



Universidad Nacional Autónoma de México
Programa de Posgrado en Ciencias de la Administración

**MODELO DE GESTIÓN EN GOBERNANZA DE LAS INSTITUCIONES
PÚBLICAS AUTÓNOMAS DE EDUCACIÓN SUPERIOR DE MÉXICO:
CASO LA UNAM**

T e s i s

Que para optar por el grado de:

Doctor en Ciencias de la Administración

Presenta:
Juan Ursul Solanes

Comité Tutor

Tutor principal:

Dr. Alfredo Adam Adam
Facultad de Contaduría y Administración, UNAM

Dr. Mario de Jesús de Agüero Aguirre
Facultad de Contaduría y Administración, UNAM

Dra. Laura Estela Fischer de la Vega
Facultad de Contaduría y Administración, UNAM

Ciudad Universitaria, CD. MX., marzo de 2022



Universidad Nacional
Autónoma de México



UNAM – Dirección General de Bibliotecas
Tesis Digitales
Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS ©
PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

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

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

ÍNDICE

Contenido

RESUMEN	4
INTRODUCCIÓN	4
PROBLEMÁTICA	5
MATRIZ DE CONGRUENCIA	7
MARCO TEÓRICO	8
GESTIÓN Y GOBERNANZA.....	8
TERCERA MISIÓN	19
GESTIÓN UNIVERSITARIA.....	38
AUTONOMÍA Y RENDICIÓN DE CUENTAS	42
LA GESTIÓN EN LAS INSTITUCIONES PÚBLICAS AUTÓNOMAS DE EDUCACIÓN SUPERIOR EN MÉXICO	48
MODELOS DE GESTIÓN EN LAS INSTITUCIONES PÚBLICAS AUTÓNOMAS	52
UNIVERSIDAD DE GUADALAJARA	57
UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN	58
UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE SINALOA	60
BENEMÉRITA UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE PUEBLA.....	61
UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE BAJA CALIFORNIA	62
UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DEL ESTADO DE MÉXICO	64
UNIVERSIDAD VERACRUZANA	66
UNIVERSIDAD AUTÓNOMA METROPOLITANA.....	67
Conclusiones a los modelos de gestión de las IPAES.	69
EL CASO DE LA UNAM	72
ANTECEDENTES DE LA GESTIÓN DE LA ORGANIZACIÓN PARA EL CASO DE LA UNAM.....	74
LA PLANEACIÓN INSTITUCIONAL EN LA UNAM.....	75
EVOLUCIÓN DE LOS DISTINTOS MODELOS DE GESTIÓN EN LA UNAM.....	80
EL SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD CON LA CERTIFICACIÓN ADMINISTRATIVA ISO 9001:2000 EN LA UNAM.	95

ANÁLISIS DE LA ACTUAL GESTIÓN EN GOBERNANZA Y TERCERA MISIÓN EN LA UNAM EN EL PERIODO 2015-2019.....	95
INDICADORES DE GOBERNANZA EN LA UNAM.....	105
MODELO DE GESTIÓN ACTUAL DE LA UNAM.....	108
MODELO PROPUESTO DE GESTIÓN EN GOBERNANZA PARA LA UNAM.....	115
CONCLUSIONES.....	119
BIBLIOGRAFÍA.....	123
ANEXO 1 INSTITUCIONES PÚBLICAS AUTÓNOMAS EN ANUIES.....	132
ANEXO 2 UNAM: PLAN DE DESARROLLO INSTITUCIONA 2015-2019.....	135
ANEXO 3 COMPARATIVA DEL INFORME DEL RECTOR 2019 DE LA UNAM.....	197
ANEXO 4 UNAM: MATRIZ DE INDICADORES PARA LA SEP.....	210
ANEXO 5 UNAM. INDICADORES POR PROGRAMA PRESUPUESTARIO, SEP/SHCP..	217
ANEXO 6 UNAM: DEPENDENCIAS Y OFICINAS ADMINISTRATIVAS EN 2018.....	221
ANEXO 7 MANUAL DE ORGANIZACIÓN DEL PATRONATO DE LA UNAM.....	225
ANEXO 8 UNAM: CUENTA ANUAL 2019.....	263
ANEXO 9 COMPARATIVO DE INDICADORES DE LA TERCERA MISIÓN.....	268

MODELO DE GESTIÓN EN GOBERNANZA DE LAS INSTITUCIONES PÚBLICAS AUTÓNOMAS DE EDUCACIÓN SUPERIOR DE MÉXICO: CASO LA UNAM

RESUMEN

En el presente trabajo doctoral se analizaron los conceptos de gobernanza, tercera misión, gestión universitaria, autonomía, rendición de cuentas y control interno en relación con las instituciones públicas autónomas de educación superior (IPAES) en México.

