Metallica, así comenzaba la revolución de la industria discográfica en México.

En 1982 toma la presidencia de México Miguel de la Madrid Hurtado, egresado de la Universidad Nacional Autónoma de México, quien tendría que reestructurar la economía del país, ya que le antecedían dos sexenios de gastos excesivos.

En 1983 se crea el Instituto Mexicano de Televisión conocido también como Imevisión como un organismo estatal y con ello el auge en programas televisivos donde sus únicos objetivos eran el comercial y el entretenimiento. En 1985 las familias se reunían los domingos para disfrutar de los artistas del momento junto a Raúl Velasco, los niños disfrutaban de Chabelo y el Tío Gamboin, mientras que los adultos se enteraban de las noticias relevantes con el periodista Jacobo Zabludovsky.

Sin embargo, el 19 de septiembre México sufre una de las mayores catástrofes naturales con el terremoto dejando un sin número de muertos, el cual nunca pudo ser confirmado, los jóvenes universitarios se unieron a las brigadas de rescate y ayuda por lo cual la UNAM suspendería clases una semana.

La gestión del rector Carpizo “impulsó diversos cambios en la estructura orgánica de la institución”;²⁶ en 1985, se aprobó el Reglamento de Planeación de la UNAM y en 1986, el rector presentó el ya famoso documento “Fortaleza y debilidad de la UNAM”, el cual mostraba logros de la misma y, además, ofrecía un diagnóstico crítico de la institución; este documento derivó en una consulta que a su vez generó un “primer paquete de medidas” que implicaba incremento a las cuotas universitarias, mayores requisitos para acceder del bachillerato a la propia institución, y aplicación de exámenes departamentales.

La difusión de la cultura para el doctor Carpizo fue un tema relevante y es en 1986 que se fusionan la Coordinación de Extensión Universitaria y Dirección de Difusión Cultural para formar la Coordinación de Difusión Cultural, como la conocemos actualmente.

Publicando en la Gaceta UNAM del 14 de septiembre las siguientes funciones:

- Coordinar, apoyar e impulsar los programas y actividades de extensión de la cultura, de modo que se realicen en forma integral y vinculada con la docencia y la investigación.
- Fomentar la participación activa de la comunidad universitaria en el quehacer cultural de la Institución.
- Coordinar los servicios educativos que prestan los centros de extensión universitaria.
- Fomentar la creatividad de los universitarios.
- Diseñar e instrumentar los programas de difusión cultural a través de todos los medios masivos de comunicación a los que tenga acceso la universidad
- Administrar los recintos culturales a su cargo, proporcionando el apoyo técnico y administrativo necesario.
- Representar a la universidad en las actividades culturales en que participe.

Para 1988 fue electo en medio de la polémica de fraude, Carlos Salinas de Gortari con una política de modernización para México y es así como México participa en el Tratado de Libre Comercio, nace el programa

²⁶ González Casanova, Pablo (2001). *La Universidad necesaria en el siglo XXI*, México: Ediciones Era, p. 299



nacional de Solidaridad, se forma el Consejo Nacional para la Cultura y las Artes (CONACULTA), teniendo como titular a Víctor Flores Olea egresado de la carrera de derecho por la UNAM, articulista del periódico La Jornada y destacado académico de la Facultad de Ciencias Políticas y Sociales de la cual también fuera director y en 1989 se forma el Fondo Nacional para la Cultura y las Artes (FONCA), con el objetivo de promover y difundir la cultura, así como incrementar el apoyo a la comunidad artística y cultural.

El doctor Sarukhán condujo el destino de la institución durante dos periodos, los cuales significaron “la contención de la problemática universitaria, por un lado, y por el otro, la puesta en marcha de un proyecto que logró una fuerte transformación institucional, manteniendo el control y eludiendo el conflicto”. Una de las líneas importantes de esta gestión fue academizar la institución. Durante su rectorado se inauguró el Congreso Universitario el cual, más allá de los diferendos, “logró un indiscutible acercamiento a la realidad universitaria que se expresó en toda su magnitud”²⁷ se elaboró el Plan de Acción de 1991, que impulsó la transformación institucional en los ámbitos académico, administrativo y de infraestructura.

Lo cual produjo un proceso de comunicación fallido ya que el ambiente estudiantil se volvió a encender creando una confusión y una desinformación entre la comunidad estudiantil.

El rector Sarukhán envió un mensaje a la comunidad universitaria, el viernes 24 de enero de 1992, por Radio Universidad Anunció que estaba solicitando a la Comisión del Presupuesto del Consejo Universitario que organizara “un programa de conferencias sobre políticas de financiamiento” abierto a la comunidad y posteriormente “una consulta para integrar un documento que contenga los criterios y lineamientos que sean la base para que, al término de este proceso de información y consulta, se pudiera presentar, si fuera el caso, un proyecto de modificación al Reglamento General de Pagos”²⁸

²⁷ González Casanova, Pablo (2001). Op. Cit, p, 306 -311

²⁸ Consultado el 18 de noviembre de 2019, <https://www.proceso.com.mx/159507/carpizo-no-pudo-sarukhan-insiste>

En 1994 toma la silla presidencial Ernesto Zedillo, tras el asesinato del candidato Luis Donaldo Colosio y teniendo como rector de la universidad al doctor Francisco Barnés.

Este sería un año de crisis económica para el país, por la devaluación del peso mexicano, además nace el Ejército Zapatista de Liberación Nacional (EZLN) por las desventajas para los productores artesanos. Una de las manifestaciones artísticas que se vio gravemente afectada fue el cine mexicano al reducir su producción de 54 largometrajes de 1994 a 14 en 1995 y 16 en 1996, según Hugo Lara Chávez.²⁹

La gestión del doctor Francisco Barnés quedaría marcada por su intento de modificar el Reglamento General de Pagos de la UNAM, lo cual derivó en la “más grave crisis de la institución universitaria del México contemporáneo”. Durante casi diez meses, casi toda la Ciudad Universitaria quedó en manos del grupo estudiantil denominado Consejo General de Huelga (CGH), “y no sólo se profundizó el conflicto en la UNAM, sino que se entretejió con diversos fenómenos de la vida pública mexicana”.³⁰

Ante la imposibilidad de destrabar el conflicto, Barnés renunció en 1999 y en su lugar fue designado por la Junta de Gobierno el 17 de noviembre el doctor Juan Ramón de la Fuente. En este contexto, y después de una prolongadísima huelga, la UNAM fue ocupada por la Policía Federal Preventiva en febrero de 2000, reanudándose así las labores en la Máxima Casa de Estudios.

Para el año 2000, el país es testigo de un acontecimiento esperado, pero no creíble, el Partido Revolucionario Institucional (PRI) pierde la silla del poder, era la oportunidad del Partido Acción Nacional (PAN) con el candidato Vicente Fox, quien tenía como propuesta la implementación de programas sociales, becas a estudiantes de escasos recursos de nivel primaria y secundaria, preescolar, maternal y apoyo económico a familias marginadas.

²⁹ Consultado el 15 de mayo de 2019, http://www.correcamara.com.mx/inicio/int.php?mod=historia_detalle&id_historia=123

³⁰ González Casanova. Op. Cit, p, 320



En el senado se logran avances como la aprobación de la Ley de Derechos y Cultura Indígena, la cual estaba siendo apoyada por un gran número de académicos universitarios.

En este contexto histórico para el país, el rector de la Fuente no podía tener un papel menor en la universidad y durante su administración se pueden destacar los siguientes datos, tomados de la tesis *La prospección del conflicto estudiantil: Los alcances de la huelga de 1999 en el presente y en el futuro de la UNAM*, de Omar Nava:

Se crea el Programa Nacional de Becas para la Educación Superior (PRONABES) con apoyo de la Secretaría de Educación Pública (SEP), se diseña el electrobus desde el Instituto de Ingeniería para dar servicio a la Ciudad de México, se emite la convocatoria para conformar la comisión especial para el Congreso Universitario, el cual años más tarde encabezaría Narro.

En octubre de 2003 se escribe con letras de oro el nombre de la UNAM en el muro de Honor de la Cámara de Diputados, lo cual marcaría una evolución universitaria.

Para 2004 durante el segundo periodo del Dr. José Ramón la UNAM es reconocida como la mejor de América Latina y las Escuelas Nacionales de Estudios Profesionales (ENEPS), logran impartir estudios de posgrado por lo que se convierten en Facultades de Estudios Superiores.

Para finalizar su gestión se declara el Campus Central de la UNAM, patrimonio Cultural de la Humanidad por la Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura, abreviado internacionalmente como Unesco, se inaugura el Bicicentro el cual, en su origen está a cargo de la Dirección General de Atención a la Comunidad, la UNAM pasa a ser la mejor universidad de Iberoamérica, se crea el Centro Cultural Tlatelolco y TV UNAM comienza transmisiones con una señal propia.

Sin embargo, Fox concluía su gestión con graves problemas en el gobierno, la muerte del secretario de seguridad pública, el desafuero del Jefe de Gobierno, escándalos de corrupción y en el tema de cultura la construcción de la Biblioteca Vasconcelos, ubicada en la zona norte

de la ciudad como promesa de un recinto de lectura que contendría un acervo de más de 580 mil libros y diversas actividades culturales.

Con la designación del rector José Narro para el periodo 2007-2011 y su posterior designación para el de 2011-2015, la UNAM entraba en una etapa en la cual quedaban atrás los signos más severos de la crisis de 1999-2000, en la que se ratificaba la estabilidad que había sido puesta en jaque en el tránsito al nuevo siglo.³¹

En el rectorado de Narro la silla presidencial fue ocupada por dos presidentes, al inicio por Felipe Calderón quien tenía una política de enfrentamiento, comenzaba la famosa guerra contra el narcotráfico, se creó la nueva ley del Instituto de Seguridad y Servicios Sociales de los Trabajadores del Estado (ISSSTE), que carecía de un proyecto estratégico para los servicios de salud del país y esta táctica se cohesionaba con la administración del gobierno de la Ciudad de México, tener cero tolerancias a las infracciones.

A nivel federal, específicamente el 11 de diciembre de 2006, se publica en el periódico Universal que el secretario de gobernación de la República Mexicana, Francisco Ramírez, iniciaría la “Operación Conjunta Michoacán”, esta operación ha sido considerada el inicio de la estrategia al combate del crimen organizado predominante en los últimos años.

En la Ciudad de México, la implementación de esta política se tradujo más bien en represión contra franeleros, vendedores ambulantes, e incluso contra jóvenes grafiteros, según dijo al diario el Clarín, el académico de la Universidad Nacional Autónoma de México, Jorge Carmona Tinoco.

Bajo este contexto es que un operativo fallido llama la atención del país, cuando la Secretaría de la Seguridad Pública realiza una inspección a la discoteca *News Divine*, ubicada en la Delegación Gustavo A. Madero, en la que buscaban comprobar la venta de drogas y alcohol a menores de edad, sin embargo, el resultado fue que murieron alrededor de doce personas asfixiadas, entre ellas se encontraban dos policías auxiliares y un policía de investigación de la Procuraduría General de Justicia del Distrito Federal.

³¹ González Casanova. Op. Cit, 262-263



Las consecuencias de este operativo fallido fueron las renunciaciones de los titulares de la Secretaría de Seguridad Pública del Distrito Federal hoy Ciudad de México, y de la Procuraduría General de Justicia capitalina, Joel Ortega Cuevas y Rodolfo Félix Cárdenas, respectivamente, esto apoyado por el movimiento mediático y la presión de las asociaciones civiles, que argumentaban que los jóvenes finados eran víctimas y no culpables.

El cargo de procurador general de justicia del Distrito Federal, hoy Ciudad de México, a la renuncia de Rodolfo Félix Cárdenas, lo ocupó Miguel Ángel Mancera Espinosa, con quien se renovó gran parte de la administración, el inicio de su gestión se dio con la búsqueda de alianzas con la sociedad civil organizada de la Ciudad de México, asimismo planteo desde el principio realizar su gestión en coordinación con grupos de jóvenes organizados en colectivos primordialmente artísticos, las convocatorias del Instituto de la Juventud (INJUVE) fueron difundidas con prioridad entre la comunidad Universitaria.

Por lo que la atención a la comunidad se vuelve una parte estratégica para la ciudad, se debía recuperar la confianza y un modelo acertado era el que tenía la UNAM, dado que esta política se crea para la atención de la comunidad.

Los antecedentes de la política que ocurría con el doctor Narro se dieron en 1993 cuando el doctor José Sarukhán creó la Secretaría de Asuntos Estudiantiles donde se fortaleció la atención y el servicio a la comunidad pero es hasta los noventa que se reorganizó en funciones y la Dirección General de Apoyo y Servicios a la Comunidad cambió de denominación por la Dirección General de Atención a la Comunidad Estudiantil, la cual trabajaría algunos proyectos en conjunto con el gobierno de la ciudad para fortalecer el tejido social.

Es importante señalar que, al finalizar el primer periodo del Dr. Narro, el PRI había recuperado el estado con Enrique Peña Nieto quien comienza a darle mayor visibilidad al Dr. José Narro, el cual más tarde formaría parte de su gabinete.

En la CDMX inician campañas de prevención de las adicciones, talleres de cultura jurídica, programas para la prevención del delito y la violencia familiar, a cargo de la Dirección de Cultura Jurídica y Participación Social

de la Procuraduría General de Justicia del Distrito Federal, los cuales se vinculaban con los temas que la Dirección General de Atención a la Comunidad Universitaria, ya que esta también trabajaría, los tópicos con stands informativos, mesas lúdicas, teatro con las mismas temáticas, es de resaltar que en el año 2014 el taller de Teatro de la Facultad de Ciencias Políticas y Sociales participo en la Red de Teatro Universitario con la puesta en escena *El Michael Jackson de la News Divine*, la presencia de expertos en las diferentes entidades académicas comenzaron a hacerse presentes, en 2014 la participación de la Licenciada María Fernanda Olvera Cabrera, Directora General del Instituto de la Juventud del D.F., en el encuentro anual de titulares de actividades culturales y asuntos estudiantiles de las entidades académicas de la UNAM marco un acercamiento del gobierno con la universidad.

El cuatrienio de José Narro Robles, 2011-2015 será analizado en el siguiente capítulo, sin embargo, es importante destacar que durante esos años México se enfrenta a momentos históricos, como lo fue la detención de Elba Esther Gordillo, también surgiendo una fuerte protesta contra la reforma educativa, se aprueban reformas como la energética y la de telecomunicaciones, se captura de uno de los narcotraficantes más buscados, El Chapo Guzmán, quien años más tarde volvería a escapar.

Los alumnos de la universidad se comprometían fuertemente en los movimientos por la desaparición de los 43 estudiantes de Ayotzinapa, también surge el movimiento *#todossomospolitécnicos*.

Hugo Casanova expone en palabras sencillas que el periodo transcurrido entre 2000 y 2015 representa para la institución un ciclo de gran complejidad. En términos políticos, se trata de los años del panismo, pero también de la vuelta del priismo al poder presidencial. Y aunque es una etapa caracterizada por la doble alternancia de partidos (PAN-PRI), las políticas gubernamentales se inscriben en un contexto transexenal y transpartidista. De tal suerte, durante los sucesivos regímenes de Vicente Fox, Felipe Calderón, así como Enrique Peña Nieto, las líneas principales de gobierno, fundadas en una concepción conservadora en términos económicos, políticos y sociales, alcanzaron un alto nivel de confluencia.³²

³² Casanova, Hugo (2016), "La UNAM entre el 2000 y 2015: de la crisis a la estabilidad institucional", p. 248



El último tramo de estos años, entre 2012 y 2015, se incluye al llamado Pacto por México, que institucionaliza la alianza interpartidista y que, planteó una serie de reformas estructurales (educativa, energética y de comunicaciones) principalmente que sellaron una estrategia consistente en términos de políticas gubernamentales. Tal escenario se acompañó, en lo social, por dos rasgos tan complejos como inaceptables: una polarización creciente en términos de distribución de la riqueza y una exacerbación de la violencia y la inseguridad.

Para la UNAM, se trata de un periodo de gran intensidad en el que caben hechos que van desde la prolongada huelga de 1999-2000, hasta la condición inédita en la historia institucional de tener dos rectorados consecutivos de ocho años. Entre estas circunstancias extremas se encuentra, obviamente, el trabajo consistente y continuado de miles de académicos y estudiantes que hicieron posible el cumplimiento del encargo social de la institución a lo largo de estos tres lustros, como se muestra en la siguiente tabla, la comunidad universitaria creció un poco más que al triple:

Tabla 1. Estadísticas UNAM 1970-2012

Año	Estudiantes	Académicos	Carreras	Planes de estudio
1970	106,718	9,410	49	49
1980	294,542	29,426	57	95
1990	274,409	29,085	65	122
2000	255,226	36,208	71	133
2012	324,413	36,750	100	170

Fuente: Casanova, Hugo (Coord.) (2016). *La UNAM y su historia. Una mirada actual.*



1.2 LA SECRETARÍA DE ATENCIÓN A LA COMUNIDAD

El tema de tesis forma parte de las funciones sustantivas de la universidad, en lo que se ha llamado extensión universitaria, ahora vamos a hablar de cómo, aunque sea han ido tejiendo historias paralelas y siempre ha sido muy cuestionada la tercera función, en desventaja con la docencia y la investigación, pero como hemos podido observar en los rubros anteriores, los acontecimientos sociales siempre han ido de la mano de la atención la comunidad, ya que, con diferentes términos, pero siempre ha estado presente.

Parece incuestionable que la trayectoria de la Universidad Nacional a lo largo de su historia ha estado articulada, e incluso ha apuntalado, muchos de los mejores logros y avances de la república.

La lista de instituciones culturales, científicas, educativas y de otros géneros relacionadas con la cultura, que han cobrado vida con el apoyo sustantivo de la Universidad Nacional Autónoma de México, es igualmente cuantiosa, como lo son las aportaciones de sus investigadores en las diversas áreas de las ciencias y de las humanidades.

Una problemática presente en la vida cotidiana para la tercera función de la universidad se observa en una serie de obstáculos como: menor participación presupuestal; escaso conocimiento de la función por parte de instancias federales encargadas de elaborar los proyectos nacionales de educación superior; poca o nula vinculación con las otras dos funciones sustantivas; ausencia de programas de formación y actualización permanente del personal a cargo de la extensión; y necesidad de integrar las áreas que conforman la función, de llevar a cabo una adecuada planeación y de contar con procesos administrativos integrales que sustenten su operatividad.³³

Así, independientemente de las características específicas que la función adquiere en cada institución de educación superior, la situación predominante sigue siendo la de una extensión universitaria eminentemente ornamental, accesoria respecto de la docencia y la investigación; una función que, si bien forma parte de la estructura institucional, no

³³ Llorens Báez, Luis (1992). "Planeación y extensión universitaria". *Revista de la Educación Superior* Número 81, Volumen 21, enero - marzo de 1992.



incide en que ésta se transforme a partir de la realización de los valores que la sustentan. La extensión se presenta entonces como una función que crece por el número de actividades que se le asignan, pero que no se articula orgánicamente en sí misma, ni presenta una identidad clara e inteligible para los universitarios o para la sociedad con la que interactúa.³⁴

De este modo, como función sustantiva encomendada a las instituciones de educación superior, la extensión de la cultura y los servicios enfrenta actualmente el reto de redefinir sus propósitos, estrategias y formas de acción, con el fin de estar en posibilidades de responder adecuadamente –en su campo de actividad–, a los requerimientos que la comunidad plantea a las Instituciones de Educación Superior (IES), para lo cual se hace necesario iniciar una profunda reflexión sobre el papel que en el contexto presente corresponde a esta función, a la cual se concibe como el espacio que permite articular los esfuerzos de la docencia y la investigación con el propósito de incidir en la sociedad.³⁵

Señala Luis Llorens Báez que la planeación de la extensión universitaria debe partir del reconocimiento de las condiciones concretas que determinan su ubicación real en la estructura y en el funcionamiento orgánico de la institución. No obstante, la complejidad de la función es posible y deseable el diseño de un futuro en el que se superen los problemas actuales y se haga posible la aplicación de los medios para lograrlo. Eliminar el carácter eminentemente ornamental de la extensión, confiriéndole en cambio la responsabilidad de comunicar e integrar la diversidad institucional hacia la meta común de consolidarla como verdadera casa de cultura, es el reto que define la realidad contemporánea de muchas universidades.³⁶

Lourdes Ruíz Lugo considera que la extensión y difusión cultural por las universidades se encuentra definida y reglamentada en las Leyes Orgánicas, la mayor parte de las cuales fueron redactadas y revisadas en la década de los setenta. En estas, se enfatiza el carácter nacional que debe tener esta función, los valores que deben promoverse y las

³⁴ Llorens Báez, Op. Cit. p.12.

³⁵ Asociación Nacional de Universidades e Instituciones de Educación Superior, ANUIES, (2000). Programa Nacional de Extensión de la Cultura y los Servicios, México, ANUIES.

³⁶ Llorens Báez. “Planeación y extensión universitaria” p.12

formas de conducirla. De acuerdo con este análisis, se identifican dos vertientes en la función:

- a) La difusión o extensión cultural que comprende, fundamentalmente, la difusión de las manifestaciones artísticas, y en algunas instituciones la difusión del conocimiento científico.
- b) La “extensión de servicios”, también denominada extensión universitaria, servicios a la comunidad, servicios asistenciales o extensión académica y que agrupa acciones relacionadas con la extensión de la docencia (educación continua, centros de lenguas extranjeras, formación de profesores, capacitación de personal administrativo a instituciones), con servicios de apoyo a la docencia e investigación (biblioteca, servicio social, orientación vocacional), servicios asistenciales a la comunidad externa (bufetes jurídicos, servicios médicos, asesoría técnica) y servicios a estudiantes, básicamente recreación y deporte, aunque algunos incluyan becas, dormitorios y otras prestaciones.

Es importante destacar que la esencia de la Secretaría de Atención a la Comunidad se basa en la segunda vertiente, teniendo como obligación atender a todos los que forman la universidad, esto incluye a la matrícula activa, a los trabajadores, a los académicos y a los egresados sin distinción alguna.

Sin embargo, las condiciones sociales y económicas influyen en el desempeño académico de los alumnos y aunque no es determinante el nivel de deserción era una de las principales preocupaciones en el rectorado del Dr. Narro, por lo que implemento programas como el Programa de Apoyo Integral para el Desempeño Escolar de los Alumnos (PAIDEA), la Red Universitaria de Aprendizaje (RUA), el Sistema de Aprendizaje para Bachillerato (SABER), el programa de Tutorías, el programa de becas, el programa de becas para estudiantes indígenas, renovación de la orientación vocacional y profesional, creo el programa del Primer empleo de la mano de bolsa de trabajo , el Programa de Apoyo Nutricional y también el apoyo a las Personas con discapacidad.

Cabe señalar que tampoco se atendieron problemáticas desconocidas, pero al instituir varios programas se pudo modernizar la atención a la comunidad, que desde siempre ha sido una pieza clave para el desarrollo de la Universidad y robustecer el tejido social.



La Secretaría de Atención a la Comunidad ha estado presente desde el inicio de la Universidad con diferentes nombres, no obstante, se puede rescatar que es en 1984 con el Rector Octavio Rivera Serrano que aparece como Dirección General de Servicios a la Comunidad y se reestructura como Secretaría de Servicios a la Comunidad Universitaria en el periodo del doctor Juan Ramón de la Fuente.

Es relevante señalar que, a pesar de que la Secretaría de Atención a la Comunidad, se ha ido reorganizando según las necesidades de la comunidad, para la Dirección General de Atención a la Comunidad, no existe un plan estratégico de organización donde se contemple la comunicación como el principal canal para relacionarse con los miembros de la universidad, ya que tampoco existe un plan de medios. Entendiendo al de plan de comunicación como un documento que analiza y reúne las políticas, estrategias, recursos, objetivos y acciones de comunicación, tanto internas como externas, que se propone realizar una organización.³⁷

También se debe tomar en cuenta que a través de un plan de medios se definen los canales de comunicación adecuados a cada público, objetivo y mensaje, dentro de estos se cuentan las agendas informativas, los medios impresos, medios audiovisuales y medios digitales.

Otro concepto que se debe rescatar para la investigación es, la imagen de la organización es fundamental, ya que construye los públicos, a través de mensajes voluntarios o involuntarios, que contribuyen a la creación de una comunidad, ya que estos reciben información desde la organización, como lo señala Paul Caproitti,³⁸ la comunicación corporativa de una entidad es todo lo que la empresa dice sobre sí misma. Esta comunicación se realiza por medio de la conducta corporativa que se refiere a la actividad que se realiza y el comportamiento diario, la acción comunicativa se refiere a lo que la empresa dice que hace.

Sin embargo, antes de plantear los objetivos y definir los públicos objetivos, es necesario analizar a la organización y su situación comunicativa y a partir de la información obtenida, definir los objetivos, los

³⁷ *Ibidem*

³⁸ Consultado el 18 de noviembre de 2019, http://www.bidireccional.net/Blog/PEI-C_4ed.pdf, página 71

cuales deben estar cuantificados para controlar y medir su alcance, igualmente deben ser realistas y alcanzables.

Las organizaciones no esperan a que los públicos se elaboren una imagen de ellas, sino que actúan para intentar influenciar positivamente en la formación de la imagen de la organización, y con ese fin establecen unas determinadas estrategias de acción y comunicación. Esto permite que la comunicación de la empresa sea un elemento altamente controlable, a diferencia de las informaciones del entorno.³⁹

Es por ello que toda institución pública, como lo es la universidad debe contar con un plan de acción que provoque y estimule la comunicación interna; en cada una de sus direcciones generales, en este caso específico de la Dirección General de Atención a la Comunidad, ya que contribuye a la formación integral de los jóvenes, donde se busca formar comunidades que, poseen cosas en común, que comparten un lugar determinado, que en ocasiones tienen el mismo objetivo y no solo públicos.

1.2.1 Características de los últimos rectorados

Como se ha podido ver a lo largo de la investigación la UNAM ha atravesado por diferentes crisis relacionadas a la situación que el país estuviera enfrentando, por ellos surge la necesidad de darle un espacio a la política de atención a la comunidad, una debilidad que se puede señalar en este punto de la investigación es el bajo nivel de comunicación entre los actores, la falta de participación, no se encuentran canales de comunicación eficientes y formales con las jerarquías, no existe una estrategia de comunicación específica para atender el tema y no se tiene hasta 1984 una dirección que se encargue de los asuntos relacionados.

Es necesario puntualizar que al revisar las memorias UNAM y la historia de los rectores no todos abordaron el tema de atención a la comunidad con éxito, se debe destacar que Soberón fue el primero en darle una importancia real, pero es hasta Barnes que la política de atención

³⁹ Consultado el 18 de noviembre de 2019, http://www.bidireccional.net/Blog/PEI-C_4ed.pdf, página 71



a la comunidad se ve reflejada como una clave para el desarrollo de la misma.

A continuación, se mencionan los rectorados con mayor participación en el tema de atención a la comunidad:

Guillermo Soberon Acevedo

En el Informe de 1980 del último año de su mandato, en 1980, existía bajo la autoridad de la Secretaría de la Rectoría una dependencia con el nombre de Dirección General de Actividades Socioculturales que atendía lo conducente a la Atención de la Comunidad, cuyo director era el Dr. Raúl Ortiz Ortiz, en el citado documento se menciona que entre las actividades que se realizaron los siguientes eventos en las diferentes facultades y escuelas nacionales de la Universidad: trescientas veinticuatro funciones de cine; cuatrocientas treinta y ocho audiciones musicales; treinta y cinco exposiciones; un concurso; doscientas veintidós obras de teatro; cuarenta y seis recitales de poesía, y setenta y ocho representaciones de danza y ballet.⁴⁰

Octavio Rivero Serrano

En esa época se adscribía a la Secretaría de la Rectoría, la Dirección General de Servicios a la Comunidad, bajo la responsabilidad del Dr. Carlos Morales Lepe.

En el Informe de 1984 se menciona que, atendiendo necesidades específicas de la comunidad universitaria, proyectó 170 funciones de cines, presentó 491 audiciones musicales, 57 exposiciones, un concurso, 214 obras de teatro, 50 recitales de poesía, 71 presentaciones de ballet y danza y organizó la Jornada cultural del Estado de Hidalgo, desarrollada en 9 escuelas y facultades en colaboración con el gobierno de Hidalgo.⁴¹

⁴⁰ Informe 1980, UNAM . Secretaría General Administrativa, México: UNAM . P. 268

⁴¹ Informe 1980, Op. Cit. p. 262

Jose Sarukhan Kermez

Durante sus dos periodos, bajo la dirección de José Luis Victoria Toscano, se dividió el trabajo de la Dirección General de Apoyo y Servicios a la Comunidad, en siete programas fundamentales:

- Programa de bienvenida a los Estudiantes de Bachillerato
- Programa de Complementación Académica Extracurricular
- Programa de Reconocimientos y Estímulos para el Fortalecimiento de la Excelencia Académica de los Estudiantes
- Programa de Atención y Bienestar a los Estudiantes y Profesionistas Universitarios
- Programa de Arte y Cultura para los Estudiantes
- Programa de Fomento a la Creatividad y Sensibilidad de los Estudiantes
- Programa de Formación Ciudadana (Memoria UNAM , 1996).

Francisco Barnes de Castro

El 6 de febrero de 1997, expidió el Acuerdo que Reorganiza la Estructura Administrativa de la Universidad Nacional Autónoma de México⁴², en donde se crean las siguientes dependencias:

- Secretaría General
- Secretaría Administrativa
- Secretaría de Asuntos Estudiantiles
- Secretaría de Planeación.

Correspondiendo, conforme el artículo vigésimo cuarto, del Acuerdo de reorganización, a la Secretaría de Asuntos Estudiantiles, las siguientes direcciones generales:

- De Atención a la Comunidad Estudiantil
- De Servicios Médicos
- De Actividades Deportivas y Recreativas
- De Atención a Egresados y Servicio Social.

⁴² Gaceta UNAM. 6 de febrero de 1997, en línea: <http://acervo.gaceta.unam.mx/index.php/gum90/article/view/40288/40282>, [Consulta 10 de enero de 2019].



Se reorganiza la Secretaría de Asuntos Estudiantiles asignándole 5 funciones específicas:

- Brindar atención a la comunidad estudiantil para coadyuvar a su desarrollo integral, promoviendo su formación cultural y cívica, así como ofreciendo orientación educativa a los alumnos.
- Promover y conservar la salud de la población universitaria para lograr el máximo de sus capacidades físicas y mentales, y colaborar con las autoridades competentes en materia de servicios de salud.
- Promover y coordinar el desarrollo de las actividades deportivas y recreativas de la UNAM .
- Establecer y mantener vínculos con los egresados de la institución, a fin de que continúen integrados a la comunidad universitaria.
- Promover y coordinar el desarrollo del Servicio Social para lograr una mejor vinculación de la Universidad con la sociedad; y Vincular a los estudiantes universitarios con el mercado laboral.

Juan Ramón de la Fuente Ramírez

Durante su rectorado, con el ánimo de reactivar la credibilidad por una comunidad universitaria unida, el 1º de febrero de 2001, publicado en Gaceta UNAM el día 15 de febrero de 2001, se crea la Secretaría de Servicios a la Comunidad Universitaria, la que tendría como función primordial contribuir al desarrollo de la comunidad académica y estudiantil, mejorando la calidad de su permanencia en la Institución dentro de un marco social, cívico y cultural adecuado, proveyendo para ello los servicios necesarios.

Las funciones de la Secretaría de Servicios a la Comunidad Universitaria fueron las siguientes:

- Contribuir a que la comunidad estudiantil cuente con la atención extracurricular y los medios necesarios que le permitan desarrollarse dentro de un marco social, cívico y cultural adecuado, como complemento de su formación académica.
- Coadyuvar a que la comunidad académica cuente con los mecanismos necesarios que le permitan ampliar y complementar

su desarrollo dentro de un marco social y cultural adecuado, como parte de su actividad institucional.

- Participar en la creación de canales de vinculación al interior de las comunidades académicas de la Institución, que les permitan ampliar sus relaciones con los miembros de la comunidad universitaria.
- Fomentar el intercambio entre universitarios, prestando asesoría a las dependencias, respecto de las diversas posibilidades y modalidades de cooperación institucional en favor de la comunidad universitaria.
- Orientar el servicio social integral a la promoción y planificación del desarrollo de las áreas más necesitadas del país, mediante actividades coordinadas de la Universidad con los organismos competentes.
- Contribuir a mejorar la calidad de la permanencia en la Institución y el desempeño académico de los alumnos brindando servicios de orientación educativa, así como apoyos y estímulos al esfuerzo académico.
- Promover y coordinar el desarrollo de las actividades deportivas y recreativas de la Institución.
- Establecer y mantener vínculos con los exalumnos, a fin de que continúen integrados a la comunidad universitaria.
- Realizar, promover y coordinar esfuerzos para lograr una mejor vinculación de la Universidad con la sociedad.
- Evaluar el desempeño de las dependencias del subsistema para asegurar el cabal cumplimiento de sus misiones y funciones, así como las de la propia Secretaría.

Para el cumplimiento de sus funciones a la Secretaría de Servicios a la Comunidad Universitaria de 2001, se le asignaron las dependencias siguientes:

- I. Dirección General de Atención a la Comunidad Universitaria
- II. Dirección General de Orientación y Servicios Educativos
- III. Dirección General de Actividades Deportivas y Recreativas
- IV. Programa de Vinculación con los Exalumnos de la UNAM.⁴³

⁴³ Acuerdo del 1º de febrero de 2001, publicado en Gaceta UNAM el día 15 de febrero de 2001, pp. 24 y 25. En línea: <http://acervo.gaceta.unam.mx/index.php/gum00/article/view/46087/46078>, [Consulta: 9 de enero de 2019].



Durante los dos periodos de rectoría del Dr. José Narro Robles (2007-2015) se conservó la estructura que consideraba la Secretaría de Servicios a la Comunidad Universitaria, así como las diferentes dependencias adscritas conforme al Acuerdo de 2001. Conservando las mismas responsabilidades y atribuciones.

A cargo de la Secretaria se encontraron: M. en C. Ramiro Jesús Sandoval del 2007 al 2011, Miguel Robles Bárcenas, del 2011 al 2013 y finalizando Enrique Balo Díaz, del 2013 hasta noviembre del 2015. Es de resaltar que este último se convertiría en colaborador del Dr. Narro en la Secretaria de Salud al finalizar su cargo.

La siguiente reforma de la estructura de la administración central que reformó la Secretaría de Servicios a la Comunidad Universitaria se efectuó con el rector Enrique L. Graue Wiechers, el 10 de diciembre de 2015, cuando cambió su nombre por el de Atención, en lugar de Servicios y siete dependencias adscritas, en lugar de las cuatro que conformaban la estructura anterior.

Tabla 2. Cronología de los rectorados de la UNAM en el periodo 1970-2018

Años	Presidente	Estudios	Rectores	Proyecto
1970 1976	Luis Echeverría	UNAM	1970-1972 Pablo González Cassanova 1973-1981 Guillermo Soberón Acevedo	Relativa Apertura Política, Incremento en el gasto Público y expansión de la educación superior.
1976 1982	José López Portillo	UNAM	1981-1984 Octavio Rivero Serrano	Reforma Política. Crisis y contradicción del gasto público.

1982 1988	Miguel de la Madrid	UNAM	1985-1989 Jorge Carpizo Mc Gregor	Sistema Nacional de planeación y modernización económica.
1988 1994	Carlos Salinas de Gortari	UNAM	1989-1996 José Sarukhán Kermes	Política neo-liberalista, privatización y apertura económica. Surgimiento del movimiento zapatista.
1994 2000	Ernesto Zedillo	IPN	1997-1999 Francisco Barnés Castro	Política neoliberal, Crisis financiera, incremento de la pobreza
2000 2006	Vicente Fox	Universidad Iberoamericana	1999-2007 Juan Ramón de la Fuente	Neoliberalismo con una transición política fallida
2006 2012	Felipe Calderón	Escuela Libre de Derecho	2007-2015 José Narro Robles	Neoliberalismo, insuficiencias políticas, explosión de la violencia.
2012 2018	Enrique Peña Nieto	Universidad Panamericana		Regreso del PRI, reformas estructurales, diferencias sociales muy marcadas y violencia.

Elaboración: Propia

Fuente: Casanova, Hugo (Coord.) (2016). *La UNAM y su historia. Una mirada actual*.



1.3 DIRECCIÓN GENERAL DE ATENCIÓN A LA COMUNIDAD.

En su evolución, la Dirección General de Atención a la Comunidad (DGA-cu) solamente tuvo el adjetivo “universitaria”, como Dirección General de Atención a la Comunidad Universitaria en el Acuerdo de 2001 del Rector Juan Ramón de la Fuente, en la actual estructura, solamente se le denomina: de Atención a la Comunidad. En la organización del doctor Barnés de 1997 era comunidad estudiantil.

El entorno en que se va desarrollando la DGACU, antes descrito es muy importante de considerar para el análisis tal y como lo señala O.C. Ferrel, Michael Hartline y George H Lucas I,⁴⁴ el análisis situacional y del entorno permite conocer y sintetizar la información obtenida sobre tres ambientes claves:

- Entorno interno: examina aspectos como la disponibilidad y la utilización de los recursos humanos, la capacidad técnica y humana, así como los recursos financieros y las luchas de poder.
- Entorno externo: reconoce los hechos en el terreno económico, competitivo, social, político, legal y tecnológico.
- Entorno del cliente: explora las necesidades del mercado y público meta, los cambios previstos y los productos que la organización realiza para satisfacer las necesidades del mercado.

Aunque en la institución no se tienen clientes, y como se ha mencionado antes, la comunidad universitaria formadas por alumnos, académicos, trabajadores y exalumnos son los que conforman este último entorno.

Retomado el concepto de entrono específico de Capriotti⁴⁵, este es aquel que tiene una influencia directa sobre la organización y la formación de la imagen de ésta, a la vez que puede afectar la supervivencia, el crecimiento o el logro de los fines de la empresa.

⁴⁴ Ferrell, O.C., Hartline, Michelle D y Lucas, George H. Estrategia de marketing. 2a edición, Ed.Thomson, México, 2006.p. 27.

⁴⁵ Consultado el 19 de noviembre de 2019, http://www.bidireccional.net/Blog/PEI-C_4ed.pdf, pagina 90.



El entorno específico de una organización puede dividirse en dos, el entorno competitivo, que consiste en todas aquellas organizaciones que concurren en su mismo sector de mercado, en este caso en cada plantel académico existe el departamento de difusión cultural y asuntos estudiantiles, los cuales obedecen al plan de desarrollo institucional de su director, que a su vez responde al del rector, los cuales contribuyen a un entorno competitivo, además de la carga académica y los agentes externos de cada plantel, hasta el momento no se ha logrado que se encuentre vinculado a un plan estratégico de atención a la comunidad desde la dirección general, se comparte la información y se participa en actividades pero no se unifica una imagen, lo cual muchas veces resulta en una saturación de información, que en ocasiones afecta la imagen de la misma, por ejemplo para un alumno que asiste por primera vez a un concierto de rock en su plantel, no es distinguible como se origina el mismo, la imagen de la DGACU no queda clara ante la comunidad, justamente por el entorno competitivo; y el entorno de trabajo que involucra a todos aquellos agentes que se encuentran en estrecha relación con la organización y que participan, en mayor o menor medida, en el funcionamiento de la empresa, en este caso son los trabajadores de la DGACU y los alumnos que participan en las actividades como aliados, podemos señalar ponentes, músicos, bailarines y actores.

La información originada por estos agentes beneficia o afecta en gran medida a la imagen de la organización, ya que se considera de gran credibilidad, pues se trata de vínculos directos y que, por ello, conocen bastante bien el funcionamiento y la conducta de la misma, retomando el ejemplo del concierto, si el presentador del evento, el cual muchas veces es el responsable de actividades culturales de su plantel, menciona que es un concierto gestionado por la dirección general de atención a la comunidad, es probable que el alumno se interese en saber a qué se dedica la dirección en comento, incluso calificar si es de calidad el producto presentado, la información brindada durante el espectáculo influirá decisivamente en la imagen de la dirección.

Por lo anterior se retoman el Manual de Organización elaborado por el Lic. Oscar Ramírez González, Jefe Administrativo de la DGACU en 2007, y que hasta la fecha se utiliza, en el cual no se habla de un plan estratégico de comunicación o del proceso de comunicación interna o externa, este tiene como objetivo, proporcionar información completa y actualizada al personal, autoridades universitarias y a la comunidad



en general sobre: antecedentes históricos, disposiciones jurídicas, atribuciones, estructura orgánica, objetivos y funciones de las diversas áreas que integran la Dirección General de Atención a la Comunidad Universitaria, y que sirva como medio de consulta para conocer las interrelaciones y responsabilidades de las áreas de servicio, facilitando así la interacción de las entidades y dependencias universitarias con esta Dirección General.⁴⁶

En el siguiente cuadro se ilustra los antecedentes y el contexto de la dependencia:

Tabla 3. Cronología de la Dirección General

Año	Rector	Proyecto
1953	Nabor Carrillo Flores	<p>Da a conocer el proyecto para la creación de la Dirección General de Servicios Sociales, la cual tendría como objetivo apoyar a los universitarios con necesidades sociales y económicas, construyendo una bolsa de trabajo.</p> <p>Aprobado el proyecto se nombra como Director de la dependencia al Lic. Horacio Labastida</p>

⁴⁶ Manual de organización de la Dirección General de Atención a la Comunidad Universitaria, 2007, p. 8



1961	Ignacio Chávez Sánchez	<p>De 1961 a 1966, como titular de la dependencia se encontraba el Dr. Alfonso de Gortari Pérez.</p> <p>Durante su periodo se empezó a conformar la comunidad universitaria por los tres sectores: estudiantes, académicos y personal.</p> <p>Se crearon nuevas secciones bajo su dirección entre ellas: Becas para estudiantes, guardería infantil, jardín de niños, refrigerio gratuito para estudiantes.</p> <p>Se instaló la delegación del ISSSTE en la UNAM y se lanzó la primera convocatoria para becas y se creó el subsidio alimenticio para alumnos de escasos recursos.</p>
1966	Javier Barros Sierra	Se crearon las prestaciones de farmacia, de hogares colectivos para estudiantes foráneos.
1967		<p>Se fusionó la Dirección de Servicios Sociales con los Departamentos de Orientación y Psicopedagogía bajo la conducción del Lic. Julio González Tejeda, hasta 1971.</p> <p>Se crearon los departamentos de Acción Social, de Orientación y de Estudios.</p>
1969		Se estableció el nombre oficial: Dirección General de Orientación y Servicios Sociales. El objetivo fundamental de esta Dirección, era el de proporcionar a los estudiantes una serie de servicios encaminados a darles oportunidad de ubicarse mejor tanto en el ámbito universitario como en el social.



1971 1972	Pablo González Casanova	<p>En este periodo el titular de la Dirección fue el Lic. Félix Barra García.</p> <p>Se crearon los Departamento de Becas y Patrocinios de Servicio Social de Pasantes, las Oficinas de Evaluación y Sistemas, la de Investigación, la de Orientación por Correspondencia, la de Técnicas Audiovisuales, la Coordinación de Secciones en Planteles de la Universidad y se inauguraron dos subdirecciones: la Técnica y la Administrativa.</p>
1975 1976	Guillermo Soberón Acevedo	<p>Se establece la Dirección General de Actividades Socioculturales a cargo del Ing. Gerardo L. Dorantes Aguilar.</p> <p>En su estructura tenía cuatro departamentos: Acción Social, Prestaciones, Acción Cultural y Técnico.</p>
1979 1981		<p>La conducción del departamento estuvo a cargo del Lic. Raúl Ortiz Ortiz quien autorizó el cambio del nombre al departamento de Acción Cultural por el Departamento de Jornadas Culturales.</p>
1983 1984	Octavio Rivera Serrano	<p>La Dependencia estuvo a cargo del Dr. Carlos Morales Lepe, quien autorizó el cambio de nombre al Departamento de Jornadas Culturales por el de Actividades Culturales.</p> <p>Por encargo del Rector se constituyó la Dirección General de Servicios a la Comunidad.</p>

1985		Se sustituye la Dirección General de Servicios a la Comunidad, por lo que ya había existido como la Dirección de Actividades Socioculturales, estando a cargo el Actuario Héctor Pérez Peraza.
1987	Jorge Carpizo Mac Gregor	Con la reestructuración de la Administración Central Universitaria; la Dirección General de Actividades Socioculturales se integró a la Dirección de Apoyo y Servicios a la Comunidad bajo la conducción del Lic. Jorge Stergios Gómez como Director General de Apoyo y Servicios a la Comunidad.
1993	José Sarukhán Kermez	En sustitución de la Secretaría Auxiliar, se organiza la Secretaría de Asuntos Estudiantiles, con el liderazgo del Lic. Rafael Cordera Campos, cuyo objetivo era fortalecer las actividades de atención y servicio a la comunidad, así como contribuir a la vigilancia, protección y ayuda en diversas áreas.
1998	Francisco Barnés de Castro	Se reorganiza la Secretaría y la Dirección General de Apoyo y Servicios a la Comunidad cambia su nombre por el de Dirección General de Atención a la Comunidad Estudiantil.
2001		Se modifica el nombre de la Secretaría de Asuntos Estudiantiles por la de Servicios a la Comunidad Universitaria.
2005	Juan Ramón de la Fuente	Un logro importante durante este periodo es la creación del Programa Bici puma, el cual promovió y contribuyó al cambio de patrones en la conducta de la comunidad Universitaria. El titular de la Dirección era el Dr. Roberto Zozaya Orantes.
2012	José Narro Robles	Encomienda la dirección al Lic. Alejandro Fernández Varela Jiménez, dando continuidad y al proyecto encabezado por el Dr. Zozaya, al mismo tiempo que se modernizaron los procesos y se actualizaron las herramientas técnicas.



La reestructuración de 2001, durante la rectoría del doctor Juan Ramón de la Fuente creó la Dirección General de Atención a la Comunidad Universitaria como una dependencia de la Secretaría de Servicios a la Comunidad Universitaria, lo cual perduró durante el rectorado de Narro.

Narro señala: *“Mi propuesta general para el segundo periodo fue, por un lado, darles continuidad a las políticas iniciadas en 2007 y, por otro emprender nuevas acciones que quedarían enmarcadas en las quince líneas rectoras establecidas en el plan de trabajo. La docencia y la atención a los alumnos siguieron ocupando un lugar central para el desarrollo de la UNAM.”*⁴⁷

Las atribuciones de la Dirección General de Atención a la Comunidad para 2015 eran las siguientes:

- I. Coadyuvar en el diseño, desarrollo e impulso de políticas institucionales en materia de atención a la comunidad universitaria, con un enfoque integral.
- II. Desarrollar, promover y coordinar, en colaboración con entidades académicas y dependencias universitarias e instituciones y organizaciones externas a la Universidad, programas y actividades para favorecer la formación integral de la comunidad universitaria.
- III. Promover, organizar y coordinar actividades y programas dirigidos a los integrantes de la comunidad universitaria, encaminados a fomentar valores, virtudes, hábitos y proyectos para el cuidado de sí mismos, como elemento indispensable para el desarrollo integral de toda persona.
- IV. Operar la Unidad de Atención para Personas con Discapacidad y evaluar su funcionamiento. Del mismo modo, dar seguimiento a los acuerdos emanados de su Comité Técnico y coadyuvar a su cumplimiento y correcto desempeño.
- V. Promover, organizar y coordinar actividades y programas que propicien la formación ciudadana de la comunidad universitaria, así como el desarrollo de sus valores universitarios para fortalecer su orgullo de pertenencia e identidad con la Institución y fomentar su participación ciudadana y social.

⁴⁷ José Narro Robles, Testimonios y quehaceres, preocupaciones y tareas de un rector (Universidad Nacional Autónoma de México, 2015), p. 29.

- VI. Fomentar el desarrollo de mecanismos de participación entre las comunidades académicas que amplíen su interrelación y fortalezcan su vinculación con otros sectores de la comunidad universitaria.
- VII. Promover, organizar y coordinar programas encaminados a mejorar la relación de la comunidad universitaria con el medio ambiente, para favorecer una mejor comprensión y atención al cuidado de su entorno ecológico, social y comunitario.
- VIII. Coordinar la participación de la comunidad universitaria, las entidades académicas y las dependencias, así como el intercambio entre ellas, para promover iniciativas que estimulen el conocimiento y sensibilidad cultural y artística de la comunidad, así como el reconocimiento e impulso del talento universitario.
- IX. Proponer, dar seguimiento y aplicar normas administrativas y criterios generales para la atención y realización de servicios socioculturales a la comunidad universitaria.
- X. Evaluar los resultados de los programas, proyectos y actividades que realice para asegurar el cumplimiento de sus objetivos y, en su caso, adoptar las medidas correctivas adecuadas.
- XI. Las demás que le confiera el Secretario de Atención a la Comunidad Universitaria y la legislación universitaria.

Podemos sostener, observar y comprobar que la atención a la comunidad ha sido un tema presente a lo largo de la historia de la universidad, pero que no se le ha dado relevancia, desde su origen no se tenía un objetivo claro, no tenía una estructura planeada y como se ha mencionado antes no existe una planeación estratégica clara y compartida con todas las estancias de la universidad.

Destacan los periodos del doctor De La Fuente y Narro, por la creación del manual de organización, lo cual daba continuidad a un proyecto general de dar seguimiento a los temas antes de la huelga, el proyecto de la dirección fortalecía vínculos personalizados, donde los alumnos pudieran estudiar con seguridad, encontrar espacios dignos de expresión y así contribuir al robustecimiento del tejido social.

Sin embargo, internamente durante el periodo analizado, esta era manejada con una estructura estrictamente jerarquizada; su cultura puede definirse como conservadora y con baja disposición al cambio, pero



no negada. La ejecución de proyectos y el desarrollo del trabajo diario se llevaban a cabo apegado a estándares planificados por cada área y autorizados por la dirección general, lo cual podría afectar la comunicación interna.

Durante 2011-2015 se conservó el organigrama casi en su totalidad de la Dirección General de Atención a la Comunidad, ya que el cambio administrativo, también ha sido un factor de afectación para la comunicación interna, lo cual repercute en las comunicaciones interdepartamentales y en la relación de jefe- subalternos, limitó un adecuado desarrollo de las habilidades del liderazgo en los funcionarios, encargados del desarrollo de las actividades.

Incluso se podría pensar que la Dirección de Atención a la Comunidad usurpaba funciones de la Coordinación de Difusión Cultural, pero el objetivo era diferente, la DGACU dio la oportunidad a los jóvenes universitarios de expresarse a través del arte u otros géneros, al regresar de la huelga, no se les proporcionaba un espacio al aire libre por el temor de provocar una manifestación por lo delicado que estaba la situación, parte sustancial de la Dirección de Atención a la Comunidad fue crear un clima de confianza en la comunidad universitaria para no solo asistir a las actividades sino participar en ellas con propuestas nuevas.

La comunicación externa no era exitosa en su totalidad, por lo antes mencionado, la poca exploración de nuevos medios de comunicación y la falta de una planeación estratégica con la Coordinación de Difusión Cultural, tuvo como resultado que, durante los cuatrienios mencionados, no toda la comunidad universitaria reconociera a la DGACU como autora de diversos festivales o jornadas, pero la oferta cultural y artística coadyuvaba a la construcción de alianzas que derivaron en experiencias, testimonios positivos, asistencia a los eventos y participación de la comunidad universitaria en los proyectos y concursos.

Retomando el manual de organización de la DGACO, la estructura en 2007, de la misma constaba de:

- Dirección General
- Coordinación de Gestión
- Subdirección de Formación Artística y Cultural
- Departamento de Actividades Artísticas

- Departamento de Actividades Culturales
- Departamento de Apoyo Técnico
- Subdirección de Enlace y Vinculación
- Departamento de Vinculación
- Departamento de Enlace
- Subdirección de Comunicación
- Departamento de Promoción
- Departamento de Informática
- Área de Comunicación
- Coordinación del programa BiciPUMA
- Departamento del programa BiciPUMA
- Unidad Administrativa
- Área de personal
- Área de recursos Financieros

A continuación, se muestra el organigrama que se encuentra en el manual de organización de la DGACU, por lo que se podría concluir que del 2011 al 2015 se manejaba igual la dirección, ya que en la Gaceta UNAM,⁴⁸ publicada en octubre de 2019, se conserva el mismo; sin embargo, operativamente no era real, por lo que ilustro como se encontraba distribuida la estructura, según la experiencia personal.

⁴⁸ Consultada el 19 de noviembre de 2019, <https://www.gaceta.unam.mx/manuales-de-organizacion-de-las-entidades-academicas-y-dependencias-administrativas-universitarias-o-equivalentes/>

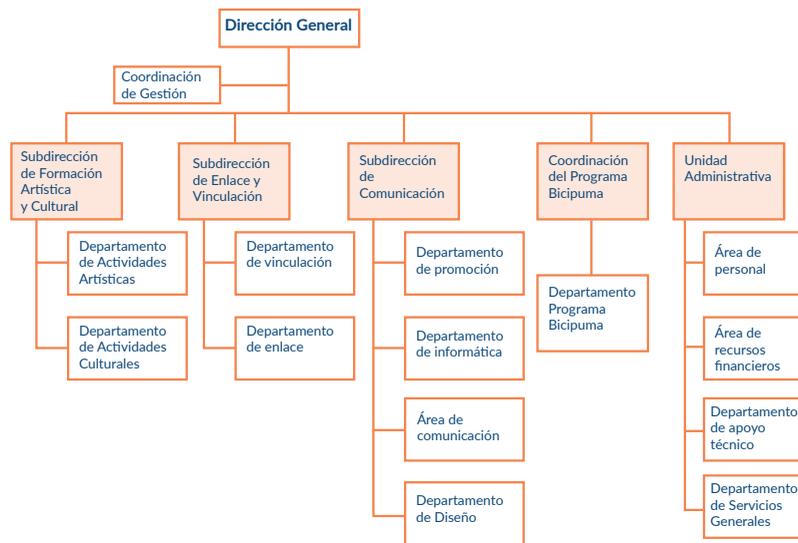


Figura 1. Organigrama de la DGACU



Fuente: Manual de Organización de la Dirección General de Atención a la Comunidad, 2007

Figura 2. Organigrama publicado en la Gaceta UNAM



Fuente: Elaboración propia



La comunicación interna es fundamental para el desarrollo de las actividades del día a día de cualquier empresa u organización, también requiere de la incorporación de nuevos modelos organizacionales y de gestión, ya que esto permite crear y afianzar una imagen institucional que proporcione coherencia a todos los mensajes que se emiten.

La atención a la comunidad universitaria ha transitado paralelamente a las épocas del país, la universidad debe responder a una agenda social y nacional, ya que de la misma surgen los movimientos sociales apoyados por los jóvenes en las calles, creando vínculos indestructibles entre la universidad y la sociedad. Incluso se puede mencionar que de esta han egresado la mayoría de las personalidades que se convierten en referencia nacional y utilizar las estrategias de comunicación para dar a conocer las actividades que desarrollan o los servicios que presta la institución, con la finalidad de crear una imagen positiva en la sociedad para que opten por la institución y sus servicios.