Aplicando los conceptos mencionados en el párrafo previo, a partir de una muestra significativa tomada de las 42 IPAES en México, se realizó un diagnóstico sobre el grado de gobernanza de cada una y se concluyó que sus niveles de gobernanza y capacidad de rendición de cuentas son débiles.

Esta investigación enfocó específicamente el caso de la UNAM desde la teoría de la administración y propone un modelo de gestión en gobernanza, que fortalece la evaluación institucional y la rendición de cuentas, aplicable a otras IPAES con problemáticas semejantes.

INTRODUCCIÓN

Las IPAES en México se enfrentan a una problemática de gestión que incide en sus funciones de planeación, presupuestación, ejercicio de recursos, rendición de cuentas que, según la hipótesis establecida en esta investigación, están divorciadas entre sí, lo que dificulta llevar a cabo una administración con una sólida gobernanza que pudiera permitir una rendición de cuentas clara y precisa sobre el impacto de sus funciones sustantivas (docencia, investigación y la denominada tercera misión), con el fin de mostrar el impacto directo que tienen en el desarrollo de la sociedad a la que se deben.

Esta investigación se avocó al análisis de la evolución del modelo de gestión en gobernanza para el caso de la Universidad Nacional Autónoma de México (UNAM), por ser la IPAES por excelencia en nuestro país. El resultado de dicho análisis, derivó en la necesidad de proponer el establecimiento de un nuevo modelo de gobernanza, que favorezca una rendición de cuentas más transparente y eficaz ante la sociedad a la que la UNAM se debe.

Se señala la posibilidad de que dicho modelo pueda ser aplicable a las IPAES en México con condiciones semejantes a las de la UNAM.

PROBLEMÁTICA

Siendo la UNAM la IPAES más grande del país, y la de mayor tradición histórica, presenta, sin embargo, una problemática de gobernanza que describiremos a lo largo del presente trabajo de tesis.

La Universidad Nacional no fue la primera en lograr la autonomía en México (1929), antes lo lograron la Universidad Michoacana (1917) y la Universidad de San Luis Potosí (1923), con impactos diversos en cada institución. La autonomía ha sido alcanzada en la mayoría de las instituciones públicas de educación superior (IPES) de nuestro país.

Diversas IPAES en México, y la UNAM no es la excepción, enfrentan serias dificultades para cumplir con el mandato de la rendición de cuentas que, a menudo, resulta difícil de cumplir adecuadamente, debido a relativas inconsistencias entre las funciones administrativas de planeación institucional, de programación-presupuestación, de ejercicio de los recursos y de evaluación final.

En el marco de la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos, así como de las correspondientes leyes y normas, tanto federales como estatales, 42 de las IPAES en México (2019) son organismos descentralizados y cuentan con plena autonomía para administrarse como lo deciden sus comunidades, lo que redundo en una gestión con particularidades propias que se analizaron a lo largo de esta investigación.

Considerando el carácter de entidad con autonomía constitucional, así como la forma en que se ha organizado su gestión, el análisis de las diversas experiencias en la administración central en la UNAM, muestra que existe una problemática en cuanto a la gestión en gobernanza, derivada del divorcio entre la función de planeación institucional (con mucha frecuencia enfocada primordialmente al desarrollo académico y que normalmente incluye los objetivos de desarrollo por alcanzar), la de programación-presupuestación (con sus metas asociadas) y la función de gestión de los recursos; situación que ha creado serios problemas que dificultan una evaluación institucional sólida y consistente.

Para todas las IPAES de México resulta indispensable que sus esfuerzos de evaluación, de cara a la sociedad y a las instituciones del Estado, deriven siempre en informes positivos, veraces y precisos, fuera de toda duda. La problemática descrita permite justificar el estudio, la investigación y el análisis que lleven a proponer un modelo de gestión en gobernanza que fortalezca dicha evaluación institucional de cara a una sólida rendición de cuentas a la sociedad.

Es evidente que los temas actuales relacionados con la problemática que se presenta giran en torno a conceptos como la gestión, la gobernabilidad, la gobernanza, la tercera misión, la autonomía institucional, el control interno, la evaluación institucional y, finalmente, la rendición de cuentas.

Esta investigación enfoca el caso de la UNAM desde la *Teoría de la Administración*, profundizando en los temas relativos a modelos de gestión, la gobernabilidad y la gobernanza para las IPAES, con el propósito establecer un modelo de gestión que, en el marco de su gobernanza, fortalezca la evaluación institucional y pueda llegar a ser aplicable a otras IPAES que detecten problemáticas semejantes.

José Luis Pungitore (2012) recoge una definición propuesta por Bernardo Kliksberg (1995): “El término ‘administración’ redefinido puede conceptuarse como un vocablo que engloba dos conceptos. Denomina a una ‘ciencia que tiene por finalidad la explicación del comportamiento de las organizaciones’ y también a ‘un conjunto de técnicas aplicables a la conducción de organizaciones’.” (Kliksberg 1995 p. 40 citado por Pungitore 2012 p. 2)

Tomando como base teórica el modelo de administración de seis elementos propuesto por Reyes Ponce (2007) *Administración Moderna* y esta investigación se enfoca, especialmente, en los elementos de: “Planeación” y “Organización” de la fase Mecánica así como “Dirección” y “Control” ubicados en la fase Dinámica, del referido modelo. En dichos elementos se puede ubicar la gestión en gobernanza que pretendemos estudiar para resolver la problemática planteada.

MATRIZ DE CONGRUENCIA

	PREGUNTA DE INVESTIGACIÓN	HIPÓTESIS	OBJETIVO
GENERAL	¿Puede haber un modelo de gestión en gobernanza para las instituciones públicas autónomas de educación superior en México que integre los propósitos generales (tanto de índole académica como administrativa) para una mejor evaluación del desempeño institucional?	El modelo de gestión en gobernanza permitirá que la administración y la planeación resulten más eficaces para las instituciones públicas autónomas de educación superior en México y que se favorezca una más eficiente evaluación institucional.	Generar un modelo de gestión en gobernanza para la UNAM que pueda aplicarse a instituciones públicas autónomas de educación superior en México.
PARTICULARES			
1	¿Se aplican los conceptos generales de gobernanza en el modelo de gestión de las instituciones públicas autónomas de educación superior en México?	Los conceptos generales de gobernanza no se aplican en la gestión de las instituciones públicas autónomas de educación superior en México.	Analizar los diferentes conceptos de gobernanza en las instituciones públicas autónomas de educación superior en México y determinar si son aplicados en los modelos de gestión.
2	¿Existen indicadores globales de gobernanza en las instituciones públicas autónomas de educación superior en México?	No existen indicadores globales de gobernanza en las instituciones públicas autónomas de educación superior en México.	Investigar la existencia de indicadores de gobernanza que se puedan aplicar de forma global en las instituciones públicas autónomas de educación superior en México.
3	¿Se puede evaluar, en gobernanza, el desempeño de las instituciones públicas autónomas de educación superior en México con su modelo vigente de gestión?	Existe un divorcio del binomio administración-planeación que no permite evaluar el desempeño de las instituciones públicas autónomas de educación superior en México.	Analizar los modelos vigentes de gestión en gobernanza de las instituciones públicas autónomas de educación superior para seleccionar los que mejoren la evaluación de su desempeño.

MARCO TEÓRICO

GESTIÓN Y GOBERNANZA

Para Cruzata Martínez, A. & Rodríguez Zaldívar, I. E. (2016) la gestión “se define como el conjunto de acciones integradas para el logro de un objetivo a cierto plazo; es la acción principal de la administración y es un eslabón intermedio entre la planificación y los objetivos concretos que se pretenden alcanzar” (Cruzata et al 2016 p. 3).