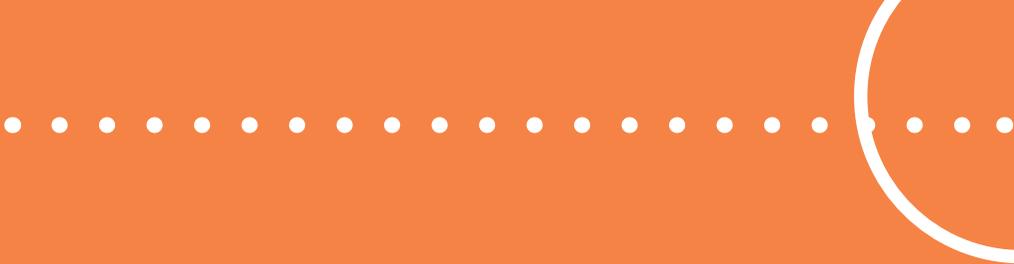
La comunicación externa de la universidad ha tenido éxito en gran medida por sus egresados podemos mencionar a más de un presidente de la República Mexicana, sin olvidar al actual Andrés Manuel López Obrador, el muralista Diego Rivera, el pintor Juan O'Gorman, el arquitecto Teodoro González de León, el premio nobel de química Mario Molina, el premio nobel de literatura Octavio Paz, el premio nobel de la paz Alfonso García Robles, Emmanuel Lubezki y Alfonso Cuarón egresados del CUEC, el poeta José Emilio Pacheco, la escritora Rosario Castellanos, los escritores Carlos Monsiváis y Carlos Fuentes, el filósofo Miguel León - Portilla, el periodista Jacobo Zabludovsky y la periodista Carmen Aristegui, líderes de opinión por muchos años en los noticieros, otros periodistas que se puede mencionar son Paola Rojas, Javier Solórzano, Karla Iberia Sánchez, Jairo Calixto, Pascal Beltrán del Río, Jenaro Villamil, Carlos Slim un personaje de los más poderosos del país, jefes de gobiernos como Cuauhtémoc Cárdenas, Rosario Robles, Alejandro Encinas, Miguel Ángel Mancera y Claudia Sheinbaum, entre muchos más.

Para conocer la situación externa de la Dirección de Atención a la Comunidad hay que considerar algunos aspectos como: la oferta de cultural, los entornos políticos y económicos de cada plantel, que repercuten en el quehacer de la dirección y que contribuyen al cumpli-



miento del objetivo plasmado en el Plan de desarrollo Institucional, del doctor Narro.

Por ello en el siguiente capítulo se amplía el contexto del rectorado y la información que ayudará a realizar el análisis FODA, como herramienta para comprobar la hipótesis inicial y proponer una estrategia de comunicación interna institucional para la Dirección General de Atención a la Comunidad y se presenta un sondeo con los encargados de los departamentos de difusión cultural y asuntos estudiantiles de la UNAM para poder analizar el entorno y detectar factores externos a la dirección.



CAPÍTULO II

**Rectorado del
doctor José
Narro Robles
y la atención
a la comunidad**



2.1 ANTECEDENTES

Al abordar los rectorados de Juan Ramón de la Fuente y José Narro. Es necesario destacar que se trata de dos personalidades que, a pesar de guardar su propia individualidad, confluyen en un proyecto universitario tan articulado que no resultaría improbable que, al paso de los años, más que hablar de cada rectorado, termine por aludirse a un proyecto unitario de 16 años.

Entre 1999 y 2000, la UNAM pasó de tener una condición aceptable de estabilidad a una situación de crisis que enfrentó la más radical de las oposiciones ante los intentos de reforma en la historia de la institución. Con su Plan de Desarrollo 1997-2000, la gestión del rector Barnés pasaría a la historia por su frustrado intento de reformar el Reglamento General de Pagos de la UNAM. La propuesta implicaba, en términos generales, el establecimiento de un esquema de cuotas de inscripción equivalentes a un monto de 15 días de salario mínimo para estudios de bachillerato y de nivel técnico, así como de 20 días de salario mínimo para realizar estudios de licenciatura¹

El periodo transcurrido entre 2000 y 2015 representa para el país y para la institución un ciclo de gran complejidad. En términos políticos, se trata de los años del panismo, pero también de la vuelta del priismo al poder presidencial. Y aunque es una etapa caracterizada por la doble alternancia de partidos (PRI-PAN-PRI), las políticas gubernamentales se inscriben en un contexto transexenal y transpartidista.

De tal suerte, durante los sucesivos regímenes de Vicente Fox, Felipe Calderón, así como Enrique Peña Nieto, las líneas principales de gobierno, fundadas en una concepción conservadora en términos económicos, políticos y sociales, alcanzaron un alto nivel de confluencia.

El último tramo de estos años, entre 2012 y 2015, incluye al llamado Pacto por México, que institucionaliza la alianza interpartidista y que, como se sabe, plantea una serie de reformas estructurales: educativa,

¹ Hugo Casanova Cardiel. “La UNAM entre el 2000 y 2015: de la crisis a la estabilidad institucional” en *La UNAM y su historia: una mirada actual*.(México, 2016), p.252, http://132.248.192.241:8080/jspui/bitstream/IISUE_UNAM/107/1/La%20UNAM%20entre%20el%202000%20y%202015.pdf

energética y de comunicaciones principalmente que sellarán una estrategia consistente en términos de políticas gubernamentales. Tal escenario se acompaña, en lo social, por dos rasgos tan complejos como inaceptables: una polarización creciente en términos de distribución de la riqueza y una exacerbación de la violencia y la inseguridad.

Para la UNAM, se trata de un periodo de gran intensidad en el que caben hechos que van desde la prolongada huelga de 1999-2000 hasta la condición inédita en la historia institucional de tener dos rectorados consecutivos de ocho años. Entre estas circunstancias extremas se encuentra, obviamente, el trabajo consistente y continuado de miles de académicos y estudiantes que hicieron posible el cumplimiento del encargo social de la institución a lo largo de los tres lustros que se refieren.

Resulta pertinente señalar que, en el texto aquí presentado, prevalece una visión sobre el gobierno universitario y sobre la periodicidad marcada por las sucesivas gestiones de Juan Ramón de la Fuente y José Narro. Dicho foco de análisis no implica en modo alguno que se ignore la importancia de los múltiples actores y factores que han concurrido en la vida institucional a lo largo del periodo de estudio, sino que la ruta que se ha elegido toma como punto de partida el ángulo de las decisiones institucionales.

También debemos resaltar que la competencia por la rectoría de la universidad genera un ambiente político de beneficios y mejoras para la misma, como lo señala el propio Narro, “Debo reconocer que en distintos momentos aspire a ser Rector. No lo logré hasta la cuarta oportunidad y fui designado para un segundo periodo. En la búsqueda de la rectoría comparecí tres veces ante la Junta de Gobierno de la Universidad y en una oportunidad decliné por lealtad a quien era mi jefe y amigo”.²

Lo cual confirma que sus acciones, responderían a un trabajo continuo, colectivo y acumulativo, ya que era la cosecha de rectorados anteriores lo que Narró recibiría y no que todo comenzaría desde cero.

El rector De la Fuente inició un notable esfuerzo por lograr la recuperación del orden institucional y para impulsar la reconstrucción de la

² Narro Robles, Testimonios... Op. Cit. p. 21



imagen de la institución en los ámbitos nacional e internacional. Sin embargo, no podría desconocerse que durante esta doble gestión la UNAM vivió una propuesta de reforma académica apenas significativa para las dimensiones de la institución; asimismo, con su llegada a la Rectoría resultarían altamente controvertidos dos factores:

- a) Su pertenencia al gabinete del presidente Ernesto Zedillo y la presunta intervención del gobierno federal en el proceso de su designación.
- b) La decisión relativa al ingreso de la Policía Federal Preventiva al campus universitario en febrero de 2000.

El concepto de reforma universitaria ocupó un lugar central en la gestión del rector De la Fuente y la importancia discursiva que le fue concedida hace más notables sus discretos resultados. No obstante, debe recordarse que la reforma universitaria en su fase inicial constituyó una suerte de “plan de contingencia” de las nuevas autoridades para reducir el movimiento huelguista y, con ello, dar una salida a la crisis de la UNAM, la atención a la comunidad jugó un papel primordial, ya que la oficina que la atendía funcionaba como interlocutor.

En su primer mensaje ante el Consejo General de Huelga (CGH), el rector haría énfasis en su disposición negociadora, manifestándose por una mayor representación de los sectores de la institución y expresando su vocación para debatir los temas por más diversos que estos fueran.

Entre las propuestas académicas de reforma surgidas en la doble gestión del rector De la Fuente se pueden citar: la reforma del posgrado, la instauración de un programa de movilidad estudiantil con alcances nacionales e internacionales, así como otros proyectos académicos, los cuales se centraron en el mejoramiento integral de la docencia –bachillerato, licenciatura y posgrado–, en la apertura de las licenciaturas ante procesos de evaluación y acreditación, así como en la promoción de la investigación en el ámbito de la docencia; asimismo, la academia avanzó en términos de su fundamentación normativa. Al respecto, pueden referirse la Reforma al Reglamento de Estudios de Posgrado y el proyecto para reformar el Estatuto del Personal Académico de la UNAM.³

³ Memoria UNAM 2007, acceso el 13 de enero de 2019, <http://www.planeacion.unam.mx/Memoria/2007/>

Con el rector De la Fuente la UNAM logró recuperar y promover su imagen en los más diversos ambientes nacionales e internacionales. Basta hacer referencia al lugar que ocupaba, en las clasificaciones de universidades (*rankings*) entre el 2003 y 2007. Especialmente, las clasificaciones del Instituto Universitario de Educación Superior de la Universidad de Shanghái y del *Higher Education Supplement de The Times*.⁴

Como antecedente en materia de atención a la comunidad se contribuyó a la formación integral, después del conflicto de 1999, la Universidad Nacional Autónoma de México reanudó sus labores frente a una comunidad que, en su mayoría, se encontraba desarticulada, poco participativa y con espacios de interlocución limitados, también se observó deserción de estudiantes y desconfianza en las autoridades. Esta situación dificultó la integración y el desarrollo colectivo.

Ante estas repercusiones, la entonces Dirección General de Atención a la Comunidad Estudiantil (DGACE), llamada así durante el periodo del doctor Barnes, enfocó sus tareas a la construcción de perspectivas y reorientación de objetivos, fundamentado en el perfil del estudiante universitario y la definición de mecanismos para propiciar la integración permanente de esta comunidad con los distintos grupos e individuos de la UNAM y la sociedad.

Fue en febrero de 2001 cuando la DGACE, por acuerdo del doctor Juan Ramón de la Fuente, cambia su nombre al de Dirección General de Atención a la Comunidad Universitaria (DGACU) determinando la estructura y organización de la Secretaría de Servicios a la Comunidad Universitaria.

Esta dependencia continuó con la misión establecida de contribuir al proceso de formación integral de los alumnos de nuestra máxima casa de estudios, a través de propiciar condiciones extracurriculares que otorguen a los universitarios oportunidades de apreciar la cultura; estimular su sensibilidad artística; desarrollar su formación cívica; fomentar valores y hábitos para el cuidado de sí mismos y adquirir conciencia sobre la protección del medio ambiente.

⁴ Memoria UNAM 2007, Op. Cit.



Como resultado de la detección de necesidades de la comunidad, se decidió fortalecer la formación extracurricular, por este motivo se crea el Programa de Formación Integral, bajo la dirección del doctor Roberto Zozaya, donde destacan 5 ejes de trabajo: Fomento a la cultura ambiental, Fomento a la cultura de autocuidado, Fomento a la cultura cívica, Fomento cultural y artístico, y Comunicación.

Teniendo como resultado, 5240 actividades en planteles universitarios, con más de 900 servicios otorgados a internos y externos, según datos tomados de los libros blancos de octubre de 2007.

Al terminar el periodo De La Fuente con cierto éxito en el crecimiento de actividades realizadas durante el periodo 2000-2007, se evidenciaba la aceptación, la demanda y la asistencia por parte de la comunidad universitaria, hacia este rubro.

Es así que, para el siguiente periodo por designación de la Junta de Gobierno en noviembre de 2007, tomaría la rectoría nuestro personaje principal del trabajo, José Narro Robles, nacido en Saltillo en el año de 1948, a quién podemos describir como un personaje polémico, astuto, popular e incluso clave para el desarrollo del país, por su afinidad con el PRI.

Hasta ese momento había desempeñado el cargo de director en la Facultad de Medicina, de donde había egresado como coordinador general del plan A-36, como jefe del departamento de medicina familiar y comunitaria.

En la administración central fue Director General de Extensión Académica, Director General de Planeación, Secretario General de la Universidad y Coordinador General de la Reforma Universitaria; En el gobierno había desempeñado varios cargos entre los que destacan Director General de Salud Pública y Secretario General del Instituto Mexicano del Seguro Social.

Con la designación del rector José Narro para el periodo 2007-2011 y el de 2011-2015, la UNAM concibió una etapa en la cual quedaban atrás los signos más severos de la crisis de 1999-2000 y en la que se ratificaba la estabilidad que había sido puesta en jaque en el tránsito al nuevo siglo.

Resaltan dos hechos que confirman el notable cambio con respecto a los años del conflicto. En primer lugar, la designación del rector Narro quien, contando con el apoyo de diversos sectores de la comunidad y habiendo ocupado posiciones centrales en la política universitaria durante la gestión de cuatro rectores: Rivero, Carpizo, Sarukhán y De la Fuente, representaba la indiscutible continuidad de la élite institucional.

Y, en segundo, la presencia de Luis J. Garrido, académico cercano al CGH, quien al igual que José Antonio de la Peña, Gerardo Ferrando, Fernando Pérez Correa, Rosaura Ruiz, Fernando Serrano y Diego Valadés, expondría ante la Junta de Gobierno su programa de trabajo como candidato a la Rectoría de la universidad.

Casanova subraya que la primera gestión del rector Narro se desarrolló bajo la presidencia de Felipe Calderón quien, como Vicente Fox, había egresado de una institución de educación superior privada, en este caso, la Escuela Libre de Derecho. Bajo el mandato de Felipe Calderón se tendió una relativa distancia entre la UNAM y el gobierno federal. En tal sentido, los encuentros del rector Narro con el presidente Calderón llegaron a evidenciar desapego y, en momentos extremos, cierta rapidez.⁵

Para diversos sectores sociales e incluso para las organizaciones políticas distintas al grupo panista, la UNAM se constituyó en un referente en términos de posicionamiento y de orientación política. En términos del discurso institucional, en los años referidos se refrendó el valor de la universidad pública, nacional y autónoma; asimismo, se hizo patente una orientación democratizante y de justicia social que contrastaba claramente con la exaltación del mercado y la libre competencia que emanaban del ideario neoliberal.

En lo que corresponde a las tareas académicas de la universidad, durante la primera gestión del rector Narro la institución experimentó una importante transformación en sus distintos ámbitos.

En términos de docencia, destacan algunos datos: entre el ciclo escolar 2007-2008 y el 2011-2012 la población estudiantil pasó de 269,688 a 324,420 alumnos, con un aumento de cerca de 25 mil estudiantes.

⁵ Casanova Cardiel. La UNAM entre el 2000 y 2015... p.263.



De igual manera, luego de 36 años de no haberse creado en la UNAM ninguna otra escuela superior, se estableció la Escuela Nacional de Estudios Superiores (ENES), en León, Guanajuato, teniendo como director a Javier de la Fuente Hernández, también se fortaleció la infraestructura de educación a distancia y en línea, logrando la presencia en 11 entidades federativas.

En el periodo referido, la oferta educativa de la institución crece de una manera muy significativa, comenzando diez nuevas carreras y pasando de 150 a 165 la cifra total de planes de estudio del nivel de licenciatura.⁶

En los ámbitos de investigación, se fortaleció y renovó la planta docente. Durante la administración del doctor Narró se incrementó en un 33 por ciento el número de académicos de la UNAM en el Sistema Nacional de Investigadores (SNI), al igual que los becarios posdoctorales.⁷

En términos de gobierno institucional, es posible hacer referencia a los cambios que se acordaron para fortalecer la colegialidad universitaria. En tal sentido, el número de integrantes del Consejo Universitario pasó de 229 a 284 consejeros, ampliando la base de representación de los estudiantes, de los trabajadores y de los investigadores e incorporando nuevas figuras, como los técnicos académicos.

También es de destacar dos hechos que ilustran la creciente recuperación de la estabilidad institucional: el otorgamiento del Premio Príncipe de Asturias en 2009 y la celebración del Centenario de la Universidad Nacional en 2010. Ambos hechos constituyen un reconocimiento simbólico al papel de la institución en la configuración de la educación superior pública en México.

2.2 DISCURSO DE TOMA DE PROTESTA

La segunda designación del rector José Narro, para el periodo 2011-2015, estaría enmarcada en el escenario mayor de la vida política

⁶ Boletín UNAM DGCS- 519, 2 de septiembre de 2011, Acceso el 6 de febrero de 2019, https://www.dgcs.unam.mx/boletin/bdboletin/2011_519.html

⁷ Narro Robles, Testimonios... Op. Cit. p. 2187

nacional y, con un significado que iba más allá de lo simbólico, era el regreso del PRI a la cúpula del poder público. Este hecho representaría para la UNAM una condición paradójica pues, por un lado, suponía una vuelta del apoyo gubernamental a la institución en términos financieros y políticos, pero, por otro, se advertía un riesgo en términos de guardar la distancia entre el poder oficial y la institución. Ello representaría un reto sobre todo para el rector Narro quien, en más de una ocasión, sería invitado a cuestionar con mayor fuerza las decisiones gubernamentales.

El tema de la relación entre la universidad y el gobierno inició de manera incierta pues, aunque a finales de 2012 el rector Narro presentó al gobierno federal un documento que refería el urgente diseño “de una política de Estado en materia de educación superior, ciencia y tecnología”, así como la necesidad de “realizar una reforma integral del sistema educativo mexicano”⁸, lo cierto es que dicho esfuerzo apenas sería considerado en el diseño de la política educativa oficial y las aportaciones de la UNAM carecieron del impacto esperado. No obstante, lo anterior, la presencia nacional de la institución fue notable y la voz del rector Narro se hizo escuchar en una diversidad de foros. Sin embargo, las expresiones del rector también recibieron cuestionamientos e incluso reclamos.

“Mi propuesta general para el segundo periodo fue, por un lado, darles continuidad a las políticas iniciadas en 2007 y, por otro, emprender nuevas acciones que quedarían enmarcadas en las quince líneas rectoras establecidas en el plan de trabajo. La docencia y la atención a los alumnos siguieron ocupando un lugar central para el desarrollo de la UNAM.”⁹

José Narro Robles, tomó protesta como rector de la Universidad Nacional Autónoma de México para el periodo 2011-2015, el 17 de noviembre de 2011, en su discurso aseguro que para los universitarios educar es construir ciudadanía, perseguir la utopía de siempre: la de la libertad y del combate a la desigualdad y la injusticia, la del respeto y el aprecio por los demás.

⁸ José Narro Robles y David Moctezuma Navarro, Hacia una reforma del Sistema educativo Nacional, (México ,2012)

⁹ Narro Robles, Testimonios... Op. Cit. p.29



En sesión extraordinaria del Consejo Universitario, consideró que la Universidad Nacional debe mantener su papel de conciencia crítica de la nación, continuar por la vía del análisis y el debate sobre los principales problemas del país, y aportar propuestas para contribuir a su solución. Ante la Junta de Gobierno, integrantes del Patronato y seis ex rectores, Narro Robles agregó que “nuestras utopías no deben ser simples ilusiones, sino realizaciones verdaderas”. Con rectores de instituciones educativas, doctores honoris causa, y profesores e investigadores eméritos, dijo que se reforzarán los procesos de actualización de los planes de estudio del bachillerato y la licenciatura; se propondrá establecer otra Escuela Nacional de Estudios Superiores y nuevas carreras acordes con las necesidades de la sociedad.

Asimismo, sostuvo, que la relación con el resto de las universidades públicas de México es primordial. Será necesario poner en marcha un programa que permita establecer alianzas de mediano y largo plazos, y continuar los esfuerzos para vincular las actividades de los universitarios con los sectores productivos.

Al asegurar en su discurso de protesta, que para los universitarios educar es construir ciudadanía, perseguir la utopía de siempre: la de la libertad y del combate a la desigualdad y la injusticia, la del respeto y el aprecio por los demás, el rector de la UNAM, José Narro Robles, advirtió que “la única forma de servir a la Universidad es hacerlo sin regateos, sin agenda personal, sin dudas, con absoluta entrega y pasión”.

Consideró que la universidad debe mantener su papel de conciencia crítica de la nación, continuar por la vía del análisis y el debate sobre los principales problemas del país, y aportar propuestas para contribuir a su solución. “Nada ni nadie nos impedirá decir nuestra verdad. El silencio es un cobarde cómplice de los desastres y a nadie le conviene”.

Narro Robles agregó que “para nosotros una utopía no es ficción, quimera o suposición. Es, en cambio, ideal, anhelo y superación posible de alcanzar. Nuestras utopías no deben ser simples ilusiones, sino realizaciones verdaderas, por lo que continuaremos con el ensayo de formas

para educar por la paz, la libertad y la democracia, de hacerlo en la ética y la tolerancia”.¹⁰

Reconoció que, la UNAM, requiere cambios para mejorar y avanzar, se impulsarán los pertinentes, pero con los acuerdos debidos. La primera responsabilidad de la rectoría es asegurar el funcionamiento correcto de la institución. Nada de lo que se haga o proponga debe poner en riesgo lo anterior, ni deteriorar el clima de cordialidad y tolerancia que debe imperar en la institución.

Frente a más de dos mil integrantes de la comunidad, entre directores de facultades, escuelas, institutos y centros, así como alumnos y trabajadores reunidos en la Sala Nezahualcóyotl del Centro Cultural Universitario, convocó a la comunidad a sumar esfuerzos para consolidar a la universidad, para lo cual propuso 16 líneas rectoras y 212 acciones concretas.

Para la elaboración de un plan de comunicación es importante tener fases, según Javier Flores¹¹, se debe tener descripción de la situación, identificar los objetivos de comunicación, establecer las estrategias de comunicación, acciones recomendadas, calendario, presupuesto y dos más que a continuación se definen.

El público objetivo es un concepto que se debe considerar para el análisis, este lo define como el grupo de personas a los que nos estaremos dirigiendo con la comunicación, este es un factor que permite marcar prioridades y eliminar los menos importantes si por razones de recursos o capacidad se tiene que ser selectivo.

Los mensajes clave, cuando se cuenta con un gran número de públicos distintos, en ocasiones se hace necesario también definir qué tipo de mensaje fundamental vamos a transmitir cada grupo.

¹⁰ Toma de protesta del Dr. José Narro (2011-2015), acceso el 19 de enero de 2019, <https://consejo.unam.mx/archivo-noticias-y-multimedia/discursos/190-toma-de-protesta-narro-2011>

¹¹ Consultado el 25 de noviembre de 2019, https://www.infosol.com.mx/espacio/Articulos/Desde_la_Trinchera/el_plan_de_comunicacion_integrador_de_la_visibilidad_empresarial.html#.XdxVM5NKj64



A continuación, se mencionan las 16 líneas y los programas a los que hace referencia el doctor Narro, los cuales involucran a todas las áreas de la universidad y que asimismo están dirigidas a toda la comunidad universitaria, esta como su público objetivo.

Docencia

- 1) Mejorar la calidad y pertinencia de los programas de formación de los alumnos.
- 2) Fortalecer el bachillerato y su articulación con los otros niveles de estudios.
- 3) Consolidar el proceso de innovación de la licenciatura por medio de un proyecto de reforma curricular.
- 4) Incrementar la cobertura, la calidad y la pertinencia de los programas de posgrado.
- 5) Ampliar y diversificar la oferta educativa de la UNAM.
- 6) Impulsar el desarrollo de la ENES, Unidad León, para fortalecer el proyecto y poner en operación una nueva unidad en Morelia, Michoacán.

Planta académica

- 7) Poner en operación un programa de formación y superación del personal académico, así como la renovación de la planta académica.

Investigación

- 8) Consolidar la posición de vanguardia de la investigación universitaria e incrementar su vinculación con los problemas prioritarios para el desarrollo nacional.

Difusión y extensión

- 9) Fortalecer la difusión de la cultura y la formación cultural de los universitarios.

Vinculación y proyección

- 10) Fomentar la proyección internacional de la UNAM mediante el incremento sustancial en el número de intercambios de personal académico y alumnos.
- 11) Proyectar los logros educativos, científicos y culturales de la UNAM a escala nacional.
- 12) Fortalecer la vinculación del trabajo de los universitarios con los sectores empresarial, público y social.

Gestión y administración

- 13) Modernizar y simplificar los procesos de gestión y administración y avanzar hacia una nueva organización que asegure una descentralización efectiva de los programas y los procesos universitarios.
- 14) Mejorar las condiciones de trabajo, seguridad y bienestar de la comunidad universitaria.
- 15) Fortalecer la estructura de gobierno de la UNAM, instrumentar los cambios realizados al Estatuto General.
- 16) Organizar un sistema integral de planeación y evaluación del trabajo de los universitarios.

2.3 PLAN DE DESARROLLO INSTITUCIONAL (2011-2015)

Durante 2012, conforme a lo que dispone la legislación universitaria, se llevó a cabo el trabajo de diseño, elaboración y consulta del Plan de Desarrollo Institucional de la UNAM. A partir de lo que señala el artículo 1º de la Ley Orgánica y el artículo 5º del Reglamento de Planeación, con el fin de cumplir con las funciones de la institución como son “formar profesionistas, investigadores, profesores universitarios y técnicos útiles a las sociedad; organizar y realizar investigaciones, principalmente acerca de las condiciones y problemas nacionales, y extender con la mayor amplitud posible los beneficios de la cultura”,¹² adicionalmente, en la

¹² Elementos conceptuales, metodológicos y operativos para la gestión del PDU 2011-2015. (México 2014) Acceso el 11 de febrero de 2019. <https://www.slideserve.com/yonah/proceso-de-elaboraci-n-del-pdu-2011-2015>



Universidad, la planeación se concibe como un proceso permanente que se orienta al cumplimiento de dichos fines sustantivos.

El Plan de Desarrollo Institucional (PDI) de la UNAM 2011-2015, comprende cuatro capítulos:

- I. La Universidad y su entorno
- II La UNAM que tenemos
- III Los programas y los proyectos
- IV La UNAM que deseamos

En la introducción de este trabajo, se hace referencia a que, en las tres tareas sustantivas de la universidad, la docencia, la investigación y la difusión de la cultura, son notables los avances, como también aquellos aspectos en los que es preciso mejorar, corregir y acelerar el paso.

Y por lo mismo, debe partirse de un hecho incuestionable: el sistema educativo debe lidiar con recursos insuficientes y con la gran heterogeneidad del país y de sus habitantes. La educación pública sigue siendo la primera opción para mejorar las condiciones de vida de la mayor parte de la población, por lo que se deben asegurar su cobertura y su calidad. La educación pública enfrenta, además, la competencia por presupuestos cada vez más limitados, ante las restricciones que imponen las finanzas públicas; al mismo tiempo se enfrenta el reto de ofrecer opciones y resultados de calidad a estudiantes, maestros, investigadores y, en general, a la sociedad.¹³

Con la aprobación de la obligatoriedad del bachillerato aumentan los retos para la educación media superior y superior. La meta de dar oportunidades de estudio a 68 de cada 100 jóvenes al concluir 2012 implica un esfuerzo del país para garantizar una oferta educativa de calidad, pero este esfuerzo sería vano si no va acompañado de salidas productivas, educativas y culturales acordes con las necesidades de los jóvenes mexicanos.

En este contexto los procesos de enseñanza aprendizaje desde la escuela básica hasta la educación superior son sometidos a una competencia global que plantea nuevos retos a las instituciones educativas.

¹³ Plan de Desarrollo Institucional 2011-2015, p.1

Fortalecer la educación, trascender el conocimiento y generar oportunidades reales de participación de las sociedades en la política, la cultura, la economía y el desarrollo tecnológico son parte de los retos de las instituciones educativas, particularmente las de educación superior.¹⁴

El doctor Narro observó que “los universitarios compartimos la preocupación por el legado que les vamos a dejar a las nuevas generaciones de mexicanos para hacer frente al futuro, a los próximos desafíos. Esa es una guía fundamental de nuestro trabajo”.¹⁵

Consideraba que por eso la construcción de la UNAM es un proceso inacabado e inacabable. Nadie, nunca, debe suponer que ya no hay nada por hacer, nada por mejorar, nada por lo que luchar. Hace cuatro años a partir del diagnóstico del momento que vivía nuestra institución se le propusieron a la comunidad diversas acciones para mejorar el quehacer de la universidad y emprender nuevas tareas.