En síntesis, la gestión será “... el conjunto de procesos que se ejecutan sobre uno o más recursos para la concreción de la estrategia de una organización, a través de un ciclo sistémico y continuo, determinado por la planificación, organización, dirección y control.” (Cruzata et al 2016 p. 4).

Para abordar el problema originalmente descrito en el protocolo de esta investigación en cuanto a ubicar el mejor modelo de gestión para IPAES en México el concepto de la gobernanza aplicado en las instituciones de educación superior (IES) en América Latina, aparece en la literatura, como el más adecuado.

El término *gobernanza en administración* fue planteado por vez primera por Jan Kooiman (1993) “Parece como si en estos nuevos desarrollos finalmente empezaran a surgir características más básicas de las sociedades modernas. Con esto nos referimos a que la creciente complejidad, dinámica y diversidad de nuestras sociedades, como ‘causada por los desarrollos sociales, tecnológicos y científicos’, pone los sistemas de gobierno bajo desafíos que necesitan nuevas concepciones de la gobernanza.” (Kooiman J 1993 p. 6).

Para aplicarla a las IES, se partirá de la definición de gobernanza que José Joaquín Brunner (2011) propone en el resumen de su artículo *Gobernanza universitaria: tipología, dinámicas y tendencias*: “Por gobernanza (de las universidades, a nivel internacional) se entiende aquí la manera en que las instituciones se hallan organizadas y son operadas internamente – desde el punto de vista de su gobierno y gestión – y sus relaciones con entidades y actores externos con vistas a asegurar los objetivos de la educación superior” (Brunner 2011 p. 137). Esta definición de gobernanza considera los elementos básicos para abordar el problema central de esta investigación, entre los que destacan: la planeación, la organización, la dirección y el control en las IPAES.

“Para cumplir su misión, dice la Organización de Cooperación y Desarrollo Económico (OCDE), las IES deben identificar áreas prioritarias y destinar recursos a ellas. No pueden ser efectivas y robustas, en cambio, si acaso les resulta imposible determinar estrategias, fijar prioridades, seleccionar y acometer objetivos docentes y de investigación y, en general, ajustar sus estructuras y organización para adaptarse a

un entorno cambiante. De allí que las modalidades de gobierno y gestión institucionales sean de importancia decisiva, concluye” (Santiago *et al.*, 2008, p. 120 citado por Brunner, 2011, p. 139). Se podría interpretar que las modalidades de gobierno y gestión institucionales de importancia decisiva, se refieren a la gestión en gobernanza de las IES.

A continuación se presenta una propuesta de Brunner (2011) para estudiar y entender la transformación de las estructuras y procesos de gobierno y gestión (de las IES) en las dimensiones de legitimidad y efectividad como ejes continuos dispuestos ortogonalmente, según muestra la figura 1.

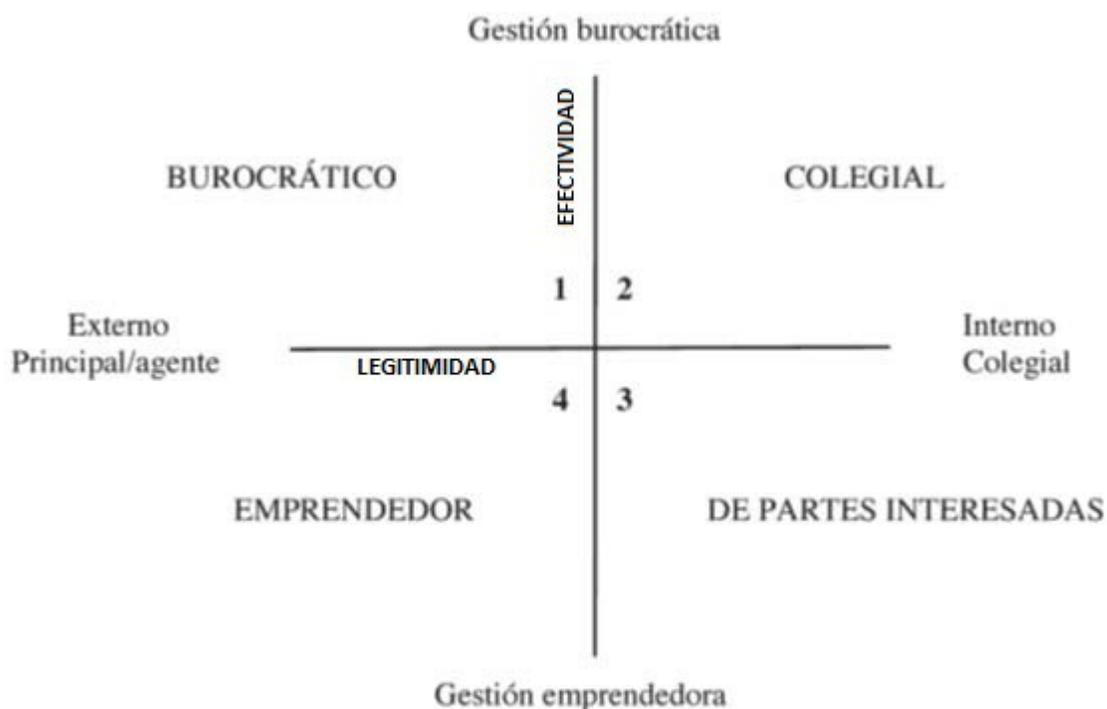


Figura 1. Regímenes de gobernanza ubicados sobre los ejes de legitimidad y efectividad

Fuente: Brunner, 2011, p 140

Sobre el eje horizontal o de gobierno – legitimidad – aparece, en el extremo izquierdo, el modelo de la universidad como un organismo del Estado dependiente del ministerio de educación, que adopta las decisiones estratégicas y que encarga su aplicación a una estructura que comprende al personal ejecutivo del vértice superior de la universidad. En el extremo opuesto se muestra el modelo más antiguo: el colegial o

de gobierno interno compartido entre los profesores. Aquel, encarna la universidad de los funcionarios; este último es el idealmente autónomo, gobernado por los eruditos (Brunner, 2011, p. 140).

El eje vertical o de gestión – efectividad – se despliega entre un modelo de gestión burocrática en la parte superior y un modelo de gestión de emprendedor en la parte inferior. En sus respectivos tipos ideales ambos son concebidos aquí a la manera “weberiana”.

El modelo burocrático se refiere a jerarquías formales, conductas regladas, posiciones detentadas impersonalmente, entrenamiento para el cargo, especialización de funciones.

El modelo emprendedor, por el contrario, es lo que Weber llama “imaginación del negocio” o sea el espíritu que mueve a la empresa (firma o universidad) en condiciones de mercado. Esto es, un esfuerzo voluntarioso de construcción institucional que requiere un grado especial de actividad y energía; implica innovación, transformación y autodeterminación organizacional (Brunner, 2011, p. 141).

Aplicado el modelo anterior al caso de las IPAES en México, podremos analizar en cada una de ellas el tipo de competencia, considerando dos ejes; el horizontal se refiere al tipo de gobierno: a la izquierda se presenta el denominado “Externo: Principal/agente” que se denota particularmente en instituciones sin autonomía (Instituto Politécnico Nacional e Instituto Tecnológico Nacional), este tipo de instituciones y se caracterizan por una dependencia completa a la secretaría correspondiente, mientras que en el lado derecho se presenta el tipo de gobierno denominado “Interno: Colegiado” que representa a las instituciones con plena autonomía (UNAM, la UAM, las estatales autónomas, etc.), cuyos órganos de gobierno son electos o designados por la comunidad de la institución, sea exclusivamente por los académicos o, en otros casos, también compartido con alumnos y trabajadores administrativos, con diversa participación específica.

La figura 1 muestra en sus cuatro cuadrantes modelos extremos que denomina como sigue: cuadrante 1- BUROCRÁTICO; cuadrante 2- COLEGIAL; cuadrante 3- DE PARTES INTERESADAS y cuadrante 4- EMPRENDEDOR.