De los 148 proyectos contenidos en los 15 programas centrales del PDI 2008-2011, dos terceras partes fueron totalmente concluidos o avanzaron en más del 80 por ciento y 14 de ellos registraron avances menores al 50 por ciento. Quiere decir, aun en el marco general de un balance alentador, que quedaron cosas por hacer y metas por alcanzar.¹⁶

En atención a lo anterior, la propuesta de trabajo para el cuatrienio 2011-2015 tiene rasgos de continuidad, reforzamiento y cambio. La intención es mantener a nuestra institución a la vanguardia de la educación superior y realizar las transformaciones que los nuevos retos exigen. En ocasión del proceso abierto por la Junta de Gobierno para designar al Rector de la UNAM para el periodo 2011-2015, le fue presentado un programa de trabajo que contiene 16 líneas rectoras que recogen, en lo fundamental, la experiencia de los últimos cuatro años y plantean una visión de futuro. Este programa de trabajo constituye el eje en torno al cual gira el Plan de Desarrollo Institucional 2011-2015.

Las 16 líneas rectoras se han transformado en programas y de ellos se han derivado 218 proyectos específicos que, a su vez, guardan

¹⁴ Plan... Op. Cit. p. 8.

¹⁵ Plan... Op. Cit. p. 10.

¹⁶ Plan... Op. Cit. p. 10.



relación con las acciones previstas en el programa ofrecido a la Junta de Gobierno.¹⁷

Corresponde al Capítulo III del Plan de Desarrollo Institucional 2011-2015 los aspectos correspondientes a la extensión cultural, entre cuyos responsables se encuentra lo que podría considerarse el Plan de Desarrollo Institucional de la Dirección de Atención a la Comunidad.

2.3.1 Plan de desarrollo institucional de la Dirección de Atención a la Comunidad

La UNAM ha desempeñado a lo largo de su historia un papel central en el desarrollo cultural del país, toda vez que ha sido capaz de preservar una tradición para la transmisión y divulgación de las diversas manifestaciones culturales. Esta función es relevante porque permite a la institución ser un referente nacional de primer orden para conservar, recrear y transmitir las manifestaciones culturales nacionales o universales que dan origen a nuestra identidad, pero también porque permite crear expresiones culturales nuevas, es de pensarse que la Dirección General de Atención a la Comunidad entraría en los proyectos de Difusión y Extensión de la cultura donde se habla de dar continuidad a un proyecto de formación integral, de programas culturales para los alumnos en especial para el bachillerato.

Se debe destacar que la normatividad de la UNAM no otorga a las direcciones generales dependientes de rectoría la facultad para elaborar sus propios planes de desarrollo institucional, correspondiendo, única y exclusivamente al rector, sin embargo, a partir de las propuestas del PDI UNAM 2011-2015, más la iniciativa de la Dirección de Atención a la Comunidad por mantener una red de colaboración con la comunidad universitaria, esta se sumó a los compromisos ya adquiridos.

La Dirección antes mencionada tenía bajo su responsabilidad contribuir con proyectos que daban respuesta a los siguientes apartados del PDI:

En el tema de Docencia, en el punto 2 se refiere a fortalecer el bachillerato de la UNAM y su articulación con los otros niveles de estudio:

¹⁷ Plan... Op. Cit. p. 14

Generar las acciones que permitan establecer la relación que se requiere entre directivos, maestros, alumnos y padres de familia.

Relacionado con la Difusión y Extensión, asumiría el punto 9 que se refiere a Fortalecer la difusión de la cultura y la formación cultural de los universitarios, al tiempo que se consolida el programa profesional y se promueve el surgimiento y desarrollo de nuevos valores.

En el caso de Vinculación y Proyección se sumaba al rubro 11 con el objetivo de promover la proyección nacional de la UNAM, lo que implicará el diseño y puesta en marcha de un programa de colaboración e intercambio académico con las instituciones públicas estatales que fortalezca la presencia y participación de nuestra casa de estudios en todas las entidades federativas.

En el tema de la Gestión y Administración se sumaba con el punto 14 donde se habla de mejorar las condiciones de trabajo, seguridad y bienestar de la comunidad universitaria.

2.4 ACTIVIDADES RELEVANTES DE ATENCIÓN A LA COMUNIDAD

En este apartado se realizará una panorámica de las actividades relevantes contempladas en el primer año del periodo, es decir 2011, las cuales pueden ser consideradas como los productos que la empresa ofrecería a sus clientes o que como se expuso al inicio son el código para el receptor y así cumplir con el proceso de comunicación, en el siguiente capítulo, se analizarán los resultados de los cuatro años.

En la Memoria UNAM 2011 presentada por el doctor Roberto Zozaya Orantes, Director General de Atención a la Comunidad Universitaria desde marzo de 2000 y hasta enero de 2012, se expone que las actividades son diseñadas en conjunto con las distintas entidades y dependencias universitarias e instituciones u organismos externos, sustentadas en cinco ejes fundamentales, en la siguiente tabla de elaboración propia se resumen los resultados de dicho periodo:



Tabla 4. Resultados de la memoria UNAM 2011

Eje	Número de proyectos	Número de Actividades	Número de asistentes	Número de participantes
Cultura Ambiental	10	113	35,723	158
Formación para el Autocuidado	20	170	58,974	585
Formación Cívica	8	49	11,398	177
Formación Artística y Cultural	61	899	356,108	14,974
Comunicación	18	694	292,435	3,043
Total	117	1,924	754,638	18,937

Es importante señalar que dentro de la memoria UNAM 2011, no se describe al público objetivo, se engloba a la comunidad universitaria.

La misión y objetivos de la Dirección General de Atención a la Comunidad Universitaria son, impulsar y enriquecer la formación integral de los alumnos y el desarrollo de la comunidad universitaria, a través de actividades que amplíen su interrelación y fortalezcan su vinculación con otros miembros de la colectividad; que contribuyan en la formación y complementación cultural y artística; que propicien la formación ciudadana de los alumnos al cultivar valores universales e institucionales; fomentar principios y hábitos para el cuidado de sí mismos y, que favorezcan una mejor comprensión y cuidado de su entorno ecológico, social y comunitario.¹⁸

¹⁸ Consultado el 13 de mayo de 2019, <https://www.planeacion.unam.mx/Memoria/2011/PDF/15.3-DGACU.pdf>

Dentro de cada uno de los ejes se encontraron datos relevantes, pero no se menciona un calendario exacto en el que se realizaron, no se logra conocer si están ordenadas cronológicamente, no se obtienen resultados cualitativos, tampoco se menciona el procesos para alcanzar los logros, se encuentran datos cuantitativos, lo cual favorece para comprobar la hipótesis inicial, que durante el segundo periodo del doctor Narro la política de atención a la comunidad, cumplir con las metas del PDI, pero no permite conocer las acciones específicas para las actividades concretas que se describen e incluyen una descripción completa de cada actividad.

Tampoco se menciona el presupuesto con el que se contaba y el presupuesto que se ejerció para la realización de los proyectos.

A continuación, se describen los ejes de la dirección, con el objetivo establecido en la Memoria UNAM y un listado de los proyectos que se desarrollaron con mayor asistencia.

2.4.1 Eje 1: Cultura ambiental

Dentro de este eje el objetivo era estimular la cultura de protección, cuidado y mejoramiento del medio ambiente y de los recursos naturales; promover la creación, rehabilitación y conservación de áreas verdes y difundir información sobre los procesos que deterioran la ecología, sus consecuencias y medidas de prevención, se organizaron y coordinaron los siguientes programas en diversas entidades universitarias.

- La exposición fotográfica itinerante en gran formato, Reserva Ecológica del Pedregal de San Ángel, cuyo objetivo fue la conservación de la biodiversidad. Se realizaron dos actividades con 3,000 asistentes.
- La exposición fotográfica del Tercer Festival del Arte de la Tierra-Jardín Botánico, se organizaron seis actividades que contaron con la participación de 27 personas y 12,530 asistentes.
- Proyecto multidisciplinario Mamíferos y Reptiles de la REPSA, se realizaron diez actividades con 37 participantes y la asistencia de 2,760 estudiantes.



- Jornada Hablemos del agua, para concientizar a la comunidad en el uso del vital líquido, se llevaron a cabo 25 actividades que contaron con cuatro participantes y 4,160 asistentes.
- Proyecto multidisciplinario, 2011 Año Internacional del Murciélago, Se realizó a través de charlas, talleres, cine, exposición fotográfica y documentales, fueron 31 actividades con 39 participantes y una asistencia de 7,935 personas.
- En el costado norte de la Torre de Rectoría se presentó el proyecto, Los fines de la cultura, Incluyó diez actividades con 525 asistentes y la participación de 19 personas.

2.4.2 Eje 2: Formación para el autocuidado

Con el objetivo de fomentar hábitos que propicien el cuidado de la salud en el ámbito físico, psicológico y social, con especial atención a los factores de riesgo y a la obtención de herramientas necesarias para afrontar las demandas del desarrollo vital de la comunidad universitaria, a fin de mejorar su calidad de vida en un ambiente de respeto y libertad.

Para ello, los programas con mayor éxito cuantitativo fueron los siguientes:

- Proyecto multidisciplinario, Los fines de la cultura, por su naturaleza abarca varios ejes, Se contaron 2,266 asistentes y 47 participantes.
- Día internacional de la mujer, 12 actividades que contaron con 1,154 asistentes y la participación de 28 personas.
- 8° Semana de Salud: Los rostros de la seducción, 14 actividades con un total de 26 participantes y 1,495 asistentes.
- Exposición Sobre advertencia no hay engaño, Se registró la presencia de 24,000 personas.
- Exposición Una mirada positiva. Fue vista por 2,100 asistentes.
- Biblioteca itinerante sobre adicciones y sexualidad, Contra el VIH, dale duro a la ignorancia, contó con 22 participantes y 890 asistentes.
- Jornada informativa, Por la cultura del buen beber, con una asistencia de 137 personas.

2.4.3 Eje 3: Formación cívica

Fomenta en los universitarios la participación ciudadana y complementar su formación cívica, a través de informar y sensibilizar a nuestra colectividad sobre valores universales e institucionales, como el orgullo de ser universitarios y el aprecio y respeto a la Universidad. Para cumplir estos objetivos las actividades con mayor afluencia fueron:

- Exposición de carteles, No a la discriminación, contó con la presencia de 2,876 asistentes y 4 participantes (ver carteles en anexos).
- Unámonos en un deseo por Japón, se convocó a la comunidad a realizar 1,000 grullas en papel en el bosque de la Torre de Rectoría. Asistieron 500 personas que elaboraron 4,000.
- Cine y exposición Nuestros pueblos indígenas, pasado, presente y futuro, con una asistencia de 2,200 personas.
- Presentaciones de teatro/debate Pinche amor, sobre el tema del maltrato a la mujer en su relación de pareja, contó con 2,210 asistentes y 31 participantes.
- Jornada cultural de la diversidad sexual en la UNAM, sumo 27 actividades, con una asistencia de 2,412 personas.

2.4.4 Eje 4: Formación artística y cultural

Los objetivos fundamentales de este eje consisten en promover la apreciación de las diferentes expresiones artísticas, así como fomentar la participación de los universitarios en la vida cultural de nuestra institución. Como parte de las actividades con mayor asistencia y que se realizaron para cumplir estos objetivos, se encuentran:

- La rodada del cine mexicano, 85 proyecciones con la asistencia de 5,703 estudiantes.
- Sensaciones sonoras, 26 funciones de música de distintos autores y de varias partes del mundo, captando una asistencia de 2,790 estudiantes.
- Arte al paso, 119 actividades principalmente conciertos con una participación de 304 personas impactando a 13,154 asistentes.
- Exposición Caleidoscopio, contando con 1,000 asistentes.



- En la línea de golpeo, 42 fotografías a color, reportaje gráfico de fútbol americano estudiantil, con la visita de 4,500 asistentes.
- Dos exposiciones, *Grabados de la Historia*, que contaron con 9,000 asistentes.
- Cuatro exposiciones *Foto recuerdo*, contó con una asistencia de 10,850 personas.
- 4° Festival por el derecho a decidir, el número de asistentes fue de 2,000, apoyados por 70 participantes.
- Los fines de la cultura, con 14,445 asistentes y contando con el apoyo de 276 personas.
- El Tianguis de libro sumo 47 actividades y la presencia aproximada de 75 stands de libros; con 14,100 asistentes y 228 participantes.
- Dos exposiciones *Instantáneas de la Historia*, contó con 14,000 asistentes.
- 1er. Certamen Internacional de las tunas femeniles, con 214 participantes y la asistencia de 427 personas.
- Día De, Conmemoración del 40° aniversario del Colegio de Ciencias y Humanidades; se llevaron 9 actividades a cuatro planteles del CCH; Incluyó 86 participantes y 2,884 asistentes.
- Festival de las culturas del mundo en la UNAM, se presentaron 51 actividades, participaron 439 personas y se dieron cita 28,991 asistentes.
- Festival el horror en la UNAM, 17 actividades, colaborando 38 participantes y 1,366 asistentes.
- Festival juvenil de arte por los derechos humanos. Once talleres de sensibilización en torno a los derechos humanos, con 56 participantes y 2,990 asistentes.
- H2O efecto esperado, 27 actividades con 73 participantes y 33,042 asistentes.
- Jornada de la Responsabilidad Social y Empresarial, Ocho conferencistas de empresas, con 35 participantes y 1,070 asistentes.
- Primer Encuentro de Exalumnos de la UNAM, apoyo brindado al Programa de Vinculación con los Exalumnos, 46 actividades impactando a 5,670 asistentes.
- 1er. Festival del libro infantil y juvenil UNAM, Cuatro actividades con 22 participantes y 1,150 asistentes.
- 5° Encuentro de Responsables de Actividades Culturales y Asuntos Estudiantiles, Se presentaron 12 actividades a través de

plenarias con la asistencia de 205 representantes de escuelas y facultades, apoyados por 12 participantes.

2.4.5 Eje 5: Comunicación

El eje de esta actividad tiene como objetivos promover el uso de canales de comunicación entre los miembros de la comunidad universitaria y difundir temas académicos, culturales y científicos.

Los proyectos que menciona para lograr el objetivo son los siguientes:

- Región 4, programa de radio en donde se dieron 47 actividades con diversos temas de interés nacional y universitario.
- Exposición *El universo a tus pies*, 32 imágenes en gran formato, con un total de 1,000 asistentes.
- XIX Feria de las Ciencias 2011 para bachillerato. Apoyo en la logística de espacios, en donde se expusieron 113 trabajos.
- La fortaleza de las ciencias, juegos, experimentos y especies: La Feria de las Ciencias, con 7,653 asistentes.
- Guía Estudiantil de Bachillerato. En formato DVD, fueron entregados a las direcciones generales del bachillerato, 18,000 para el CCH y 17,000 para la ENP, haciendo un tiraje total de 35,000 discos.
- Al Encuentro del Mañana, actividad realizada por la Dirección General de Orientación y Servicios Educativos (DGOSE) para estudiantes que desean ingresar a la UNAM o a otras instituciones, la Dirección General de Atención a la Comunidad montó un módulo informativo.
- Concurso universitario de canción, *Una rola por la UNAM*, con la participación de 16 personas y 300 asistentes.
- El arte del canto: Bellas Artes en la UNAM, programa anual dirigido a los alumnos de nuevo ingreso, con la colaboración del Instituto Nacional de Bellas Artes.
- Obra de teatro, *El Espectáculo del Conocimiento*, que incluye información sustancial de la Universidad.
- Espacios Recreativos Puma, 310 actividades lúdicas y recreativas, con la participación de 716 personas y con la asistencia de 16,750 universitarios.



Dentro de las tareas de esta área se realizaba la administración de la página web donde el número de visitas durante el transcurso del año fue de 69,639 y el boletín electrónico, que en un año alcanzaron a realizarse fueron 42.

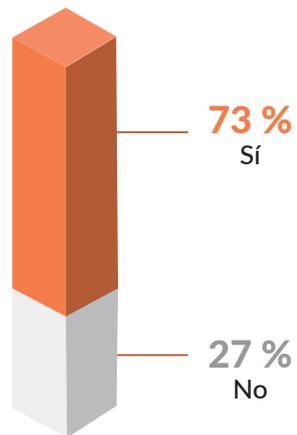
Retomando el organigrama, dentro de la estructura de la dependencia universitaria en 2011 el programa alternativo de transporte BiciPUMA pertenecía a la Dirección en análisis, con el propósito de promover el uso de la bicicleta como medio de transporte interno en CU, fortalecer la cultura y protección al medio ambiente, impulsando la salud entre los universitarios, la recreación y el sentido de pertenencia a la institución. En 2011 brindó atención a 57,706 usuarios y es en 2015 que, el proyecto pasa a la Dirección General de Servicios Generales y Movilidad, dato que tampoco ha sido actualizado en el Manual de Procesos de la DGACO.

Hasta el momento podemos resaltar que ni el manual de organización, ni las memorias UNAM dan a conocer un plan de comunicación; ambas mencionan un área de comunicación, pero no señalan estrategias o plan de medios, no existe discriminación de actividades con los otros ejes, incluso se puede observar en la Memoria UNAM 2011 que cada eje tiene su estilo para reportar las actividades, no se tiene unificación.

Cuando se carece de una estrategia existen conflictos en la comunicación interna; en este caso podemos observar que el discurso del eje de comunicación no coincide con las actividades que realizaba, señala la atención de la página web y el envío del boletín, pero no se cuenta con resultados expresos.

Asimismo, cuando se carece de herramientas de comunicación interna como recibir retroalimentación del personal y tener en consideración sugerencias, reclamos, ideas y opiniones se generan conflictos y situaciones que dañan la eficiencia, la productividad, el clima laboral y perder el objetivo general. En el caso de la DGACO, se realizó un sondeo con el objetivo de conocer la efectividad de la comunicación interna, de 30 personas entrevistadas, que la laboraron durante el segundo periodo del doctor Narro; solo 5 no respondieron por falta de interés en el tema, al ya no laborar ahí. Los resultados obtenidos son los siguientes:

Gráfica 1. ¿Considera usted que la Dirección General de Atención a la Comunidad, durante el segundo periodo del Dr. Narro, (2011-2015) poseía un adecuado sistema de comunicación interna?

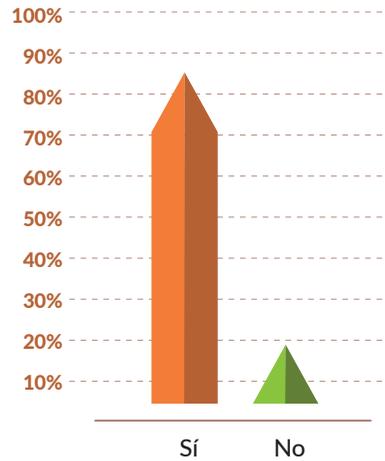


Como se observa en la gráfica, el 73% de los colaboradores encuestados considera que la institución posee una adecuada comunicación interna y el 27% considera que la comunicación interna no es adecuada y que debe mejorar.

Los colaboradores que indican que la comunicación interna es adecuada, consideran que se debe a relaciones humanas establecidas entre ellos, los que indican que la comunicación interna no es adecuada, consideran que se debe a que es una institución burocrática, cerrada, que los colaboradores se enteran de la información por medios informales, que los departamentos trabajan desvinculados.



Gráfica 2. ¿Logro tener acceso a las autoridades de la dirección?



La gráfica 2 demuestra que la mayoría de los colaboradores considera que sí se tiene acceso a las autoridades de la dependencia, la minoría señala que en ocasiones y ningún participante considera que no se tiene acceso.

La mayoría de los colaboradores, consideran que tienen acceso a los funcionarios de la institución, siempre y cuando, se respeten las jerarquías establecidas; debido a que la dirección cuenta con una estructura burocrática y que los mandos medios son el enlace con los operativos.

Gráfica 3. ¿Considera que existía una adecuada comunicación entre los departamentos de la dirección?



La gráfica 3 muestra que la minoría de los colaboradores considera que existe una adecuada relación interdepartamental; sin embargo, hay quienes consideran que no es así, lo cual podría generar un impacto negativo en la comunicación interna.

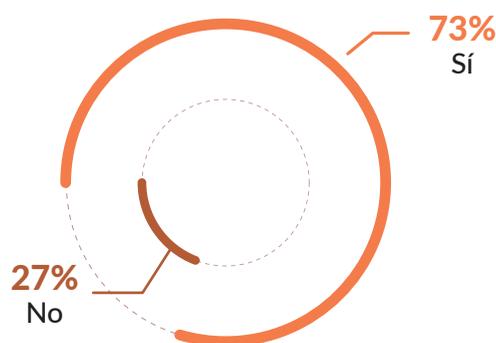
Asimismo, hacen referencia a que cada departamento tiene su forma de trabajar, sus objetivos y sus procesos y que la cultura de información confidencial no permite el intercambio de información entre los departamentos. El 36% considera que se tiene adecuada relación, lo atribuyen a que conocen desde hace muchos años a colaboradores en otros departamentos con los que poseen lazos de amistad y confianza lo cual facilita a que se desarrollen las actividades.

Gráfica 4. ¿Cree que existía un ambiente de confianza?



En esta gráfica se observa que el 64% considera que existe un ambiente de confianza, retomando los argumentos de la gráfica anterior, también consideran que existe un ambiente de confianza por razones de lealtad, valores y compromiso con la universidad. Los que no lo creen afirman que existe recelo profesional, no todos los proyectos vinculan a todas las áreas y cuando se da la oportunidad, el flujo de información es complicado ya que se mantiene en confidencialidad o no son claros los procesos operativos.

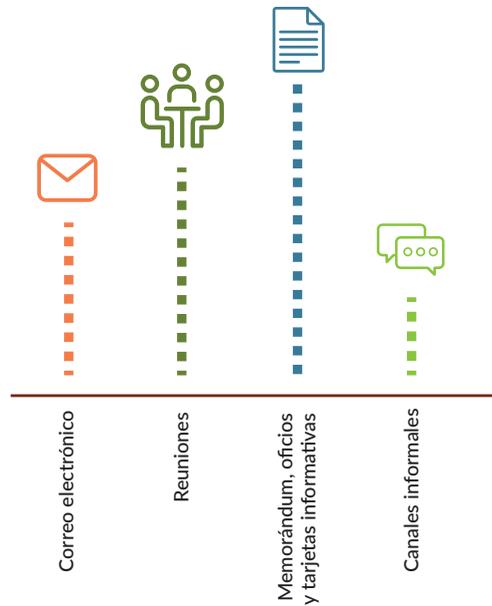
Gráfica 5. ¿Conoce usted las políticas de comunicación interna de la Dirección General de Atención a la Comunidad?



La gráfica 5 muestra que, realmente no existen políticas de comunicación interna en la institución que es objeto de estudio.

La mayoría considera como políticas las prácticas cotidianas que son parte de la burocracia y la jerarquización de puestos. Señalan que ninguna actividad se ejecutaba sin solicitar autorización al director, desde publicar un cartel hasta diseñar un proyecto, las comunicaciones oficiales se realizan por medio de notas informativas o correos electrónicos para que quedara constancia y se le diera seguimiento; esto último, podría confirmar que no se trabaja bajo un ambiente de confianza.

Gráfica 6 ¿Cuál era el medio para comunicar la información oficial a los colaboradores?



Los resultados que brinda esta gráfica, demuestran que los medios impresos en papel como las notas informativas, oficios o memorándums era el medio para trasladar información oficial, en segundo lugar, las reuniones que sostenía cada subdirección con sus equipos operativos de trabajo, el correo electrónico como seguimiento y el menos la comunicación informal como llamadas telefónicas o conversaciones en los pasillos.

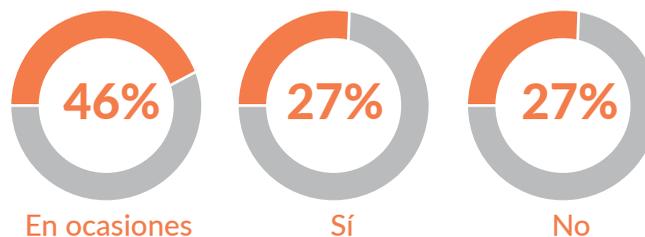


Gráfica 7. ¿Qué considera que hacía falta para mejorar la comunicación interna?



En la gráfica podemos observar las herramientas que los colaboradores consideran que posee la comunicación interna de la institución. Resalta el poco trabajo en equipo, la desintegración interdepartamental, ya que consideran que las reuniones podrían contribuir a la mejora, también refleja que la comunicación es lineal y en una sola vía y que no existen políticas de comunicación interna.

Gráfica 8. ¿Considera que se tomaban en cuenta sus opiniones?



El 27% de los colaboradores considera que no son escuchadas sus opiniones y el 27% considera que, si son escuchados, se resalta que la opinión está dividida, ya que la mayoría era tomada en cuenta, ya que algunas decisiones se tomaban en campo a favor de la operación y después solo se informaba al jefe inmediato.

Los colaboradores que consideran no ser escuchados o solo en ocasiones, lo atribuyen a que ocupan puestos de categorías inferiores y que la estructura de la dirección es jerárquica, la cual mostraba resistencia a ideas nuevas, agregan que son muy escasas las aprobadas y estas siempre tenían modificaciones desde la dirección, se daba continuidad a los proyectos ya posicionados y se seguían las instrucciones para cumplir con las metas.

Derivado del sondeo podemos concluir que la Dirección General de Atención a la Comunidad en el periodo señalado hacia uso de canales formales de comunicación a través de tarjetas informativas con reportes y seguimiento sobre las actividades que realizaba, usaba el correo electrónico, pero no todos los colaboradores contaban con una cuenta institucional para el intercambio de información, los subdirectores con el fin de comentar los sucesos más importantes y la agenda de actividades tenían reuniones semanales del director general.

Por la naturaleza de la dependencia, la mayor parte del tiempo los colaboradores se encontraban en eventos por lo que la comunicación telefónica era vital, ya que era la más rápida para el seguimiento y reportar resultados, sin embargo, no era un canal de comunicación oficial.

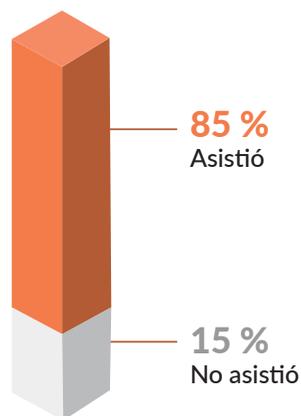
El objetivo principal que tenía la Dirección General de Atención a la Comunidad era atender a los miembros de la universidad; una vez descrita la situación interna, pasaremos a detallar los resultados del sondeo aplicado a los responsables de actividades culturales y asuntos estudiantiles de la UNAM, que será de ayuda para evaluar la problemática detectada y las áreas de oportunidad.

Cabe destacar que el sondeo fue realizado en el marco del Encuentro de Responsables de Actividades Culturales y Asuntos Estudiantiles de la UNAM, con reactivos correspondientes a categorías de atención a la comunidad universitaria y conceptos de extensión de la cultura, donde los resultados refuerzan la hipótesis del trabajo: Durante el segundo periodo del Dr. Narro la política de la Atención a la Comunidad Universitaria cumplió con las expectativas plasmadas en el Plan de Desarrollo Institucional 2011-2015 y se corrobora que la DGACO, tuvo presencia en la mayoría de las sedes de la UNAM, confirmando que la comunicación externa tenía éxito, lo cual contribuyó a una imagen positiva del rectorado.



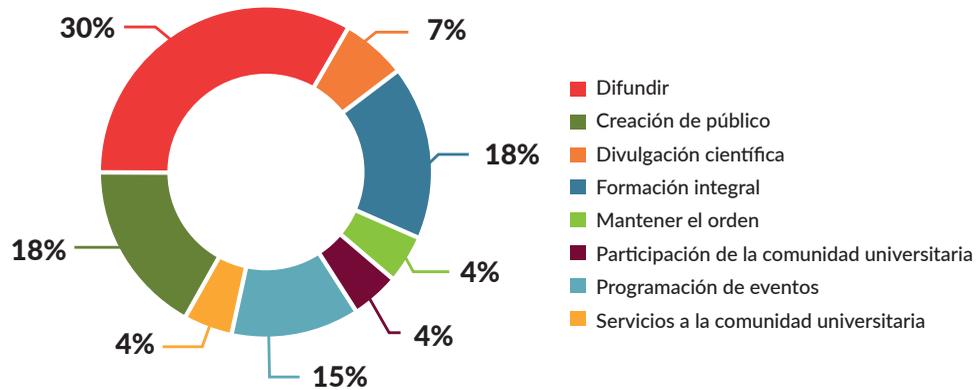
- 1.- De un total de 54 planteles que fueron invitados al encuentro asistieron 45 cubriendo un 85% de asistencia, lo cual arroja que existe interés por parte de los responsables para construir y unificar una política de atención a la comunidad, innovando desde la gestión de su plantel (ver gráfica 9).

Gráfica 9. Porcentaje de asistencia al encuentro



El objetivo que más sobresale es la difusión de eventos que se realizan en los planteles y el que menos son los servicios a la comunidad y la participación de la misma, lo que permite ver que es un periodo donde lo que preocupa es llegar a la meta cuantitativamente y no la creación de programas que contribuyan a la formación integral como principal objetivo (ver gráfica 10).

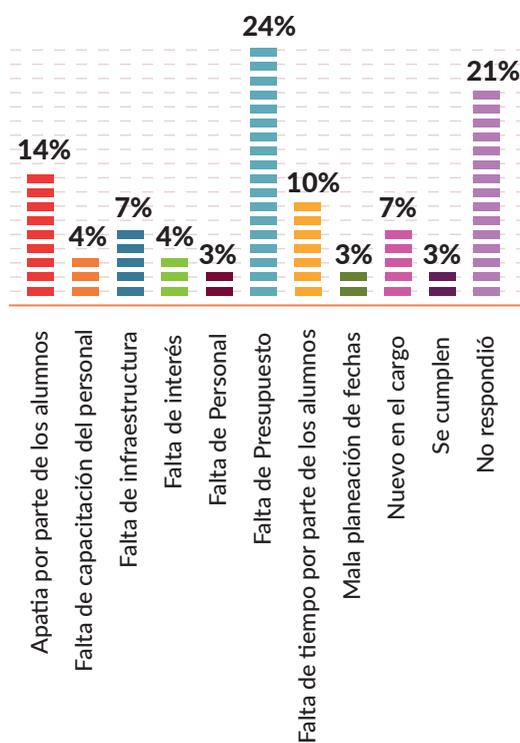
Gráfica 10. ¿Cuál es el objetivo de su plan de trabajo desde la oficina que dirige?



Los factores que más influyeron en no poder llegar a su objetivo fueron la falta de presupuesto y la falta de infraestructura, lo cual contribuía a que DGACU tuviera una fortaleza, contribuyendo al desarrollo de las actividades y que le permitía tener presencia en diversas comunidades, para poder conocerlas y diseñar proyectos un tanto personalizados (ver gráfica 11).

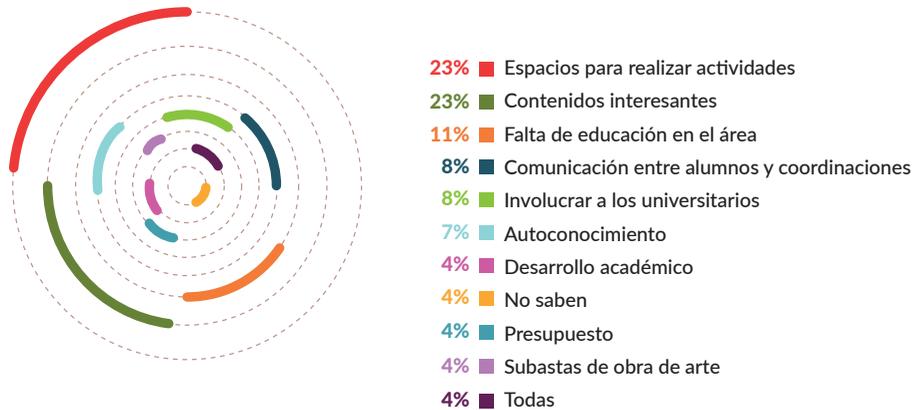


Gráfica 11. En caso de no haber cumplido con el objetivo trazado, indique los factores que se lo impidieron.



Podemos resumir que las principales necesidades de la comunidad universitaria era contar con una oferta de contenidos interesantes, espacios adecuados y equipo técnico para llevarlos a cabo, uno de los objetivos principales de la DGACU era contribuir en la cotidianidad universitaria con proyectos artísticos y culturales dentro de los planteles, por ello el proyecto Arte al Paso tuvo gran éxito (ver gráfica 12).

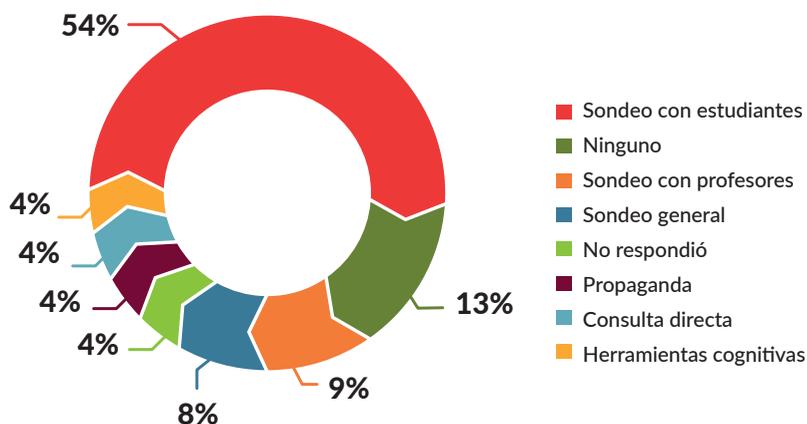
Gráfica 12. ¿Con base en su experiencia, ¿cuál es la principal necesidad cultural de su comunidad?



Más de la mitad de las dependencias toman en cuenta la opinión de los estudiantes para desarrollar sus programas, podemos destacar que ninguno menciona la planeación apegándose a los objetivos del plan de desarrollo institucional, sin embargo, el tomar en cuenta la opinión de los alumnos de prueba de que la política de atención a la comunidad existe, aunque muchas veces se desconozca que se está ejerciendo (ver gráfica 13).

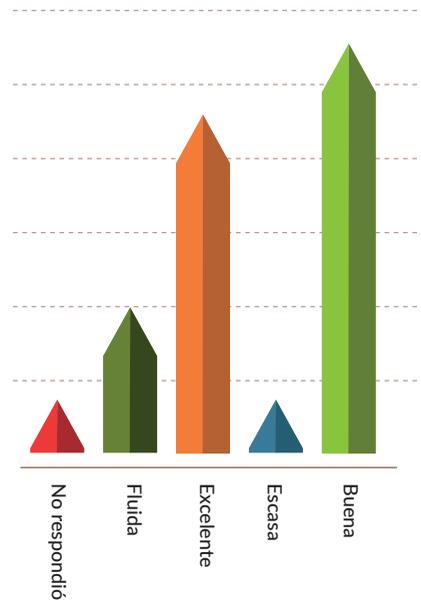


Gráfica 13. ¿Qué instrumento utiliza para la identificación de las necesidades culturales de su comunidad?



La mayoría de los planteles afirma tener una relación positiva, lo cual deja ver que, aunque no se tenía una estrategia de comunicación externa establecida, la imagen era positiva, ya que las necesidades de los promotores culturales eran cubiertas por la DGACU, fortaleciendo los vínculos para crear proyectos con objetivos en común (ver gráfica 14).

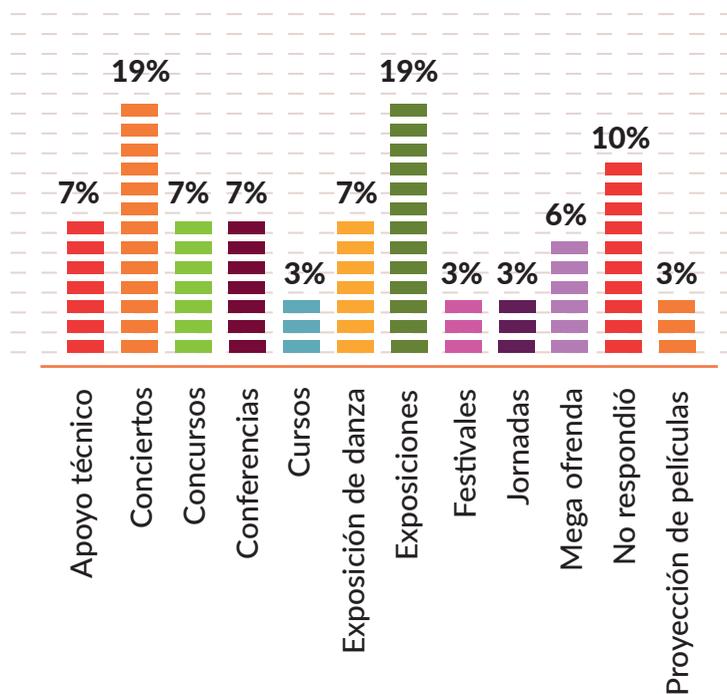
Gráfica 14. ¿Cómo califica la relación de su oficina de difusión cultural y asuntos estudiantiles con la Dirección General de Atención a la Comunidad?



El objetivo fundamental de la comunicación externa es proyectar una buena imagen de la organización y dar a conocer los productos y servicios a su público; en este grafico se observa que el producto más consumido eran los conciertos y las exposiciones, lo cual confirma que la DGACU cubría necesidades del plantel, pero también necesidades de la comunidad universitaria ya que los artistas que presentaba no eran profesionales, eran estudiantes de diversas carreras o niveles de formación pero que tenían el nivel de calidad para participar en los proyectos (ver gráfica 15).

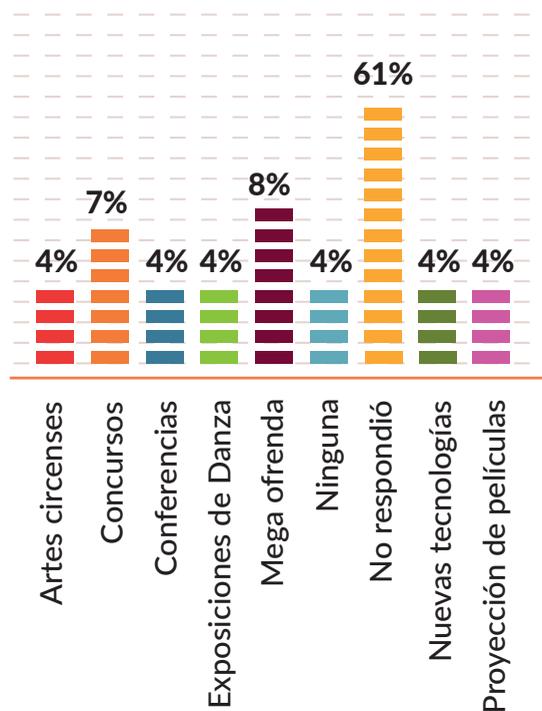


Gráfica 15. ¿Qué proyectos ha realizado exitosamente con la DGACU?



La mayoría no respondió esta pregunta, lo cual confirma las respuestas anteriores donde se confirma una relación de colaboración y un esfuerzo por crear una estrategia en conjunto. Destacan los concursos, los concursos fueron una estrategia de la DGACU para crear comunidad y aunque es el rubro que resalta en esta gráfica, más adelante observaremos su crecimiento (ver gráfica 16).

Gráfica 16. ¿Cuáles no?



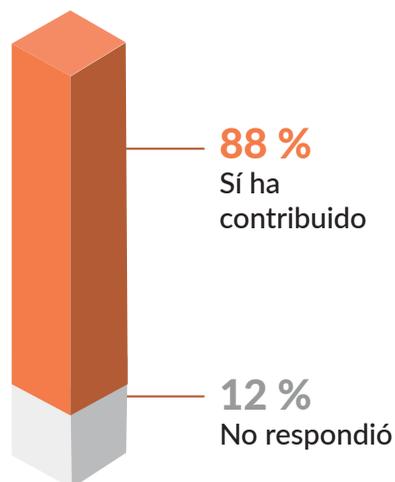
En el Manual de Sistemas de Gestión¹⁹, los autores afirman que el contenido esencial de la comunicación externa es el dar a conocer la actividad propia de la organización, su impacto en la sociedad, mediante los grupos de interés, externos a la empresa, en este caso al a dirección.

La gráfica 17 es la conclusión de que la dirección ejercía comunicación externa efectiva, principalmente a través de las relaciones públicas, tanto con las sedes como con los artistas, ponentes y demás participantes.

¹⁹ Abril Sánchez, Cristina; Palomino, Antonio; Sánchez José. (2006) Manual para la integración de sistemas de gestión: calidad, medio ambiente y prevención de riesgos laborales, FC Editorial. España, pp 195-200.



Gráfica 17. ¿Ha contribuido la DGACU al cumplimiento de su plan de trabajo?



Annie Bartolli²⁰ divide y describe a la comunicación externa en tres tipos:

- **Comunicación Externa Operativa:** Es el intercambio efectuado entre los integrantes de la organización con el medio externo, en el marco de las actividades diarias. Cada uno de ellos dan una imagen y unos mensajes en nombre de la empresa y, a su vez, reciben información que integran a la organización. Estos intercambios son indispensables para la realización de la actividad de la organización a corto plazo.
- **Comunicación Externa Estratégica:** Agrupa dos aspectos. El primero, la constitución de “redes” por medio de las cuales la organización busca una presencia en su medio y para mantener relaciones positivas con actores considerados claves. El segundo, denominado “vigía”, sirve para captar información estratégica en el medio, a través de alguno de los integrantes de la organización.
- **Comunicación Externa de Notoriedad:** En este caso, es la organización, y no sus integrantes, la que informa al medio, a fin

²⁰ Bartolli, Annie. Comunicación y organización. La organización comunicante y la comunicación organizada. 1a edición, Ed. Paidós. 1992, pp. 100-103.

de dar a conocer algún producto o mejorar su imagen, mediante el uso de publicidad, promoción, patrocinios, etcétera. Sin embargo, en este tipo de comunicación, a menudo se olvida que un empleado es un potencial promotor de la organización.

Para la dirección en estudio es fundamental la comunicación externa operativa y estratégica, ya que como se puede observar en las gráficas anteriores, la colaboración de esta para los otros planteles era primordial, se tenía un acercamiento con la comunidad para poder intercambiar información, crear redes, obtener información estratégica que serviría para la elaboración de proyectos que coadyuvaran a la formación integral y que cumplieran con los objetivos de las líneas rectoras.

Se debe señalar que si bien, se tenía una comunicación externa, no era del todo exitosa ya que como se mencionó anteriormente la comunidad no siempre reconocía a la dirección como la autora de los proyectos ya que se tenía una imagen positiva de las actividades, pero se desconocía de la identidad de la organización.

Libaert señala que dentro de la comunicación externa existen tres grandes tipos de instrumentos de comunicación, divididos entre directos y personales, impresos, y digitales.²¹

- Los directos y personales que incluyen el uso de contactos espontáneos, entrevistas individuales, reuniones generales, presentaciones, cursos y conferencias, este instrumento era el más utilizado en la dirección, ya que al tener contacto directo con la comunidad las alianzas y colaboraciones surgían de las relaciones públicas que cada gestor cultural estableciera.
- Los impresos, están relacionados a las notas informativas, libro de acogidas, boletines, carteleras, carteles, informes sobre las diversas actividades a realizar, folletos informativos, y la revista de la empresa; Para la dirección las notas informativas eran la herramienta de comunicación interna, los carteles eran el principal medio de publicidad de los eventos, se realizaba una cartelera semanal publicada en gaceta, la cual funcionaba principalmente para informar a los funcionarios de las actividades.

²¹ Consultado el 25 de noviembre de 2019, <https://www.redalyc.org/pdf/1995/199524411059.pdf>, pág. 9



- Los instrumentos digitales, son de gran importancia y tiene altos niveles de penetración en la sociedad contemporánea, el cartel digital era el más explotado por las sedes para tener contacto con sus públicos, la dirección no contaba con la unificación de redes sociales al inicio de la gestión, cada subdirección empleaba sus propios canales de difusión y publicidad, lo cual debilitaba la imagen corporativa, fue a mediados de 2012 que se unieron en una sola cuenta, con el objetivo de fortalecer la imagen de la dirección.

Podemos observar que, si bien no se contaba con estrategias establecidas, se lograban los procesos de comunicación; se tenían instrumentos, como los carteles en cada sede o la cartelera publicada semanalmente en Gaceta UNAM. En el siguiente cuadro comparativo de elaboración propia con información de los libros blancos de la Dirección General de Atención a la Comunidad, que, de octubre 2007, al 2011, cuando finalizaba el primer año del cuatrienio las cifras con relación a la política de atención a la comunidad habían superado a la entrega del doctor De la Fuente, pero manteniendo una continuidad en la labor de trabajar por una cultura de armonía, de generar vínculos y crear espacios de expresión:

Tabla 5. Actividades de octubre de 2007 a 2011

Año	Número de actividades	Número de asistentes
2007	964	624,487
2011	1, 924	754,638

En el siguiente capítulo, como ya se ha mencionado, realizaremos el análisis completo del segundo periodo del rectorado de Narro. Sin embargo, es importante resaltar que, ya se veía un crecimiento en el nivel de atención a la comunidad universitaria, interés de los miembros de la comunidad en participar en las actividades que ofrecía la DGACU, inquietudes por parte de los colaboradores para establecer procesos y estrategias de comunicación para posicionarse como el principal aliado de las escuelas y facultades, incluso posicionarse como una de las direcciones líder del rectorado.

CAPÍTULO III

**Análisis
y balance
del plan de
desarrollo
institucional
(2011 a 2015)**

La expresión planificación estratégica es un plan estratégico institucional, el cual se caracteriza fundamentalmente por coadyuvar a la racionalización de la toma de decisiones, se basa en la eficiencia institucional e integra la visión de largo plazo (filosofía de gestión), mediano plazo (planes estratégicos funcionales) y corto plazo (planes operativos).¹

En el proceso de planificación estratégica, se utilizan diversas herramientas de análisis para obtener información que permita tomar decisiones acertadas al trazar la trayectoria futura de las organizaciones. Una de las herramientas más utilizadas, por su sencillez y gran utilidad, es el análisis FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas), convirtiéndose en una alternativa disponible para la pequeña y mediana industria por su bajo costo de implementación, además de que proporciona un diagnóstico preciso de la situación actual del entorno interno y externo de la empresa.²

Atendiendo a que la planificación estratégica es una herramienta que consiste en la búsqueda de una o más ventajas competitivas de la organización y la formulación, todo esto en función de los objetivos y de los recursos disponibles se ha contemplado la posibilidad de realizar un análisis FODA.

La utilidad del FODA radica en diseñar las estrategias para utilizar las fortalezas de la organización, así como aprovechar las oportunidades, enfrentar las amenazas y superar las debilidades, todo esto enfocado al cumplimiento de objetivos de la empresa. Un punto importante para la elaboración del análisis FODA es conocer el funcionamiento de la actividad o empresa para la cual se está realizando el análisis, y es necesario saber si lo que se está analizando es relevante o no, si esta fuera o dentro de la empresa y si es bueno o malo para la empresa.³

¹ Jean-Paul Sallanave, *La gerencia Integral ¡no le tema a la competencia, temale a la incompetencia!*, (Barcelona, 1994)

² José Luis Ramírez Rojas, *Procedimiento para la elaboración de un análisis FODA como una herramienta de planeación estratégica en las empresas*, acceso el 26 de mayo de 2019, <https://www.uv.mx/iiesca/files/2012/12/herramienta2009-2.pdf>.

³ Ramírez Rojas, *Procedimiento para la elaboración de un análisis FODA...*

De manera que para este trabajo se describen como primer rubro los resultados y de manera analítica, las fortalezas y aportaciones, así como las debilidades y obstáculos que la Dirección General de Atención a la Comunidad Universitaria (DGACU), enfrentó durante el segundo periodo del doctor Narro como rector para cumplir con los objetivos del PDI.

Considerando que la Gaceta UNAM del 5 de noviembre de 2018 expidió el acuerdo que reorganiza la estructura administrativa, a través del cual, entre otras acciones, desaparece la Secretaría de Atención a la Comunidad Universitaria y sus funciones se transfieren a diversas áreas universitarias.

Creando la Secretaría de Prevención, Atención y Seguridad Universitaria, para alcanzar los objetivos planteados por el actual rector, donde uno de los temas de prioridad es la seguridad, no obstante, la Dirección General de Atención a la Comunidad sigue perteneciendo a dicha secretaria; por ello las fortalezas y debilidades encontradas dejan de tener relevancia, frente a la nueva organización administrativa, sin embargo contribuyen a los antecedentes para la construcción de posibles proyectos y planes de acción, así como para la propuesta del plan de comunicación, ya que las acciones encomendadas no cambiaron de objetivo, que es la atención a la comunidad en colaboración con las entidades y dependencias expertas de la UNAM.

3.1 RESULTADOS

Se comentó en el segundo capítulo que las actividades relevantes de 2011 fueron diseñadas en conjunto con las distintas entidades y dependencias universitarias e instituciones u organismos externos, sustentadas en cinco ejes fundamentales: Formación Ambiental; Formación para el Autocuidado; Formación Artística y Cultural; Formación Cívica, y Comunicación.

Para los años subsecuentes ya no se manejaron los cinco ejes iniciales de 2011, en 2012 los ejes cambiaron su nombre, sin que exista alguna explicación, quedando de la siguiente forma:

- 1) Fomento a la formación artística y cultural
- 2) Fomento a la cultura del autocuidado y la salud



- 3) Fomento a la formación cívica y universitaria
- 4) Fomento a la cultura ambiental
- 5) Comunicación

Como parte esencial de los resultados obtenidos es importante identificar, los compromisos que le habían encomendado a la Dirección General de Atención a la Comunidad dimanados del Plan de Desarrollo Institucional, en el siguiente cuadro elaborado con información propia, ya que durante el periodo a analizar la que suscribe laboraba en la mencionada dirección, se muestran:

Tabla 6. Plan de Desarrollo Institucional

Proyecto del PDI	Punto del PDI	Compromiso de la DGACU
Docencia	Generar las acciones que permitan establecer la relación que se requiere entre directivos, maestros, alumnos y padres de familia.	Desarrollar un programa de actividades artísticas y culturales que vinculen al estudiante a su entorno familiar y a su vez a éste con la Universidad.
		Implementar un plan de vinculación a través del cual se informe, inculque y desarrolle entre la comunidad universitaria, valores sociales, institucionales y familiares.
Difusión y Extensión	Mantener y fortalecer las actividades de extensión que realizan diversas Facultades y propiciar los apoyos necesarios para que las entidades foráneas también desarrolle esta función.	Proponer a las entidades académicas la implementación de programas culturales y artísticos en pro de sus comunidades.

Vinculación y proyección	Organizar un programa denominado “La semana de Aguascalientes... Zacatecas” para que todas las entidades federativas puedan mostrar sus expresiones históricas, culturales, turísticas y gastronómicas, a los universitarios.	Diseñar un programa de intercambio académico, científico, cultural, artístico, gastronómico y productivo entre la UNAM y las 32 entidades federativas.
Gestión y Administración	Instrumentar el proyecto “Territorio PUMA”, orientado a preservar la grandeza arquitectónica de la UNAM y a fomentar la convivencia en todos sus espacios	Desarrollar acciones que formen en la comunidad un espíritu de pertenencia respecto del patrimonio universitario y propicien la interacción en sus diversos recintos.
	Reforzar los programas de prevención de adicciones con especial énfasis en el caso del bachillerato.	Desarrollar actividades culturales y artísticas donde la comunidad consolide su espíritu de pertenencia universitaria.

A continuación, se presentan las actividades realizadas del 2012 al 2015 reportadas por el Lic. Alejandro Fernández Valera Jiménez quien en ese momento era el titular de la dirección, con información de Memoria UNAM y propia, ya que algunos de los proyectos fueron coordinados por la que suscribe, en los anexos se encuentran carteles de algunos de los eventos que se mencionan en la Tabla 7.



Tabla 7. Actividades reportadas por Lic. Alejandro Fernández Valera Jiménez 2012-2015

Tipo de actividades	Actividades de mayor impacto en este período	Total de actividades realizadas
<p>Actividades Multidisciplinarias</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Espacios Recreativos Puma • Amaratados: Maratón por la no violencia en pareja. • Segunda Gran fiesta internacional de ajedrez UNAM 2012 • Festival Universitario de Día de Muertos. Mega-ofrenda 2012 • El mejor aliado del ecosistema: el murciélago. • El Patrimonio de la UNAM... Más allá de las texturas • H2O efecto esperado • Tianguis del Libro • Segundo Festival de las Culturas del Mundo en la UNAM • Semana de las tierras del café • Séptima Jornada de la Responsabilidad Social y Empresarial. • Pecados capitales • Año Internacional de los Bosques 	<p>66</p>
<p>Cine</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Ciudad Universitaria en el celuloide • La rodada del cine mexicano • Short Shorts Film Festival México • Ciclo de cine Toquemos fondo: Las adicciones desde la butaca • La esclavitud del siglo XXI • Visa al Paraíso 	<p>102</p>

<p>Conciertos</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Bellas Artes en la UNAM • Bocanadas de vida. Con motivo del Día Mundial sin Fumar • Rondalla juventud y romance de la UNAM • Concierto “Los 60 en la UNAM” • El proyecto “Arte al paso” • Rockendo pa’ no engancharnos. • Sinfonía en ADN mayor, por un planeta mejor 	<p>322</p>
<p>Exposiciones</p>	<ul style="list-style-type: none"> • El cine mexicano en el cartel extranjero • Exposición de autos clásicos y de colección. Volver al pasado • Sobre advertencia no hay engaño: fumar mata • Instantáneas de la Historia. • Cinco años como Patrimonio Mundial. • Foto Recuerdo • La Fundación de la Universidad Nacional de México. • La UNAM es • Tercer Festival del arte de la tierra Jardín Botánico • Reflexiones de la Tierra, expresión de los cinco elementos. • Reserva Ecológica del Pedregal de San Ángel. 	<p>86</p>
<p>Talleres</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Taller de dibujo con la ENAP • Taller de prevención de cáncer de mama. • De monit@s a moneras • Muévete y métete en cintura. • Hombres sin armadura, reflexiones sobre masculinidad. • Transformano: Manos en acción. 	<p>382</p>



<p>Teatro o Literatura</p>	<ul style="list-style-type: none"> • El espectáculo del conocimiento • Red de Teatro Estudiantil Universitario • Pregúntale a un libro • Pinche amor • Sala de espera 	<p>79</p>
<p>Danza</p>	<ul style="list-style-type: none"> • El proyecto “Arte al paso” con grupos como Danza Jazz Acatlán, Mafía Flamenca y los grupos representativos de las Facultades. 	<p>18</p>
<p>Concursos</p>	<ul style="list-style-type: none"> • La UNAM me gusta • Bardamorfosis • Certámenes del proyecto H2O • Primer certamen de Fotografía y Ensayo sobre entidades académicas y recintos universitarios • Segundo certamen de Ensayo sobre las culturas del mundo • Primer certamen de Fotografía Ciudad Universitaria siglo XXI • Reto SUAyED • Sexto Rally ciclista por CU • Séptimo Rally universitario en línea 2012 • Primer concurso de entrevista de hijos a padres ¿Cómo se pasa la muerte? • Los concursos en el marco del Festival Universitario de Día de Muertos: poesía, cuento, fotografía, crónica y arte postal. • Certámenes en el marco del Festival del Ajedrez: cartel, máscara, joyería, cuento corto, fotografía, moneda conmemorativa • Quinto concurso universitario de Fotografía sobre tabaquismo 	<p>52</p>

	<ul style="list-style-type: none"> • Tercer concurso universitario de cartel La UNAM es • Tercer concurso universitario de canción Una rola por la UNAM. 	
<p>Conferencias, conversatorio y/o Charlas</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Charlas dramáticas • Charlas plásticas • Los fabuladores y su entorno. • De erotismo y otras químicas. • Día Internacional de la Mujer. • Por la cultura del buen beber. 	64

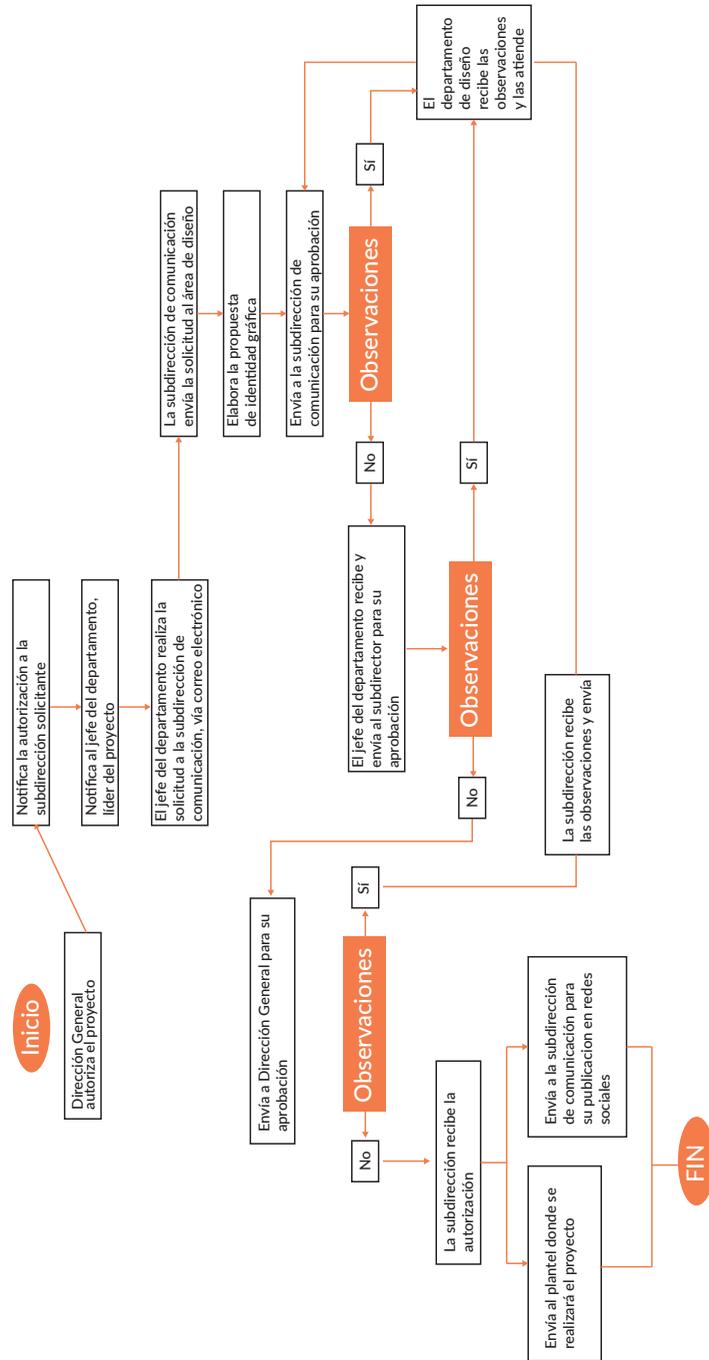
El Programa Bicipuma el cual formaba parte de la Dirección en 2012, es un referente a nivel nacional e internacional, ya que algunas universidades implementaron el programa, este tiene como objetivo, fomentar el uso de la bicicleta como medio de transporte sustentable, con una perspectiva de salud y recreativa, a través del préstamo de bicicletas para traslados entre las entidades académicas y dependencias universitarias.