Cuadrante 1: MODELO BUROCRÁTICO

La universidad pública moderna surge bajo este esquema; tanto en Prusia, con la Universidad de Berlín (1810) creada por W. Humboldt y F. Schleiermacher, como en Francia, con la Universidad Imperial Napoleónica (1806). En ambos casos los profesores eran funcionarios públicos e integraban la administración de sus instituciones, la cual se hallaba cuidadosamente reglada y jerarquizada. “El *collège* francés era una corporación controlada por el estado e incorporado al servicio civil (Charle, 2004, p. 45), mientras el profesor prusiano se concebía a sí mismo como un

fiel servidor del estado nacional y portador de la ciencia moderna“ (Howard, 2006, p. 14 citado por Brunner, 2011, p. 142).

En el México actual se pueden ubicar en este cuadrante, como antes se refirió, el Instituto Politécnico Nacional y el Instituto Tecnológico Nacional, que forman parte de la nómina de la Secretaría de Educación Pública y la designación de su Director General (que no rector) depende directamente del Presidente de la República. No tienen presupuesto propio asignado por el Congreso de la Unión. En asuntos propiamente académicos como la definición de planes de estudios o la oferta de nuevas carreras dependen completamente de la Secretaría (que si desea puede o no consultar al profesorado) que es la instancia que decide, en definitiva.

Hasta los años setenta del siglo pasado, en Europa las universidades públicas se ubicaban en el cuadrante 1 del diagrama de Brunner. El control del Estado sobre ellas fue absoluto desde la planeación hasta la ejecución de los recursos. (Brunner, 2011). A partir de entonces ocurre una tendencia a poner una mayor autonomía universitaria (Neave & Van Vught, 1991 mencionados por Brunner, 2011).

“El abandono de la supervisión y control detallados se vio compensado por un creciente foco gubernamental en el control de productos (resultados de estos procesos), la transparencia y rendición de cuentas públicas, el Estado planificador e interventor es reemplazado por el Estado Evaluativo” (Neave, 1988 citado por Brunner, 2011, p. 149). Dicho concepto de Estado Evaluativo se interpreta como aquel que deja que la gestión sea autónoma para después aplicar auditorías desde los órganos de control del poder Legislativo.

Cuadrante 2: COLEGIAL

El modelo colegial data de la más antigua tradición medieval. “Inicialmente, un representante del obispo estaba a la cabeza de la *universitas*. Los miembros de la comunidad elegían un rector que podía ser un estudiante (modelo de Bolonia) o un profesor (modelo de Paris y Oxford). Sin embargo, la real autoridad administrativa, legislativa y representativa pertenecía a la asamblea general (*congregatio*). Además existían asambleas en los demás niveles internos: facultades, naciones (agrupaciones de estudiantes según su origen geográfico) y colegios. El bedel era ministro de fe y desempeñaba variadas funciones de gestión, disciplinarias, rituales y de información” (Gieysztor, 1992, pp. 119-129 citado por Brunner, 2011, p. 144).

Las instituciones públicas en México se mueven entre cuadrantes mostrando características comunes a más de un modelo (con movimientos tanto verticales como horizontales), sin embargo, es posible ubicarlas principalmente en algún punto del diagrama.

Las IPAES de México se ubican en este de los cuatro cuadrante, al igual que la mayoría de las universidades públicas en Latinoamérica. “De modo que al concluir el

siglo XX, las universidades públicas de la región se hallaban ubicadas casi sin excepción en el Cuadrante 2, con una fuerte dosis de «cogobierno democrático» y una gestión burocrática debilitada por el fraccionamiento, el clientelismo y la politización” (Brunner, 2011, p. 172).

Cuadrante 3: PARTES INTERESADAS

Este cuadrante resulta antípoda del cuadrante BUROCRÁTICO pues combina emprendimiento con colegialidad, alejándose de la gestión burocrática, sin perder el horizonte colegial de autonomía.

Brunner señala: “En breve, bajo esta perspectiva la gobernanza se preocupa simultáneamente de los partícipes internos (profesores, estudiantes, personal administrativo) y externos (tradicionales y emergentes, con interés directo o indirecto en la institución, que pueden ser afectados positiva o negativamente por su desempeño), tales como el gobierno nacional, agencias públicas del sector, municipios y autoridades provinciales y regionales, graduados, empleadores, organismos no gubernamentales, comunidades y movimientos de la sociedad civil, etc. Ofrece por tanto una visión más amplia y compleja de las funciones y responsabilidades de la universidad pública que, por esta vía, se hace cargo de sus tradiciones colegiales y de autogobierno y busca combinarlas con las múltiples demandas que surgen de las partes interesadas externas” (Brunner, 2011, p.145).