Según la memoria UNAM, en el año 2012 se brindaron 581,564 servicios y se tenían registrados 58,951 usuarios, incrementando su uso por más de 10 mil personas.

Se debe destacar que, aunque tampoco existían diagramas de flujo en el manual de organización, el proceso de comunicación con relación a la difusión de los proyectos, sin importar el tipo de actividad que existía; al inicio de la gestión cada subdirección tenía sus procesos, con la administración del licenciado Varela, se unifican las redes sociales y se define un proceso para la publicación de carteles o herramientas de publicidad, a continuación, lo describo con un diagrama de flujo (figura 3).



Figura 3. Diagrama de flujo 2012



Las cifras reportadas en el 2013 son las siguientes:

Tabla 8. Actividades reportadas en 2013

Tipo de actividades	Actividades de mayor impacto en este período	Total de actividades realizadas
Actividades Multidisciplinarias	<ul style="list-style-type: none"> • Décimo Quinto Festival Universitario de Día de Muertos. Megaofrenda 2013 • El Patrimonio de la UNAM... Más allá de las texturas • Tercer Festival de las Culturas del Mundo en la UNAM • Espacios Recreativos Puma y Espacios Recreativos Puma itinerantes. • Tianguis del Libro • Pecados Capitales • Semana de las tierras del café • Ferias de la salud • Jornadas de autocuidado y seguridad vial • Jornadas de salud sexual y reproductiva • 4ta. Jornada de Diversidad Sexual e Identidades de Género 	28
Cine	<ul style="list-style-type: none"> • Rodada del Cinematografía Mexicano • Circuito de Cinematografía universitario • Festival del Folklore Mexicano • Short Shorts Film Festival México 	77



<p>Conciertos</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Festival Fusible • El proyecto “Arte al paso” • Viernes Inconfesables • Aniversario de “Bellas Artes en la UNAM, el arte del Canto” • Conciertos con Estudiantinas de la UNAM 	<p>357</p>
<p>Exposiciones</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Tercera exposición de autos clásicos y de colección Volver al Pasado • La esclavitud del siglo XXI • 30 carteles 30 diseñadores por la Tierra • Campus Central de Ciudad Universitaria • Consuma cultura • El cartel del cine mexicano en el extranjero • Foto recuerdo 2009, 2011 y 2012 • Instantáneas de la historia • La fundación de la UNAM • La juventud en el cine • La UNAM es • Lee • Los fractales y la Tierra vistos desde el cielo • Por el disfrute del agua • Reflexiones de la Tierra • Expresiones de los cinco elementos • Reserva Ecológica del Pedregal de San Ángel • Ser mujer tiene su chiste • Sobre advertencia no hay engaño: fumar mata • Taxco de Alarcón: escenario de dos décadas 	<p>23</p>

<p>Talleres</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Campus sobre Ruedas • De monit@s a moner@s 2.0 • Taller de dibujo con la ENAP • Talleres en el Festival del Folklore Mexicano 	<p>50</p>
<p>Teatro o Literatura</p>	<ul style="list-style-type: none"> • AutoRelatos • Red de Teatro Estudiantil Universitario • El espectáculo del conocimiento • XXI Festival Nacional e Internacional de Teatro Universitario 	<p>60</p>
<p>Danza</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Arte al paso • Festival del Folklore Mexicano • Jazz Actlan y Mafia Flamenca 	<p>63</p>
<p>Concursos</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Concurso para el Nombre del Nuevo Emblema Universitario • Certamen de animación “Fantasía Animada de Ayer a hoy” • Certamen en línea La UNAM me Gusta • Primer Certamen de Fotografía Publicitaria ...Tu Huella PUMA a la vista de Todos • Rally en línea • Rally Ciclista por CU • Los concursos en el marco del Festival Universitario de Día de Muertos: poesía, cuento, fotografía, crónica, arte postal y entrevista. 	<p>108</p>



<p>Conferencias, conversatorio y/o Charlas</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Los fabuladores y su entorno • Conversaciones con la madre Tierra • Encuentro de Responsables de Actividades Culturales y de Asuntos Estudiantiles de la UNAM 	<p>49</p>
---	---	-----------

Durante el 2014 las cifras que se reportaron fueron:

Tabla 9. Actividades reportadas en 2014

<p>Tipo de actividades</p>	<p>Actividades de mayor impacto en este período</p>	<p>Total de actividades realizadas</p>
<p>Actividades Multidisciplinarias</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Martes de Energía Cultural • Espacios Recreativos Puma e Itinerantes • De monit@s a moner@s 3.14 “los Súper Héroes” • El Patrimonio de la UNAM... Más allá de las texturas • 4°. Festival de las Culturas del Mundo en la UNAM • Jornadas de Autocuidado y Seguridad Vial • Jornadas de Ciencia y Medio Ambiente • Jornada Biología va a tu Plantel • Jornadas de Salud Sexual y Reproductiva • Pecados Capitales • Tianguis de Libros • Fiesta de las Ciencias y las Humanidades • Noche de las Estrellas 	<p>66</p>

<p>Cine</p>	<ul style="list-style-type: none"> • 3er Circuito de Cine Universitario • Festival Cultural de la Facultad de Contaduría y Administración • Selección de cortometrajes mexicanos • Con C de Cine, Charla y Cultura, hablemos de diversidad 	<p>170</p>
<p>Conciertos</p>	<ul style="list-style-type: none"> • El proyecto "Arte al paso" • Viernes Inconfesables • 60 años de actividades académicas en la Ciudad Universitaria 	<p>445</p>
<p>Exposiciones</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Megaofrenda 2014 "Tzompantli a Frida Kahlo" • Cuarta exposición de autos clásicos y de colección Volver al Pasado • Fotorecuerdo 2009 • Taxco de Alarcón Escenario de dos décadas • La Juventud en el cine mexicano • Por el disfrute del agua • Consuma Cultura • Voces a bordo • III Concurso Nacional de fotografía "Los Derechos y la Diversidad Cultural de México" • El cine mexicano en el cartel extranjero • La UNAM me gusta • Exposición Foto recuerdo Edición Especial • Mural itinerante "Homenaje a José Guadalupe Posada" 	<p>169</p>



<p>Talleres</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Clínicas para intérpretes de géneros populares • Taller de dibujo con la FAD • Festival del Folklore Mexicano • Campus Sobre ruedas 	<p>997</p>
<p>Teatro o Literatura</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Red de teatro estudiantil universitario • Tarde de capas y café • Tarde de Danzón y Café • Genoma Azul y Oro • Capas, Letras, Danza e Ilustración “Félix Lope de Vega y Carpio” Lectura en voz alta • Tarde de Son Huasteco y Cuentos Mexicanos • Capas, Letras, Danza e Ilustración “Francisco de Quevedo Villegas y Santibáñez Cevallos” • Homenaje a Efraín Huerta 	<p>88</p>
<p>Danza</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Proyecto “Arte al paso” • Baile de época “Los 50, Crinolinas, copetes y recuerdos” • 3° Concurso a favor de la Diversidad Sexual • Homenaje a las Jacarandas • Laboratorio de Danzón Histórico del Centro Cultural Veracruzano • Festival del Folklore Mexicano 	<p>94</p>

<p>Concursos</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Certámenes sobre entidades académicas y recintos universitarios • Certamen Universitario de Ensayo 85 años de Autonomía Universitaria “ La responsabilidad de la Libertad” • Certámenes conmemorativos de los 60 años de gaceta UNAM • Los concursos en el marco del Festival Universitario de Día de Muertos: poesía, cuento, fotografía, crónica, arte postal y entrevista. 	<p>95</p>
<p>Conferencias, conversatorios y/o charlas</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Charlas plásticas • Los fabuladores y su entorno • 60 años de actividades académicas en la Ciudad Universitaria • Debate: El arte contemporáneo ¿vanidad, frivolidad o cultura? • Debate ¿reciclar en México es una opción? 	<p>192</p>

En 2015, la Dirección General de Atención a la Comunidad Universitaria (DGACU), tenía como misión contribuir en el proceso para la formación integral de los universitarios, propiciar las condiciones extra académicas que otorgaran a la comunidad universitaria oportunidades de apreciar la cultura, estimular su sensibilidad y talento artístico, desarrollar su formación cívica, fomentar valores y hábitos para el cuidado de sí mismos y adquirir conciencia sobre la protección del medio ambiente, así como vínculos inherentes a la identidad, pertenencia y orgullo universitario.

La DGACU promovía, gestionaba, coordinaba y vinculaba una serie de programas y actividades relacionados con la formación integral, que incluían el fomento a la cultura ambiental, cívica, artística y cultural,



de autocuidado y la de participación colectiva, por y para la comunidad universitaria. Todos los programas eran flexibles y permeables al conocimiento y creatividad, que fluía hacia y desde las diversas comunidades estudiantiles, docentes y de trabajadores que integraban la Universidad. Los miembros de la comunidad sostenían un intercambio abierto de ideas en un ambiente que incluía valores como la libertad, la tolerancia y la responsabilidad, lo que creó una atmósfera de respeto mutuo y libre de cualquier prejuicio. Se trabajaba con creatividad, innovación y flexibilidad, y se respetaba la diversidad de pensamiento. Además, se impulsó el crecimiento personal y el éxito escolar.⁴

Los resultados a destacar durante el 2015 fueron los siguientes:

⁴ Memoria UNAM 2015, Op. Cit.

Tabla 10. Resultados del 2015

Tipo de actividades	Actividades de mayor impacto en este período	Total de actividades realizadas
<p>Actividades Multidisciplinarias</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Espacios Recreativos Puma • El Patrimonio de la UNAM... Más allá de las texturas • Pecados Capitales • Jornadas de Ciencia y Medio Ambiente • Jornadas de Sexualidad y Salud Reproductiva • Ludoteca del Mundo (juegos de Abalone, Go, Mancala y Wari). • Jornadas para un Universitario Saludable • Festival de las Culturas del Mundo en la UNAM • Monos y Moner@s 3.15 • Pecados Capitales • Tianguis de Libros en la UNAM 	<p>539</p>
<p>Cine</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Ciclo de cine Documental en favor de la diversidad sexual en la UNAM • Con C de Cine, Charla y Cultura, hablemos de diversidad • Ciclo de cine en el marco del Festival Universitario de Día de Muertos con la colaboración de: locomoción, Ambulante, Shorts Shorts y Cine en el Campo 	<p>208</p>



<p>Conciertos</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Viernes Inconfesables • El proyecto “Arte al Paso” • Miércoles indescrptible • “Bellas Artes en la UNAM. El arte del canto” • Música en Vivo • Foro Móvil 	<p>506</p>
<p>Exposiciones</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Campus Central Ciudad Universitaria • Patrimonio Mundial, Reserva Ecológica del Pedregal de San Ángel • Sobre advertencia no hay engaño • Fumar Mata • Yo me cuido ¿y tú? • Reflexiones de la Tierra, expresión de los cinco elementos • Mujeres Invencibles • La Luz y la Atmósfera • La UNAM es • UNAMirada a la Ciencia • La UNAM me gusta • Recreación de la belleza... Recreación de la armonía • ¡Cómo te ves me vi! ¿Cómo te quieres ver? • Quinta Exposición de autos clásicos y de colección Volver al Pasado 	<p>199</p>

<p>Talleres</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Campus sobre Ruedas • Talleres Gratuitos 2016 - Cortometraje • Taller de Estrategias para la administración del tiempo libre • Taller de salud y sexualidad • Clínica de Ritmos Populares – Salsa • Taller de Defensa Personal 	<p>1173</p>
<p>Teatro o Literatura</p>	<ul style="list-style-type: none"> • “Historias de un Saltimbanqui Universitario” • Red Universitaria de Teatro • Emblema Azul y Oro • Espectáculo de ilusionismo 	<p>101</p>
<p>Danza</p>	<ul style="list-style-type: none"> • “Manifiesto PUMA 16.1” • Quinto Festival Universitario de Salsa • Baile de época “Crinolinas, copetes y recuerdos” • Muestra Internacional de Danza Folklórica en la UNAM • Foro Móvil 	<p>129</p>
<p>Concursos</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Retos y concursos Valor UNAM • Trivias universitarias y de días conmemorativos • La vuelta al arte en 60 días • Olimpiadas artísticas de alumnos de iniciación universitaria • V Concurso Nacional de Fotografía “Identidad Cultural de la Niñez y la Juventud” 	<p>138</p>



<p>Conferencias, conversatorios y/o charlas</p>	<ul style="list-style-type: none"> • “¿Qué es ser universitario hoy?” • Nuestra sociedad de la desconfianza • Presentación del fanzine <i>Nación Alien</i> • Día de muertos como patrimonio inmaterial 	<p>227</p>
--	--	------------

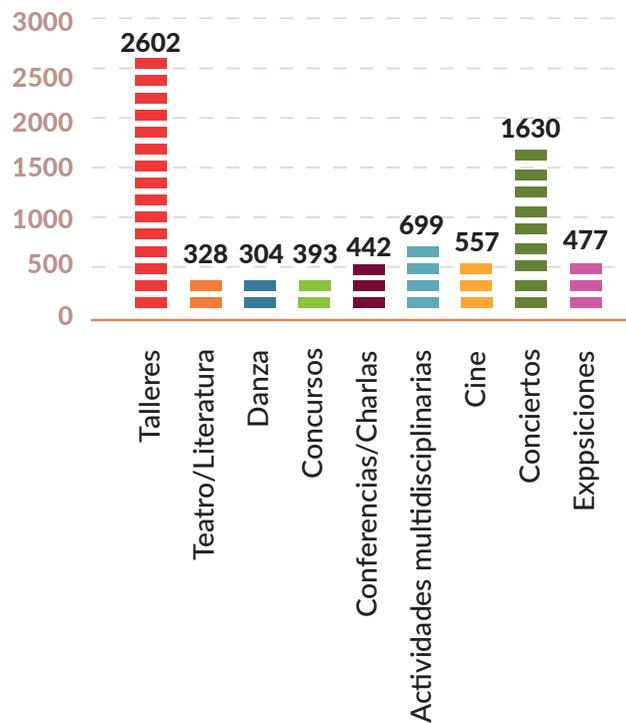
En resumen, la Dirección General de Atención a la Comunidad, generó los siguientes resultados cuantitativos:

Tabla 11. Resultados de la Dirección General de Atención a la Comunidad 2012-2015

Año	Número de actividades	Número de asistentes
2012	1,171	766,570
2013	815	262,556
2014	2,316	861,500
2015	3,220	1,398,956
Total	7,522	3,289,582

Asimismo, se muestra en la siguiente gráfica que la actividad que mayor aceptación y visibilidad tuvo entre la comunidad universitaria en el periodo señalado fueron los talleres, reflejo de una política de atención a la comunidad personalizada, de generar vínculos, alianzas y construir espacios de creación colectiva.

Figura 4. impacto de las diferentes actividades de la comunidad universitaria



Fuente: Elaboración propia

3.1.1 Fortalezas y aportaciones

Para este apartado se han detectado las siguientes fortalezas y aportaciones de la Dirección General de Atención a la Comunidad, creando 3 categorías para un mejor análisis (ver tablas 12, 13 y 14):



Tabla 12. Fortalezas y aportaciones humanas y sociales

Fortalezas Humanas y Sociales	Aportaciones Humanas y Sociales
<p>Tenía una estructura administrativa y un equipo de trabajo sólido, las aptitudes creativas de los miembros de la dirección, significaban una producción masiva de eventos.</p> <p>Se tenía una cultura del cumplimiento de las normas.</p> <p>Calidad en los proyectos que se presentaban, ya que la mayoría del talento artístico eran miembros de la comunidad universitaria.</p> <p>Existía un proyecto de atención a la comunidad, organizado en sus ejes para contribuir a la formación integral.</p> <p>El proyecto de atención a la comunidad tenía posibilidades de continuidad, ya que maneja temas de interés social para el desarrollo de los ejes de la Universidad.</p> <p>La cotidianidad universitaria se veía envuelta en las diferentes expresiones del arte, través de exposiciones en las rejas de los planteles, intervenciones efímeras plásticas, performance o actividades al aire libre.</p>	<p>Debe destacarse que los asistentes en las actividades bajo la responsabilidad de la Dirección, crecieron de 17,350 a 1'398,956, un incremento inimaginable, lo cual le da credibilidad a la dependencia en política de atención a la comunidad.</p> <p>Se contribuyó a la construcción de una comunidad incluyendo alumnos, ex alumnos, trabajadores y académicos en las distintas actividades.</p> <p>Se sumó la participación de los padres de familia en distintos programas, robusteciendo el tejido social, contribuyendo a la sensibilización de diferentes problemas sociales, como las adicciones y la violencia.</p> <p>Con las actividades se logró impactar a una población mayor de 402,243 universitarios, así como abrir espacios de exposición para los artistas jóvenes contribuyendo al desarrollo profesional.</p>

Tabla 13. Fortalezas y aportaciones administrativas y materiales

Fortalezas Administrativas y Materiales	Aportaciones Administrativas y Materiales
<p>Se contaba con una cartelera semanal en Gaceta UNAM donde se publicaba la oferta de la Dirección.</p> <p>Las redes sociales crecieron, en un 50% y se volvieron estratégicas para la difusión.</p> <p>Se contaba con la infraestructura técnica para realizar actividades en los diferentes planteles y dar apoyo a los mismos.</p> <p>Le era asignado un presupuesto propio para el desarrollo de actividades y se tenía autonomía en las decisiones de compras para mejorar las condiciones de las mismas.</p> <p>Se contaba con el programa Bicipuma, el cual contribuía a la movilidad de la comunidad y al desarrollo de actividades en el rubro del autocuidado.</p>	<p>Se unificaron las redes sociales de la Dirección General de Atención a la Comunidad.</p> <p>Se buscó construir una identidad grafica de la dirección en los materiales de difusión, a través de los prismas de color. (se muestran en los anexos)</p> <p>Se crearon espacios para el intercambio de ideas entre los miembros de la comunidad universitaria.</p> <p>Se obtuvieron trabajos editoriales como los libros que compilan a los ganadores de los concursos de los diferentes Festivales Universitarios de Día de Muertos, una revista electrónica con los alumnos del sistema abierto.</p> <p>Se creó un acervo de exposiciones estudiantiles, así como de artistas miembros de la comunidad universitaria.</p> <p>Se adaptó un pumabus para convertirlo en un foro móvil.</p> <p>Se adquirió un ground support y se modernizo el equipo técnico de audio.</p> <p>Se amplió el parque vehicular, para mejorar la calidad de los traslados y servicios.</p>



Tabla 14. Fortalezas y aportaciones políticas

Fortalezas Políticas	Aportaciones Políticas
<p>Se trabajaba en equipo con las facultades, escuelas y dependencias universitarias para alcanzar los objetivos planteados en el PDI.</p> <p>Se tenía presencia todos los viernes en zonas estratégicas del campus central: Bigotes, Rectoría y Frontones, para contribuir a la política nacional de combatir la violencia, el uso de drogas y fomentar el autocuidado.</p> <p>Se contaba con aliados estratégicos dentro y fuera de la Universidad, entre los que podemos mencionar Filmoteca de la UNAM, Teatro UNAM, CUAED, DGIRE, Fundación AMA, el Instituto de la Juventud del Distrito Federal, diferentes Embajadas, Centros de Integración Juvenil, Fundación de Investigaciones Sociales, A.C., Dirección General de Servicios Médicos, entre otros.</p>	<p>Se consolidó una política de atención a la comunidad, atendiendo a todas las sedes de la UNAM, en el área metropolitana y realizando vinculación con sedes foráneas, entre las que se pueden mencionar, Morelos, Taxco, León y Morelia.</p> <p>Se cumplieron en un 80% los compromisos adquiridos en el Plan de Desarrollo Institucional.</p> <p>Se contribuyó a la visibilidad del Dr. Narro a nivel nacional, la cual le sería de gran ayuda para desempeñar su siguiente puesto en el gobierno federal, ya que siempre mantuvo un vínculo político al ser militante del PRI.</p>

1.1.2 Debilidades y obstáculos

Este apartado de la tesis es una visión personal de las actividades y esfuerzos realizados, es oportuno citar las palabras del doctor Hugo Sánchez Gudiño respecto a la evaluación: "... tiene como propósito el establecimiento de procedimientos que permitan la emisión de un juicio de valor sobre un objeto o un sujeto dado, lo que significa, en otros términos, la formulación de un proceso por el cual se valoriza un

objeto o un sujeto de acuerdo con ciertos criterios escogidos predefinidamente... ”⁵.

Con la cantidad de cifras anteriormente señaladas se presenta la tabla 15 con las debilidades y obstáculos con los que el segundo periodo de Narro, se involucró en tema de Atención a la Comunidad, tomando en cuenta las mismas tres categorías:

⁵ Hugo Sánchez Gudiño, (2010) 25 años del Sistema Nacional de Investigadores (SNI) y su impacto en las Políticas de Evaluación de la Educación Superior en México, 220



Tabla 15. Debilidades y Obstáculos humanos y sociales

Debilidades Humanas y Sociales	Obstáculos Humanos y Sociales
<p>En la Dirección General de Atención a la Comunidad, no existía una estrategia de comunicación, se realizaba por instrucción jerárquica.</p> <p>Se mantenía una comunicación vertical, el mayor parte del tiempo.</p> <p>El equipo creativo era insuficiente para todas las actividades.</p> <p>No se tenía personal destinado para redes sociales, por lo que estaban descuidadas.</p> <p>Consumo de alcohol y drogas sin control por parte de la comunidad universitaria en los eventos masivos.</p> <p>Poco análisis del público en el momento de las programaciones fuera del campus central.</p> <p>Poca renovación de la oferta programática hacia las entidades académicas, lo cual se tradujo en un desgaste para la participación en eventos masivos y anuales.</p>	<p>No se tenía una estrategia de comunicación interna, por lo que los colaboradores no estaban siempre informados.</p> <p>Inseguridad en el campus central y en algunas facultades periféricas.</p> <p>Procesos burocráticos innecesarios por parte de los trabajadores afiliados al sindicato.</p> <p>Las entidades visitadas no contaban con estrategias óptimas para una respuesta positiva por parte de su comunidad.</p> <p>Los alumnos que no estudian en el Campus Central se enfrentaban a las dificultades de traslado.</p>

Tabla 16. Debilidades y Obstáculos administrativos y materiales

Debilidades Administrativas y Materiales	Obstáculos Administrativos y Materiales
<p>El óptimo desarrollo de las actividades estaba condicionadas a la asignación presupuestal de los recursos federales.</p> <p>Falta de vigilancia en el desarrollo de las actividades.</p> <p>Los materiales para los talleres, en ocasiones eran insuficientes.</p> <p>La aprobación de diseños para la difusión de las actividades dependía de un proceso institucional exigente, con el cual en ocasiones no se lograba el impacto esperado.</p>	<p>Incertidumbre en los procesos de cambio administrativo.</p> <p>El presupuesto asignado no era suficiente para el buen desarrollo de los proyectos.</p> <p>Falta de capacitación y actualización en el manual de funciones para el personal de base (STUNAM).</p>



Tabla 17. Debilidades y Obstáculos políticos

Debilidades Políticas	Obstáculos Políticas
<p>Poca o nula comunicación con colectivos estudiantiles radicales.</p> <p>Preocupación por la situación política y social del país, lo cual convertía en ocasiones a la programación en iniciativas obsoletas.</p> <p>Cambio del Secretario de Atención a la Comunidad en 2013.</p> <p>Al finalizar el rectorado el equipo de trabajo se desintegra, ignorando los logros obtenidos y esto afecta la continuidad de las actividades.</p>	<p>El inicio del rectorado se vio marcado por el distanciamiento con el gobierno de Felipe Calderón.</p> <p>La opinión de los medios de comunicación nacionales, influían en el ambiente estudiantil, lo cual complicaba la realización de proyectos ciertas veces.</p> <p>Paro en la UNAM en apoyo a los desaparecidos de Ayotzinapa.</p> <p>Paro en la UNAM por asesinato de estudiante de Filosofía, en el 2011.</p> <p>Poca participación de los estados federativos para lograr el compromiso planteado en el PDI.</p>

Al concluir el periodo del Dr. Narró se actualizó la estructura de la ahora Secretaría de Atención a la Comunidad Universitaria, el subsistema correspondiente inició su reconfiguración, la cual se concretó a lo largo de 2016. Esta reconfiguración implicó la incorporación del área de servicios a la salud, la readscripción del seguimiento a la inclusión de las personas con discapacidad, así como la especialización de los temas de prevención, protección civil, por una parte, y servicios generales y movilidad por la otra.

En el mismo orden de ideas, se asignaron tareas a las distintas áreas coordinadas para apoyar los compromisos que el rector Graue adquirió en el PDI 2015-2019 de la universidad.

Como se puntualizó al inicio, actualmente la estructura de la Secretaria de Atención a la Comunidad es otra, la primera modificación se mostró

en el Acuerdo publicado el 9 de abril del 2018 en Gaceta UNAM, se establecen las funciones y estructura de la Secretaría de Atención a la Comunidad Universitaria de la Universidad Nacional Autónoma de México, con las siguientes dependencias:

- Dirección General de Atención a la Comunidad
- Dirección General de Orientación y Atención Educativa
- Dirección General del Deporte Universitario
- Dirección General de Atención a la Salud
- Dirección General de Prevención y Protección Civil
- Dirección General de Servicios Generales y Movilidad
- Programa de Vinculación con los Egresados de la UNAM

Actualmente la Dirección de Atención a la Comunidad realiza acciones que contribuyen a tener una Universidad incluyente, saludable, segura y sustentable para el libre desarrollo y expresión de las personas y de las ideas, en colaboración con las entidades y dependencias expertas de la UNAM⁶, según su página de internet, por lo que en esencia el objetivo es el mismo.

La subdirección de Comunicación de la DGACO según el manual de organización⁷ tiene 18 funciones, las cuales son primordiales para el desarrollo del plan de comunicación, ya que sería esta el área que lo ejecutaría:

- 1) Coordinar la planeación, diseño e implantación de sistemas de información para las áreas de la dependencia.
- 2) Coordinar y supervisar la planeación del desarrollo de sistemas y procedimientos para el control de las acciones y tareas sustantivas de la dependencia.
- 3) Establecer las estrategias para organizar, coordinar y dar seguimiento a la promoción de los programas y las actividades de la Dirección General.
- 4) Dirigir la asesoría, el servicio y desarrollo en materia informática que requieran las áreas de la Dependencia.
- 5) Asistir y coordinarse con el Comité de Comunicación de la UNAM.

⁶ Consultado el 15 de noviembre de 2019, <https://www.tucomunidad.unam.mx/>

⁷ Consultado el 15 de noviembre de 2019, file:///Users/ccomputo/Downloads/MA-NUAL%20DE%20ORGANIZACION%20APROBADO%20(5).pdf



- 6) Brindar asesoría y, en su caso, formulación de los reportes que en las áreas de la dependencia le soliciten para sus funciones.
- 7) Supervisar los procedimientos en materia informática.
- 8) Supervisar que la red de cómputo de la Dependencia esté operando adecuadamente.
- 9) Otorgar y verificar elementos o material para el resguardo de la información de la dependencia.
- 10) Coordinar y supervisar los trabajos que desarrollan los impresores externos que atienden solicitudes de la dependencia.
- 11) Coordinar el adecuado suministro de material necesario entre sus distintos departamentos.
- 12) Controlar, cada uno de los trabajos que se realizan en sus departamentos.
- 13) Supervisar el envío de la programación de actividades a los medios de información universitarios y externos.
- 14) Solicitar a los medios universitarios y externos la cobertura de las actividades que realiza la dirección.
- 15) Dictar estrategias de promoción de los eventos que son organizados por la Dirección General.
- 16) Coordinar conferencias de prensa relativas a los eventos que son organizados por la Dirección General.
- 17) Coordinar y supervisar la redacción y envío de boletines de prensa a los medios de información universitarios y externos.
- 18) Diseñar y aplicar los mecanismos de evaluación de las actividades bajo su responsabilidad y presentar al Director General el resultado de los mismos, así como las propuestas para superar las deficiencias detectadas.

El plan de comunicación que se propone en este trabajo de investigación tiene como objetivo la creación de un plan estratégico de comunicación interna que desarrolle una comunicación efectiva dentro de la dirección tomando en cuenta las funciones de la subdirección de comunicación.

La propuesta está fundamentada en los resultados obtenidos de los sondeos a través de los cuales se detectó la necesidad trabajar en las siguientes áreas:

- Creación de normas y políticas de comunicación
- Mejorar la comunicación entre los departamentos.

- Incrementar la participación de los medios de comunicación
- Fortalecer la confianza en las relaciones laborales, a pesar de ser jerárquica.

Por lo anterior, el plan contiene cuatro objetivos específicos, se describen las estrategias y planes de acción para cada uno de estos, así como las metas y evaluación.

Tabla 18. Plan de comunicación propuesto

Objetivo 1	Estrategia	Plan de acción	Meta	Evaluación
Diseñar una política de comunicación interna para que las actividades laborales sean efectivas.	Definir, priorizar, identificar y clasificar al público meta, en este caso los colaboradores de la dirección, así como seleccionar el tipo de información para cada uno.	Elaborar un mapeo de los colaboradores de la dirección, estableciendo nivel jerárquico, funciones y relación entre cada uno.	Elaborar un manual de comunicación interna	Medir el nivel de impacto y la correcta aplicación por medio de informes de cumplimiento en auditoría interna.
	Determinar los canales y medios de comunicación.	Para la elaboración del manual, la subdirección de comunicación conformará un comité para el desarrollo del mismo, este será autorizado por la dirección general y después se dará a conocer con todos los colaboradores.		
	Realizar una evaluación del manual de comunicación interna a mediana plazo.	Registrar los casos derivados del manual para su análisis y retroalimentación.		



Objetivo 2	Estrategia	Plan de acción	Meta	Evaluación
Mejorar el uso de los medios de comunicación interna.	Establecer y fortalecer los medios de comunicación interna, así como promover el uso de redes sociales internas.	<p>Gestionar equipos de radio-comunicación para todos los colaboradores, que se encuentran en campo.</p> <p>Instalar pantallas en las instalaciones para publicar las carteleras institucionales, avisos e información relevante, lo cual impulsará una comunicación oportuna.</p> <p>Activar plataformas como grupos de WhatsApp o blogs para el intercambio de información.</p>	Aumento en el uso de los medios de comunicación interna como primera opción para obtener información.	<p>Monitoreo de las plataformas y sondeos con los colaboradores para evaluar la efectividad de la comunicación interna.</p> <p>Seguimiento del buzón de sugerencias para fortalecer la credibilidad de la estrategia.</p>
	Difusión periódica de la información, estableciendo lineamientos y formatos para el traslado de la misma.	<p>Elaborar una identidad gráfica para las publicaciones internas.</p> <p>Clasificar la información de acuerdo a su importancia para seleccionar los medios por los cuales se dará a conocer el mensaje, para lograr una mayor efectividad y tener seguimiento óptimo.</p>		
	Participación activa de los colaboradores de la dirección en los medios de comunicación interna así como el uso de las redes sociales.	<p>Poner el buzón de sugerencias como medio de valoración de las ideas y necesidades de la dirección.</p> <p>Motivar el uso de redes sociales de la dirección para lograr una mayor vinculación.</p>		

Objetivo 3	Estrategia	Plan de acción	Meta	Evaluación
Fortalecer la confianza de los colaboradores para que obtener comunicación interna fluida.	Asignar por subdirección a un colaborador encargado de los procesos de comunicación interna.	<p>Seleccionar a los colaboradores por su destacada participación en actividades institucionales y liderazgo.</p> <p>La subdirección de comunicación definirá los perfiles y las funciones de los colaboradores elegidos, así como brindar la capacitación de los mismos.</p> <p>Los colaboradores seleccionados tendrán como objetivo crear un programa de actividades que apoye a mejorar la comunicación.</p>	Mejorar la relación entre departamentos y lograr una mayor apertura con los directivos.	Encuestas de percepción tanto para los colaboradores encargados de la comunicación interna como la efectividad de las actividades.
	Definir y elaborar mensajes claves	En conjunto con los directivos, los colaboradores seleccionados cursaran un taller para definir temas y crear los mensajes claves para que estos sean institucionales así como definir el medio que será utilizado según su prioridad, la frecuencia y la vigencia.		
	Definir las actividades para promover la confianza y fortalecer la comunicación.	<p>Crear espacios de expresión donde los colaboradores se puedan relacionar, intercambiar opiniones y disminuir los rumores.</p> <p>Diseñar actividades de convivencia con los directivos y todos los colaboradores.</p>		



Objetivo 4	Estrategia	Plan de acción	Meta	Evaluación
Implementar actividades que fortalezcan las relaciones entre los departamentos.	Organizar actividades de integración y trabajo en equipo.	<p>Calendarizar y organizar una actividad por semestre donde los colaboradores intercambie de puesto y experimenten empatía por el rol que desempeña cada uno en la dependencia, coordinadas por el departamento de comunicación.</p> <p>Organizar talleres que fomenten el intercambio de experiencias y contribuyan al trabajo en equipo.</p>	Fortalecer las relaciones entre los departamentos.	Evaluar la participación en las actividades y realizar sondeos sobre la efectividad de los instrumentos.
	Difundir la filosofía institucional.	<p>Diseñar material impreso y digital con la filosofía institucional, la misión y la visión que será distribuido entre los colaboradores.</p> <p>Desarrollar actividades que reafirmen los valores de la dependencia, para construir un código de valores institucionales.</p>		

En 2011, la subdirección de formación artística y cultural propuso formar grupos de trabajo con las escuelas, facultades y demás dependencias de la UNAM para tener un proyecto unificado en materia de atención a la comunidad, por ello para este trabajo se propone retomar y actualizar la iniciativa, ya que es funcional en materia de comunicación externa.

La propuesta actualizada consiste en formar 5 grupos con las diferentes sedes de la UNAM, para tener una comunicación eficaz, una planeación

consensuada de las actividades y una política de atención a la comunidad unificada, ya que durante el sondeo se encontró que se realizan actividades por petición expresa sin previa planeación o por intuición; además de no contar con herramientas de comunicación que le permitan divulgar las actividades realizadas a sus públicos.

Los responsables de actividades culturales y asuntos estudiantiles de la UNAM se hallan con fines comunes ya que su trabajo cotidiano tiene que ver con un entorno global y deben actuar localmente; en ese sentido, también se propone que participen en todos los grupos rotando al finalizar el semestre y estableciendo nuevas actividades.

Tabla 19. Actividades propuestas

Grupo	Objetivo	Integrantes	Propuesta de actividad	Efecto esperado
Diagnóstico	Identificar indicadores que permitan o sustenten la toma de decisiones en materia de atención a la comunidad.	Facultad de Ciencias Políticas y Sociales Facultad de Psicología Escuela Nacional de Trabajo Social Facultad de Contaduría y Administración Facultad de Economía Facultad de Estudios Superiores Zaragoza	Diseñar, aplicar y divulgar instrumento de diagnóstico a manera de barómetro cultural.	Con base en información objetiva los responsables de actividades y asuntos estudiantiles de la UNAM, conozcan las preferencias, necesidades, disonancias en el ámbito cultural estudiantil.



En el mismo tenor, se proponen una serie de indicadores que servirán como base para evaluar los alcances de las actividades y el plan de comunicación interna. Dentro de ellos se destacan qué tanto conocen los participantes acerca de:

- El comité de comunicación interna
- Los medios oficiales de información
- El número de proyectos propuestos y realizados
- El número de participantes y asistentes, en dichos proyectos
- El número de proyectos implementados por la dirección
- El número de participantes y asistentes en dichos proyectos
- El número de veces que participó en el proyecto de un compañero
- El número de actividades organizadas por el comité de comunicación interna, en las que participó
- La existencia de un buzón de quejas

Los anteriores puntos pueden evaluarse a través de una escala de percepción tipo Likert en la cual los integrantes pueden valorar en qué medida visualizan los planteamientos: Totalmente de acuerdo (1), de acuerdo (2), regular (3), en desacuerdo (4), totalmente en desacuerdo (5).

Como menciona Escalera⁸, los procesos de evaluación de comunicación interna involucran esencialmente dos etapas, en la primera se realiza el diagnóstico a través de un cuestionario que incluye los indicadores propuestos para la población de estudio; aquí se identificará la percepción general que se tiene sobre los alcances y limitaciones del plan de comunicación. Posteriormente es posible implementar cambios que respondan a los resultados observados. En esta etapa se sugiere implementar dinámicas tales como focus group en los cuales se testean las innovaciones⁹. De esa forma, no se compromete en gran medida el tiempo y los recursos aplicando las modificaciones a toda la institución, sino que se recaban más datos que permitirían afinar la propuesta y sobre todo, detectar los puntos conflictivos que pueden derivarse de su implementación.

⁸ Escalera, Sergio (2017) Comunicación en las organizaciones. Madrid: Editorial Nuevo Siglo, p. 56.

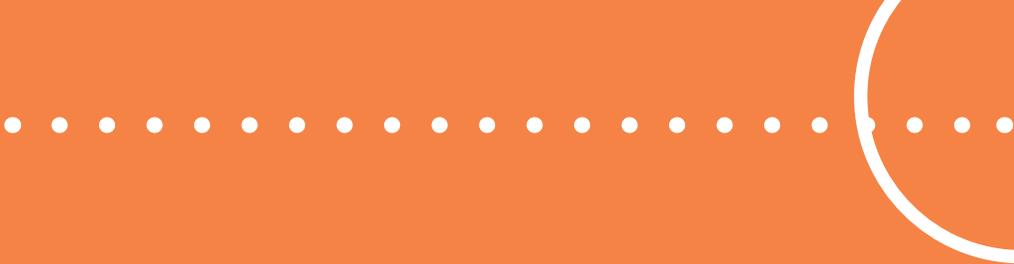
⁹ Ibídem

En ese sentido, con base en los informes estadísticos de 2015 y 2016, en la Memoria UNAM, se encuentra que la hipótesis inicial se comprobó, incluso al no tener actualizado el manual de organización, ni tener un plan de comunicación establecido, la DGACU presentó durante el periodo señalado, un proyecto unificado, un trabajo constante por crear comunidad, atender a todos los sectores de la población universitaria: alumnos, académicos, trabajadores, exalumnos y padres de familia, la línea rectora fue contribuir a la formación integral de la comunidad universitaria.

Sin embargo, con las propuestas anteriores, se sugiere reuniones semestrales con los responsables de actividades culturales y asuntos estudiantiles de la UNAM, coordinadas por la Dirección General de Atención a la Comunidad, para una retroalimentación, realizar actividades de integración y definir a los integrantes de los grupos de trabajo.

Asimismo, se recomienda conformar un comité de atención a la comunidad que esté integrado por representantes de cada grupo de trabajo de las sedes de la UNAM, los representantes de comunicación interna de la Dirección de Atención a la Comunidad y un representante de la Dirección General de Servicios Generales y Movilidad, de la Dirección General de Atención a la Salud y de la Dirección General de Análisis, Protección y Seguridad Universitaria, que son las que actualmente conforman la Secretaría de Prevención, Atención y Seguridad Universitaria, con el objetivo de ejecutar el plan de desarrollo institucional vigente, de manera integral en materia de atención a la comunidad, donde todos estén informados de las actividades, así como construir estrategias de comunicación masivas para la población estudiantil.





Conclusiones



Al retomar la hipótesis que diera origen al presente trabajo de investigación, respecto a que: “Durante el segundo periodo del Dr. Narro la política de la Atención a la Comunidad Universitaria cumplió con las expectativas plasmadas en el Plan de Desarrollo Institucional 2011-2015”; podemos concluir que los compromisos del Plan de Desarrollo Institucional asignados a la DGACU, fueron atendidos con éxito, aunque se ha trabajado desde el 2007 con el mismo manual de organización. En ese sentido, cabe destacar que durante el periodo analizado se contó con procesos de comunicación que le funcionaron a la institución para lograr resultados cuantitativos, más no cualitativos.

La resolución del trabajo se presentó en tres categorías, en primer lugar, las que dimanaban de hechos históricos por los que la Universidad ha pasado; la segunda retomará las conclusiones de los compromisos adquiridos en el PDI y para finalizar los resultados de la propuesta del plan de comunicación, que fue mostrado a los mismos colaboradores que participaron en el sondeo.

a) Hechos Históricos

Es imposible contradecir que la trayectoria de la Universidad Nacional a partir del siglo xx ha estado articulada, e incluso ha apuntalado, muchos de los mejores logros y avances del país. El número de los egresados que han sido formados en sus aulas es muy considerable y ha tenido participación sustantiva en la coherencia y solidez de lo que podría llamarse la cultura nacional. La lista de instituciones culturales, científicas, educativas y de otros géneros relacionada con la cultura, que han cobrado vida con el apoyo de la Universidad Nacional Autónoma de México (UNAM), es igualmente cuantiosa, como lo son las aportaciones de sus investigadores en las diversas áreas de las ciencias y de las humanidades.

Asimismo, algunos ubican la extensión universitaria en Cambridge, en 1872, y reconocen que ha estado influida por los cambios nacionales y las características de las regiones en las que las instituciones universitarias están inmersas. Resaltan dos principios generales de esta función sustantiva: primero: es una función integradora y un proceso pedagógico, que se gestiona a partir de metodologías de promoción cultural y segundo: debe desempeñar un papel importante en el rescate de saberes populares y en la construcción de identidad nacional.

Tampoco se puede dejar de mencionar la relación del gobierno con la Universidad, que hasta la actualidad se tiene, a lo largo de su historia como se observó en las pretensiones de Vasconcelos por la presidencia, o la cercana amistad de Cárdenas con el gobierno y Narro no ha sido la excepción, al terminar su mandato como rector se integró al gabinete de Enrique Peña Nieto.

Retomando el Estatuto Orgánico de la UNAM de 1945, en su artículo cuarto: entre sus responsabilidades se encuentra la difusión de la cultura superior y la extensión universitaria, por lo que se deduce que la política marcada por el Plan de Desarrollo Institucional 2011-2015, fue acertada ya que establecía que entre sus objetivos, fortalecer la difusión de la cultura y la formación cultural de los universitarios, al tiempo que se consolida el programa profesional y se promueve el surgimiento y desarrollo de nuevos valores.

b) Plan de Desarrollo Institucional 2011- 2015

La estrategia institucional de la UNAM se sustentó en tres premisas, como se indicó: la centralidad explícita de la docencia y en ella del estudiante; la atención a los procesos y prácticas educativas, así como la promoción de innovaciones en la docencia universitaria y la mejoría de calidad en los procesos educativos para estar en capacidad de adecuarse a las nuevas formas de producción y transmisión de conocimiento y así poder competir nacional e internacionalmente.¹

A la Dirección General de Atención a la Comunidad, se le asignaron seis compromisos que correspondían a cuatro de los proyectos principales del Plan de Desarrollo, a continuación, se detallan:

En el proyecto de Docencia, la DGACU adquirió el compromiso de desarrollar un programa de actividades artísticas y culturales que vinculen al estudiante a su entorno familiar y a su vez a éste con la Universidad. Las estrategias que se implementaron consistieron sumar la participación de los padres de familia en las actividades de bienvenida a través de charlas y visitas guiadas a los planteles.

¹ Narro Robles, Testimonios... Op. Cit. p. 101

Durante el año 2012 en el marco del Festival Universitario de Día de Muertos, se suma el concurso de entrevista de hijos a padres ¿Cómo se pasa la muerte? y para 2014 el Baile de época “Los 50, Crinolinas, copetes y recuerdos”, era un certamen de baile en el que los alumnos se podían inscribir con sus padres.

Otro de los compromisos en el rubro de la docencia fue implementar un plan de vinculación a través del cual se informe, inculque y desarrolle entre la comunidad universitaria, valores sociales, institucionales y familiares.

Las acciones que la dirección general fueron renovar el “Rally ciclista” donde podían participar en trinomio alumno-padre de familia-profesor y el concurso semanal de “Un valor, un Reto” que formaban parte de la campaña Valor UNAM los cuales se trataban de una prueba rápida de habilidad y destreza empática, lúdica, sencilla y sustentada en la facilidad que brindan las redes sociales donde los alumnos podía intercambiar sus experiencias con el núcleo de la familia o incluso hacerlo en equipo; por ejemplo, el valor amistad consistía en enviar una fotografía o el valor responsabilidad que consistía en contar una historia que incluyera su entorno.

El segundo proyecto del plan de desarrollo es Difusión y Extensión, donde la DGACU asumió el compromiso de proponer a las entidades académicas la implementación de programas culturales y artísticos en pro de sus comunidades. Este compromiso era la columna vertebral de la Subdirección de Formación Artística y Cultural, que durante el periodo del doctor Narro estuvo bajo el cuidado del licenciado David Vázquez Licona.

Dentro de los resultados se encontró el desarrollo el proyecto Arte al paso con una asistencia de 1,398,956, y la participación de 380,749 artistas, según la memoria UNAM 2015, cuando la población de la UNAM en ese año era de 342,542 por lo que se concluye que se impactó en un 100% a la comunidad universitaria:

- Se realizaron festivales itinerantes que visitaban las entidades académicas por ejemplo: Espacios Recreativos Puma Itinerantes, De monit@s a moner@s 3.14 “los Súper Héroes”, Festival

Conclusiones

de las Culturas del Mundo en la UNAM y las Jornadas de Salud Sexual.

- La vuelta al arte en 60 días y las Olimpiadas artísticas de alumnos de iniciación universitaria, fueron dos concursos exclusivos para la Escuela Nacional Preparatoria donde el objetivo era vincular a los maestros de artes con una dinámica de retos y así contribuir a su formación integral.

Asimismo, se creó un acervo de talento artístico, con alumnos de diferentes entidades académicas que también realizaban actividades artísticas y culturales; el objetivo era dar difusión a los alumnos que aunque estudiaran química podían consolidar un proyecto de música, danza o teatro.

La Red de Teatro Universitario, buscaba en conjunto con Teatro UNAM, que en cada una de las facultades se implementara un taller de teatro y construir una gira por varios planteles intercambiando sus trabajos.

En el proyecto de vinculación y proyección el compromiso asignado fue el de diseñar un programa de intercambio académico, científico, cultural, artístico, gastronómico y productivo entre la UNAM y las 32 entidades federativas, este rubro no se logró como se había planteado en un inicio, ya que involucraba el uso de recursos financieros que no se tenían.

Sin embargo, la petición se atendió identificando proyectos que ya se realizaban con temas involucrados y se resaltaron aspectos propios de cada entidad. Los proyectos fueron los siguientes:

- En el Festival Universitario de Día de Muertos 2012, se invitó al estado de Aguascalientes a participar.
- El festival del folklore mexicano, se convirtió en un evento multidisciplinario con talleres de gastronomía mexicana, muestras dancísticas de diferentes estados y charlas con personajes destacados en el arte y la cultura de alguna región de la república.
- La Semana de las tierras del café contaba con la participación de productores de diferentes estados, para exhibir su producto.
- Las Exposiciones de edición especial dedicadas a los 60 años de la construcción de Ciudad Universitaria fueron expuestas en la ENES Morelia y la ENES León.

El último proyecto fue el de Gestión y Administración, donde se tenían dos compromisos, el primero era desarrollar acciones que formen en la comunidad un espíritu de pertenencia respecto del patrimonio universitario y propicien la interacción en sus diversos recintos.

El principal objetivo fue orientar actividades en recintos históricos y contemporáneos que permitieran fomentar su valoración arquitectónica entre los miembros de la comunidad, entre las que podemos mencionar el programa de Charlas plásticas, rescatando de cada facultad sus esculturas.

Se continuó realizando la pasarela que a su vez era un certamen, titulado El Patrimonio de la UNAM... Más allá de las texturas y se desarrollaron los concursos de Certámenes sobre entidades académicas y recintos universitarios.

El segundo compromiso consistía en desarrollar actividades culturales y artísticas donde la comunidad consolide su espíritu de pertenencia universitaria, por lo que se continuó trabajando con los viernes Inconfesables que eran actividades que se desarrollaban los últimos viernes de mes en los institutos ubicados en Morelos.

Se implementaron proyectos como martes de Energía Cultural con la comunidad del Instituto de Energías Renovables y Miércoles Indescribibles con la comunidad de CEPE y FAD Taxco.

De forma paralela, se desarrollaron concursos con temáticas que fortalecían el espíritu de pertenencia como: Concurso de cartel La UNAM es, los certámenes conmemorativos de los 60 años de Gaceta UNAM, Los concursos en el marco del Festival Universitario de Día de Muertos: poesía, cuento, fotografía, crónica, arte postal y entrevista, así como el Certamen Universitario de Ensayo 85 años de Autonomía Universitaria "La responsabilidad de la Libertad", el concurso "fotografía publicitaria... tu huella puma a la vista de todos unam fan wear", el concurso de una rola por la UNAM, el concurso para la elección del nombre del nuevo emblema universitario, un ejemplar puma de la especie puma con color.

c) Plan de comunicación

La comunicación interna es la columna vertebral de cualquier organización para el desarrollo de relaciones laborales exitosas, adecuadas y efectivas, ya que mejora los procesos de producción, motiva a los colaboradores y forma equipos de trabajo².

De esa forma, la comunicación interna fomenta el intercambio dinámico de opiniones, experiencias y es una herramienta fundamental para lograr los objetivos, el contar con una correcta comunicación interna se coadyuva a una mejor gestión de proyectos, se fomenta el trabajo en equipo y se promueve la integración, sin dejar de lado que también ayuda a consolidar la imagen institucional.

Este plan debe ser tomando en cuenta con el objetivo de la organización; que como ya hemos señalado, es la formación integral y que es parte de la tercera función de la universidad. De esa manera, la extensión de la cultura debe considerar el contexto del país y el presupuesto real de ejecución que tendrá la dependencia para desarrollarlo.

Para la realización de las propuestas de comunicación interna y externa, ha sido necesario conocer a fondo la institución, por lo que el haber laborado en la misma fue de gran ayuda, conocer su naturaleza y función como entidad pública, se caracteriza por particularidades en la visión de trabajo y cultura organizacional.

Al realizar el análisis y conocer la opinión de otros colaboradores a través de los sondeos, se obtuvo una visión amplia para establecer una propuesta con estrategias y actividades para la ejecución de los planes de comunicación. El unir la experiencia con el conocimiento adquirido en la carrera y los conceptos teóricos investigados permite abarcar aspectos que fueron definidos como áreas de oportunidad para mejorar.

A la par de lo anterior, en la propuesta de comunicación interna que se describió en este trabajo de investigación, se sugiere la aplicación de una serie de indicadores que buscan evaluar los resultados de las estrategias implementadas. Para esto resulta nuevamente primordial buscar la participación de los actores que integran la estructura administrativa

² Escalera, Sergio (2017) Op. Cit, p. 60.

de la investigación. Con esto se da voz a sus inquietudes y permite esclarecer la visión que tienen en el desarrollo cotidiano de la comunicación interna.

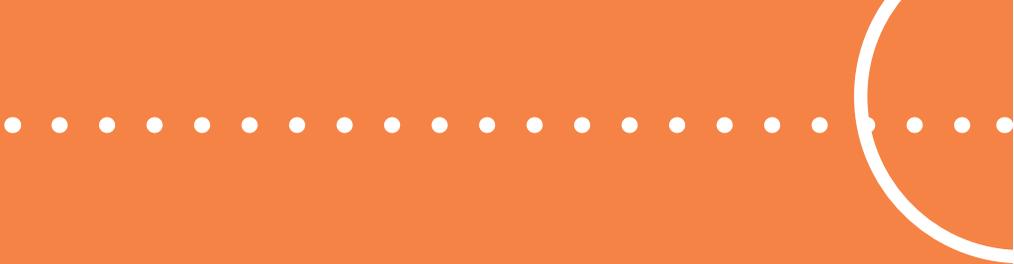
Los planes están elaborados con estrategias puntuales que permitirán el logro de los objetivos planteados; estas buscan impulsar, no solo una adecuada comunicación, sino también construir una comunicación efectiva, a un clima laboral saludable que aumentará el nivel de satisfacción entre los colaboradores de la dependencia, ya que se involucra a los colaboradores de todos los niveles jerárquicos, pues son los que conviven dentro del mismo ambiente.

Los colaboradores son generadores y receptores de información permanentemente lo cual contribuye a fortalecer la imagen de la dependencia tanto de sus públicos internos como externos, el mejor aprovechamiento de los medios de comunicación y la creación de políticas de comunicación son la base para el plan de comunicación interna.

Paralelamente, con la propuesta descrita en este trabajo de investigación se busca mejorar la comunicación con otros públicos que indirectamente afectan o benefician la comunicación interna de la dependencia y que pueden contribuir al mejoramiento general de los procesos que esta desarrolla en pro de sus mismas comunidades³.

El presente trabajo es un aporte a la sociedad, ya que puede ser considerado como antecedente para generar planes estratégicos de comunicación interna para otras dependencias de la UNAM o de gobierno descentralizado. Lo anterior debido a que todas estas dependencias comparten rasgos que las caracterizan referentes a la estructura organizacional, donde se puede considerar que la comunicación es la mejor estrategia para cumplir los objetivos de trabajo, considerando que se contemplan teorías y experiencias laborales que pueden aportar conocimientos a todo profesional.

³ Escalera, Sergio (2017) Op. Cit, p. 61.



Bibliografía



- Alvarado, María de Lourdes (2001). "La Universidad en el siglo XIX". En Marsiske, Renate (Coord.), *La universidad de México: Un recorrido histórico de la época colonial al presente*, México: UNAM, CESU.
- Asociación Nacional de Universidades e Instituciones de Educación Superior, ANUIES, (2000). *Programa Nacional de Extensión de la Cultura y los Servicios*, México: ANUIES.
- Becerra, Susana (2015) Observaciones para una sociología de la comunicación", en: *Comunicación y teoría social*, Fátima Fernández, Compiladora. México: Trillas.
- Blanco José. "La UNAM; academia y política, ensayo". *Nexos*, México. Núm. 267, marzo de 2000.
- Blanco, José. "La UNAM; academia y política, ensayo". *Nexos*, México. Núm. 267, marzo de 2000.
- Casanova, Hugo (2001). La UNAM entre 1970 y 2000. En: Marsiske, Renate (Coord.), *La universidad de México: Un recorrido histórico de la época colonial al presente*, México.
- Casanova, Hugo (2016), "La UNAM entre el 2000 y 2015: de la crisis a la estabilidad institucional". En: Casanova, Hugo (Coord.) (2016). *La UNAM y su historia. Una mirada actual*. México: UNAM, IISUE.
- Casanova, Hugo (Coord.) (2016). *La UNAM y su historia. Una mirada actual*. México: UNAM.
- Caso, Antonio, et al. (2000). *Conferencias del Ateneo de la Juventud*, México: UNAM.
- Celis, María Elisa. (2007). "Semblanza del Dr. Rivero Serrano": 100. *unam.mx*, México: UNAM.
- Curiel, Fernando (2001). *La universidad en la calle*. México: Factoría Ediciones.
- De la Fuente, Juan Ramón (2000), "Mensaje del rector Juan Ramón de la Fuente al Consejo General de Huelga" (29 de noviembre de 1999), en *Cuatro mensajes y dos entrevistas*. El conflicto de 1999. México: UNAM.
- De la Cruz Aguilar, Emilio (1987) *Lecciones de historia de las universidades*, Madrid: editorial Civitas.
- Escalera, Sergio (2017) *Comunicación en las organizaciones*. Madrid: Editorial Nuevo Siglo.
- Fernández Varela Jiménez, Alejandro (2015). *Memoria UNAM 2015*. México: UNAM, DGACU, Dirección General de Atención a la Comunidad Universitaria.

- Ferrell, O.C., Hartline, Michelle D y Lucas, George H. (2006) *Estrategia de marketing*. México: Ed. Thomson.
- Fuentes, Olac. (1983), "Las épocas de la universidad mexicana", *Cuadernos Políticos*, número 36, ediciones Era, México: abril-junio 1983, pp.47-55.
- Gaceta UNAM, 5 de noviembre de 2018, México: UNAM
- Garcíadiego, Javier. (1996): *Rudos contra científicos. La Universidad Nacional durante la Revolución Mexicana*, México: UNAM-El Colegio de México.
- González Casanova, Pablo (2001). *La Universidad necesaria en el siglo XXI*, México: Ediciones Era.
- Gómez-Robledo V., Alonso. (2012). *Semblanza de Jorge Carpizo. Revista de la Universidad de México*. Núm. 101 (2012).
- Goldhaber, Gerald M. (1990) *Comunicación organizacional*. Ed. Diana, México: Ed. Thomson.
- Graue, Enrique Luis. (2015). "Palabras del doctor Enrique Luis Graue Wiechers con motivo de su toma de protesta como rector de la Universidad Nacional Autónoma de México para el periodo 2015-2019". *Gaceta*, jueves 19 de noviembre de 2015, Número 4,741.
- Informe 1980*, UNAM. Secretaría General Administrativa, México: UNAM.
- Informe 1984*, UNAM. Secretaría General Administrativa, México: UNAM.
- Jean-Paul Sallanave, (1994) *La gerencia Integral ¡no le tema a la competencia, témale a la incompetencia!* Barcelona: Encuadre.
- Jiménez Rueda, Julio, (1955). *Historia Jurídica de la Universidad de México*. México: UNAM, Facultad de Filosofía y Letras.
- Llorens Báez, Luis (1992). "Planeación y extensión universitaria". *Revista de la Educación Superior* Número 81, Volumen 21, enero - marzo de 1992.
- Marsiske, Renate (2001), *La universidad de México un recorrido histórico de la época colonial al presente*, México: UNAM.
- Martínez Domínguez, Raúl. (2012) "De los antecedentes a la Ley Orgánica de 1945" *Historia General de la UNAM, Siglo XX*, Vol. 1, México: UNAM- IISUE.
- Memoria 1996*, UNAM. Secretaría General Administrativa, México: UNAM.
- Memoria UNAM 2015*. Dirección General de Atención a la Comunidad Universitaria.

- Montemayor, Carlos (2014). "La universidad pública y la cultura nacional". *Reencuentros*, México.
- Narro Robles, José. Informe Anual de Actividades 2013. México: Universidad Nacional Autónoma de México
- Narro Robles, José (Rector). *Informe Anual de Actividades 2015*. México: Universidad Nacional Autónoma de México.
- Orozco, Lourdes. "Cambios cuantitativos 2007-2011", *Documento interno de la Coordinación de Proyectos Especiales de la Rectoría de la UNAM*, México: UNAM, 2012.
- Rodríguez de San Miguel, Horacio Andrade, (1998) "Hacia una definición de la comunicación organizacional", en Fernández Collado, Carlos. *La comunicación en las organizaciones*. México: Trillas.
- Rebeil Corella, María Antonieta, (2000) "Perfiles de la comunicación en las organizaciones", en Rebeil Corella, María Antonieta y Ruiz Sandoval Reséndiz, Celia (Coord.) *El poder de la comunicación en las organizaciones*. México: Plaza y Valdés Editores y Universidad Iberoamericana
- Rodríguez, Yolanda y otros (1997), *Caminos y rumbos del servicio social en México*. México: Universidad Iberoamericana, Universidad Intercontinental y Universidad Pedagógica Nacional.
- Ruiz Lugo, Lourdes (1992). "La extensión de la cultura y los servicios en las universidades públicas del país". *Revista de la Educación Superior*. Número 81, Volumen 21, enero - marzo de 1992.
- SACU, Secretaría de Atención a la Comunidad Universitaria, *Memoria UNAM, 2016*. México: UNAM.
- Sallenave, Jean Paul. (2004) *Gerencia y planeación estratégica*. Bogotá: Editorial Norma.
- Sánchez Gudiño, Hugo. (2010) "25 años del Sistema Nacional de Investigadores (SNI) y su impacto en las Políticas de Evaluación de la Educación Superior en México". *Matices: Revista de Posgrado*. Vol. 5, No 13: 219-235.
- Silva-Herzog, Jesús (1974), *Una historia de la Universidad de México y sus problemas*, México: Siglo XXI.
- UNESCO (1998) *Declaración Mundial Sobre La Educación Superior en el Siglo XXI: Visión y Acción*.
- UNESCO. *Conferencia Mundial Sobre la Educación Superior*, de 9 de octubre de 1998.
- Torres Guillén, Jaime. (2014) *Dialéctica de la imaginación: Pablo González Casanova, una biografía intelectual*, México: La Jornada Ediciones.

Williamson, David; Jenkins, Wyn; Moreton, Keith Michael, y Cooke, Peter (2004). *Strategic Management and Business Analysis*. Oxford: Elsevier.

Fuentes electrónicas

Gaceta UNAM. 6 de febrero de 1997, en línea: <http://acervo.gaceta.unam.mx/index.php/gum90/article/view/40288/40282>, [Consulta 10 de enero de 2019].

Acuerdo del 1º de febrero de 2001, publicado en Gaceta UNAM el día 15 de febrero de 2001, pp. 24 y 25. En línea: <http://acervo.gaceta.unam.mx/index.php/gum00/article/view/46087/46078>, [Consulta: 9 de enero de 2019].

Gaceta UNAM 1997, Acuerdo que reorganiza la Secretaría de Asuntos Estudiantiles de la UNAM. 6 de febrero de 1997. <http://acervo.gaceta.unam.mx/index.php/gum90/article/view/40288/40282>,

UNAM, Memoria 2007, En línea: <http://www.planeacion.unam.mx/Memoria/2007/>, [Consulta: 13 de enero de 2019].

Narro, José y Moctezuma, David “Hacia una reforma del Sistema Educativo Nacional”, en Plan Educativo Nacional, México, UNAM 2012, En línea: <http://www.planeducativonacional.unam.mx/PDF/completo.pdf>, [Consulta: 13 de enero de 2019].

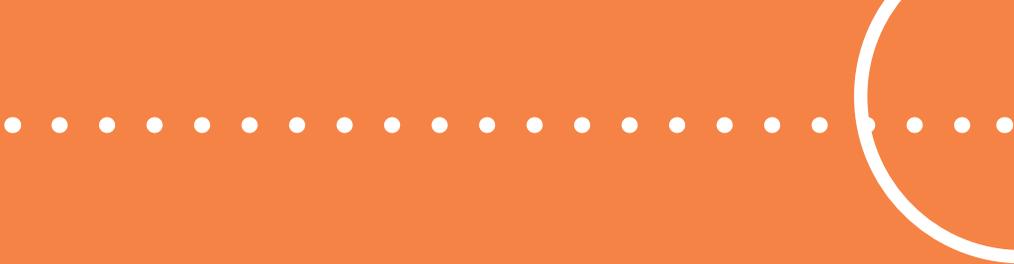
Nación 321; “Giuliani, un viejo conocido de México, se perfila para ser secretario de Estado”; 18 de noviembre del 2016; disponible en: <http://www.nacion321.com/internacional/giuliani-un-viejo-conocido-de-mexico-se-perfila-para-ser-secretario-de-estado>; [Consulta: 12 de abril de 2019].

José Narro Robles, toma protesta como rector de la Universidad Nacional Autónoma de México para el periodo 2011-2015. En línea: <http://www.anuies.mx/noticias/jose-narro-robles-toma-protesta-como-rector-de-la-universidad>, 17 de Noviembre de 2011. [Consulta: 14 de enero de 2019].

Informe anual de actividades 2012. México: UNAM, 2012. En línea: <http://www.planeacion.unam.mx/Memoria/2012/PDF/1-RECTOR.pdf>, [Consulta: 10 de febrero de 2019].

SACU (2016), “Secretaría de Atención a la Comunidad Universitaria”, Memoria UNAM, 2016. En línea: <http://www.planeacion.unam.mx/Memoria/2016/PDF/15.1-SACU.pdf>, [Consulta: 12 de febrero de 2019].

- Historia de la UNAM. En línea: http://www.100.unam.mx/index.php?option=com_content&view=article&id=108&Itemid=77&lang=es, [Consulta: 28 de diciembre de 2018].
- Gaceta UNAM, 5 de noviembre de 2018. En línea: <http://www.gaceta.unam.mx/index/wp-content/uploads/2018/11/181105-Separata.pdf>, [Consulta: 22 de diciembre de 2018].
- Fernández Varela Jiménez, Alejandro. Memoria UNAM 2015. México: UNAM, DGACU, Dirección General de Atención a la Comunidad Universitaria, 2015. En línea: <http://www.planeacion.unam.mx/Memoria/2015/PDF/15.3-DGACU.pdf>, [Consulta 21 de diciembre de 2018].
- Memoria UNAM 2015. “Secretaría de Servicios a la Comunidad Universitaria”. En línea: <http://www.planeacion.unam.mx/Memoria/2015/PDF/15.1-SSC.pdf>, [Consulta: 12 de enero de 2019.]
- “Dirección General de Atención a la Comunidad Universitaria”, Memoria UNAM 2015. En línea: <http://www.planeacion.unam.mx/Memoria/2015/PDF/15.3-DGACU.pdf>, [Consulta 23 de diciembre de 2018].
- UNAM (2015). Toma de protesta Dr. Enrique Graue Wiechers. En línea: <http://www.rector.unam.mx/html/151117.html>, [Consulta: 9 de enero de 2019].
- Agenda Estadística UNAM, Años 2011, 2012, 2013, 2014 y 2015. En línea: <http://www.planeacion.unam.mx/Agenda/>, [Consulta: entre 4 y 22 de febrero de 2019]
- “Agenda Estadística UNAM 2018”. En línea: <http://www.planeacion.unam.mx/Agenda/2018/pdf/Agenda2018.pdf>, [Consulta: 11 de febrero de 2018]
- Revista de la Facultad de Medicina de la UNAM, Vol. 54, No 2. Marzo-Abril 2011.
- Rectores UNAM (2019). En línea: http://www.unam2009.unam.mx/acercaunam/es/unam_tiempo/rectores/rectores3.html, [Consulta: 12 de abril de 2019].
- José Luis Ramírez Rojas, Procedimiento para la elaboración de un análisis FODA como una herramienta de planeación estratégica en las empresas, acceso el 26 de mayo de 2019, <https://www.uv.mx/iiesca/files/2012/12/herramienta2009-2.pdf>. [Consulta: 12 de abril de 2019].



Anexos



Los carteles se utilizaban como herramientas de comunicación externa, a continuación, se presenta cronológicamente una muestra de los carteles que se utilizaban para la difusión de algunas actividades.

2011



Cartel 1 Año internacional de los bosques



Cartel 2 Certamen internacional de tunas femeniles



Cartel 3 6º rally universitario en línea



Cartel 4 Concurso de radio drama



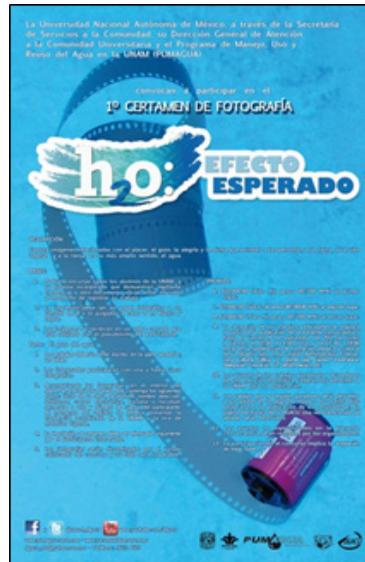
Cartel 9 Primer certamen de fotomontaje



Cartel 10 Obra de teatro



Cartel 11 Mira, reflexiona y actúa sobre tu entorno



Cartel 12 Certamen de fotografía



Cartel 13 Taller exprés de caricatura



Cartel 14 Rodada del cine mexicano



Cartel 15 Año internacional del murciélago



Cartel 16 Los fines de la cultura



Cartel 17 Intercambio de experiencias ambientales



Cartel 18 Exposición fotográfica

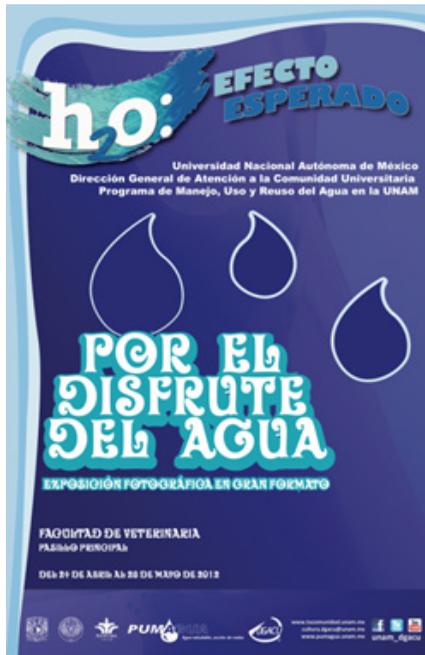
2012



Cartel 21 Bellas artes



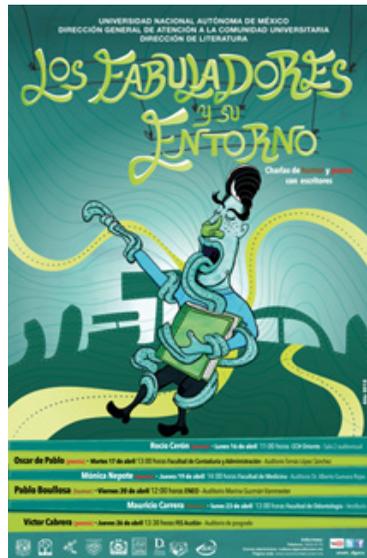
Cartel 22 Bellas artes



Cartel 23 Exposición fotográfica



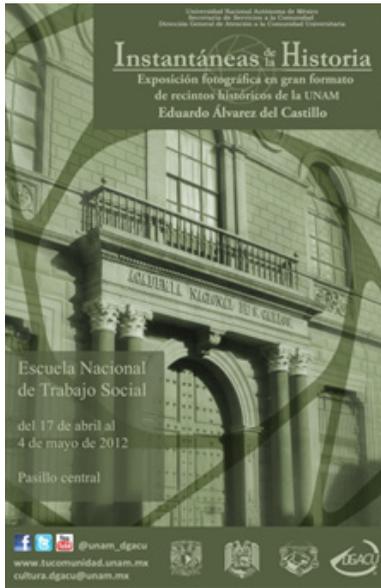
Cartel 24 Mega ofrenda de día de muertos



Cartel 25 Charlas con escritores



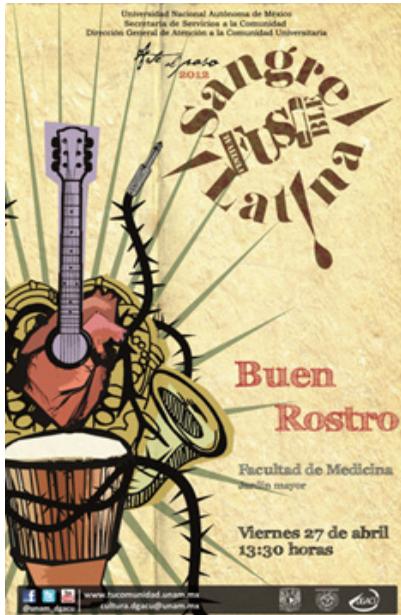
Cartel 26 Serenata bajo la luz de la luna



Cartel 27 Exposición fotográfica



Cartel 28 Clínica de canto



Cartel 29 Festival



Cartel 30 Jornada de la responsabilidad social empresarial



Cartel 31 Festival musical



Cartel 32 Exposición de autos clásicos



Cartel 33 Taller de historieta



Cartel 34 Exposición "nuestros pueblos"

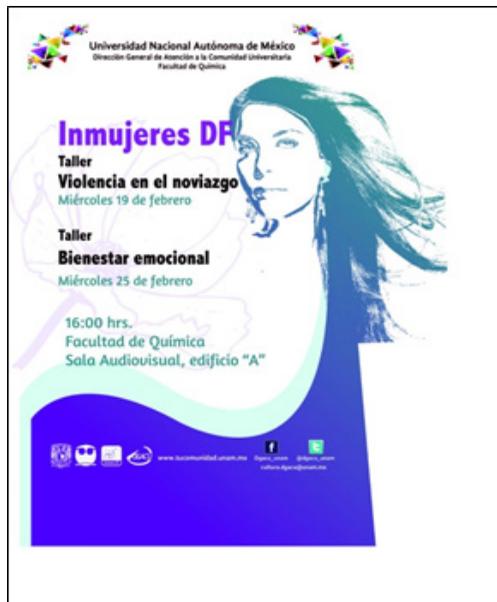
2013



Cartel 35 Talleres Instituto de las Mujeres



Cartel 36 Taller: repara tu bicicleta



Cartel 37 Taller Inmujeres



Cartel 38 Esclavitud del siglo XXI. Trata de personas en México



Cartel 39 Concurso de Jigle



Cartel 40 Ciudad universitaria en el celuloide



Cartel 41 Karaoke masivo. Septiembre 2013



Cartel 42 Karaoke masivo. Octubre 2013



Cartel 43 La rodada del cine mexicano



Cartel 44 De pipa guante y etiqueta 2015



Cartel 45 Mega ofrenda de muertos 2013



Cartel 46 Taller Inmujeres 2013

2014



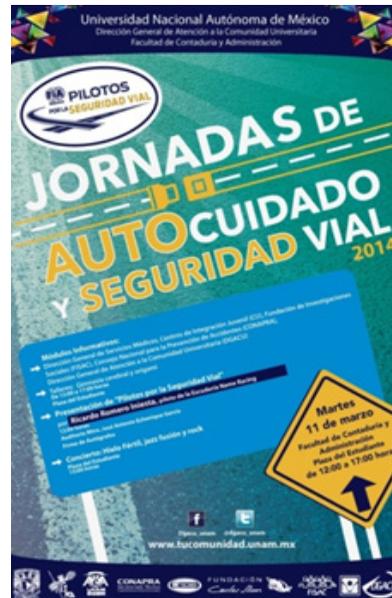
Cartel 47 Los derechos y la diversidad cultural en México



Cartel 48 Obra de teatro



Cartel 49 Ceremonia de premiación. Un valor un reto



Cartel 50 Jornadas de autocuidado y seguridad vial

Universidad Nacional Autónoma de México
Dirección General de Atención a la Comunidad Universitaria
Escuela Nacional Preparatoria

MONOS Y MONEROS

3-14
LOS SÚPER HEROES

SUPERMAN Y AQUAMAN

Martes 11 de febrero de 2014
Escuela Nacional Preparatoria
plantel 8 "Miguel E. Schulz"

Exhibición de Coleccionistas Invitados:
Al López, Carlos Camaleón y Edmundo Sánchez
De 11:00 a 18:00 horas
Vestíbulo del plantel

Taller de comic-strip
Imparte: Colectivo Diez Nachos
De 11:00 a 13:00 horas
Vestíbulo del plantel

Documental: Mira al cielo la increíble historia de Superman
13:00 horas
Sala Liceo

Taller de historietas "Batalla al mar"
Imparte: Celia Bello
De 15:00 a 17:00 horas
Vestíbulo del plantel

Charla: AQUAMAN. Hablar con los animales, mitos y realidades
Imparte: Biólogo Ricardo Guadarrama Pérez
18:00 horas
Sala Liceo

Pasarela cosplay
17:00 horas
Explanada principal

Inscripciones en:
www.tucomunidad.unam.mx

Cartel 51 Monos, moneros.
Los súper héroes

UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO
SECRETARÍA DE SERVICIOS A LA COMUNIDAD
DIRECCIÓN GENERAL DE ATENCIÓN A LA COMUNIDAD UNIVERSITARIA

60 DE ACTIVIDADES ACADÉMICAS EN LA CIUDAD UNIVERSITARIA
1954-2014

MESA REDONDA

EL TEATRO
LA DANZA Y
EL CINE

EN LA CIUDAD UNIVERSITARIA

JUEVES 8 DE MAYO DE 2014
13:00 HORAS
FACULTAD DE FILOSOFÍA Y LETRAS
AULA MAGNA

Discusión colectiva multidisciplinaria, en torno al papel jugado por los estudiantes universitarios en el desarrollo del arte escénico a partir de la puesta en marcha de actividades académicas en C.U. en 1954.

PONENTES:
MITRO ISAC ARRAGA SOTO
(Miembro Fundador del Círculo Club de la Universidad)
OSCAR YOLDI
(Actor)
VIVIAN CRUIZ
(Compositor)

MODERA: PROF. CARLOS NARRO

Cartel 52 El teatro la danza
y el cine

Universidad Nacional Autónoma de México
Dirección General de Atención a la Comunidad Universitaria
Centro de Experiencia para Extranjeros

Festival de las Culturas del mundo en la UNAM 2014

Los Reinos del Mundo

Te invitamos a participar en el

TALLER DE MÁSCARAS DE VENEZUELA

DISEÑA Y CONSTRUYE TU PROPIA MÁSCARA

Martes 12, Viernes 15, Lunes 18 y Martes 19 de agosto de 2014
10:00 a 12:00 horas
Instalaciones del Centro de Experiencia para Extranjeros CEPE

Información:
Dirección General de Atención a la Comunidad Universitaria
Teléfono: 5022 6170
Correo electrónico: atencion@cepe.unam.mx
cultura.dgpa@unam.mx
Centro de Experiencia para Extranjeros
Teléfono: 5022 2470
Facebook: Cultura de Extranjeros

• Los participantes deberán inscribirse mediante correo electrónico enviado a atencion@cepe.unam.mx antes de las 12:00 horas del domingo 10 de agosto de 2014.
• En el evento del curso deberán acudir la frase Taller de máscaras de Venezuela.
• En el cargo del curso deberán incluir los siguientes datos: nombre, teléfonos de casa y celular, así como correo electrónico.

GRATIS

Cartel 53 Taller de máscaras de
Venezuela

Universidad Nacional Autónoma de México
Dirección General de Atención a la Comunidad Universitaria
Facultad de Estudios Superiores Aragón

Arte al paso 2014

Charlas Plásticas

Las Torres / Mathías Goeritz
Imparte: Pablo Kubli

Jueves 13 de febrero
11:00 horas
Facultad de Estudios Superiores
Aragón
frente a la Torres

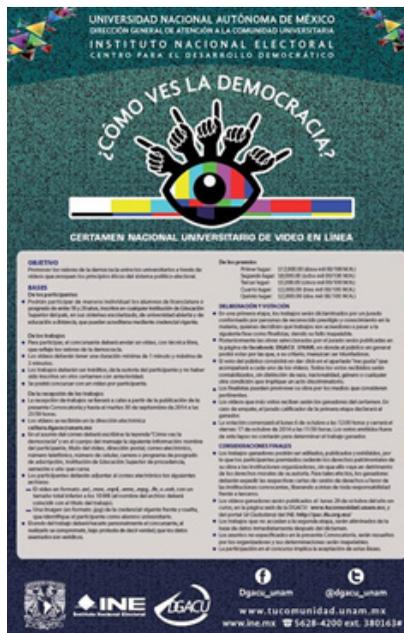
Cartel 54 Charlas plásticas



Cartel 55 Festival del folclore mexicano 2014



Cartel 56 Homenaje a las jacarandas



Cartel 57 ¿Cómo ves la democracia?



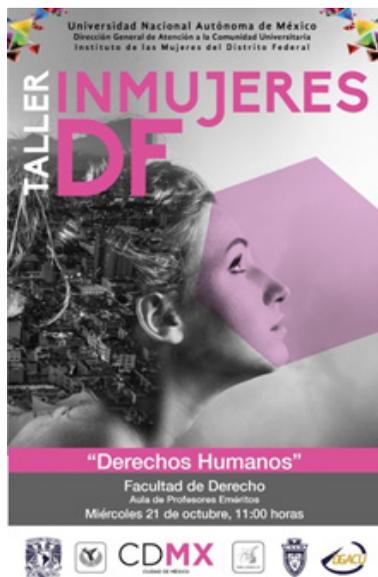
Cartel 58 Muestra internacional de danza folclórica en la UNAM



Cartel 59 Campus sobre ruedas 2014



Cartel 60 Martes de energía cultural 2014



Cartel 61 Taller Inmujeres DIF



Cartel 62 Francisco de Quevedo



Cartel 63 Exposición de autos clásicos 2015



Cartel 64 Monos, moneros. Los villanos



Cartel 65 Martes de energía cultural 2015



Cartel 66 Taller Inmujeres DIF



Cartel 67 Mega ofrenda 2015



Cartel 68 De pipa guante y mercado



Cartel 69 Certamen de prendas de vestir



Cartel 70 Tianguis de la diversidad textual