Hacia este cuadrante 3 se mueven las IPAES en México (a finales del siglo XX y en los inicios del XXI), dadas las restricciones presupuestales que obligan a buscar nuevas fuentes de financiamiento.

Cuadrante 4: EMPRENDIMIENTO PRIVADO

La gobernanza emprendedora de este cuadrante supone un contrato entre el propietario de la institución y los agentes encargados de su administración (Brunner, 2011). “Las condiciones de una gobernanza universitaria emprendedora fueron enunciadas por Clark (1998), pudiendo reformularse de la siguiente forma:

Primero, un <<liderazgo mandatado para el cambio>>, que puede conformarse de diferentes formas. Supone, ante todo, un contrato definido y explícito del principal (dueño) con el equipo encargado de la gestión.

Segundo, una <<columna vertebral>> de departamentos, escuelas, institutos y facultades comprometida con la agenda emprendedora y la generación de ingresos.

Tercero, una <<red de instancias y actividades>> que vincule la universidad con su entorno a través de la gestión, difusión y transferencia de conocimientos.

Cuarto, una <<base diversificada de ingresos>> que reduce la dependencia institucional respecto del subsidio fiscal, genera flujos adicionales de recursos y ensancha su autonomía financiera.

Quinto, por último, la difusión de una <<cultura emprendedora en la organización>> que incluye valores, creencias, ideas, hábitos y relatos que dan sentido al emprendimiento y proporcionan la argamasa que progresivamente va ligando entre sí a las diferentes instancias académicas y administrativas de la universidad” (Brunner, 2011, pp. 147-148).

Las instituciones de educación superior privadas en México caben todas en este cuadrante. Son instituciones orientadas plenamente al mercado de estudiantes, profesores, servicio y productos del conocimiento.

Sintetizando el modelo

Como consecuencia de los cambios, referidos en los apartados previos, ha surgido un progresivo traslado de la gobernanza de las universidades públicas del cuadrante 2 hacia el 3. “Al dejar de depender para su financiación exclusivamente del Estado, las universidades públicas empiezan a actuar con mayor sentido estratégico, adoptan decisiones organizacionales de alto impacto, se relacionan con partes interesadas externas, dan cuenta pública de su desempeño y resultados, acreditan sus programas y servicios y, en general, expanden y sofistican sus capacidades de conducción y gestión” (Brunner, 2011, p. 150)

“Al concluir el siglo XX, las universidades públicas latinoamericanas se hallaban, (en términos de gobernanza) ubicadas casi sin excepción en el cuadrante 2, con una fuerte dosis de <<gobierno democrático>> y una gestión burocrática debilitada por el fraccionamiento, el clientelismo y la politización” (Brunner, 2011, p. 152).

Para la UNAM y otras universidades públicas autónomas de México la descripción más precisa del problema descrito, lo expresa Brunner 2011 p. 172 en el siguiente párrafo: “Se consagra así un régimen de gobernanza que torna imposible integrar las funciones claves de conducción, impidiendo dinamizar y estabilizar la organización”.

Como se ha dicho parafraseando a Drucker (2004), las universidades públicas latinoamericanas se hallan sobre-administradas, en el sentido negativo de una burocracia fraccionada y paralizante, y sub-gestionadas, en el sentido emprendedor de Shattock (2002). De allí derivarían una serie de patologías organizacionales: una visión institucional sin correlato en la gestión académica ni en los recursos; una gestión académica «parroquial», es decir, vuelta hacia adentro y disociada de las demandas

del entorno; una asignación de recursos puramente inercial al interior de la organización y una gestión académica que no tiene en cuenta las restricciones administrativo-financieras haciendo imposible contar con un planeamiento estratégico (Samoilovich, 2018, pp. 344-346 citado por Brunner, 2011, p. 152).

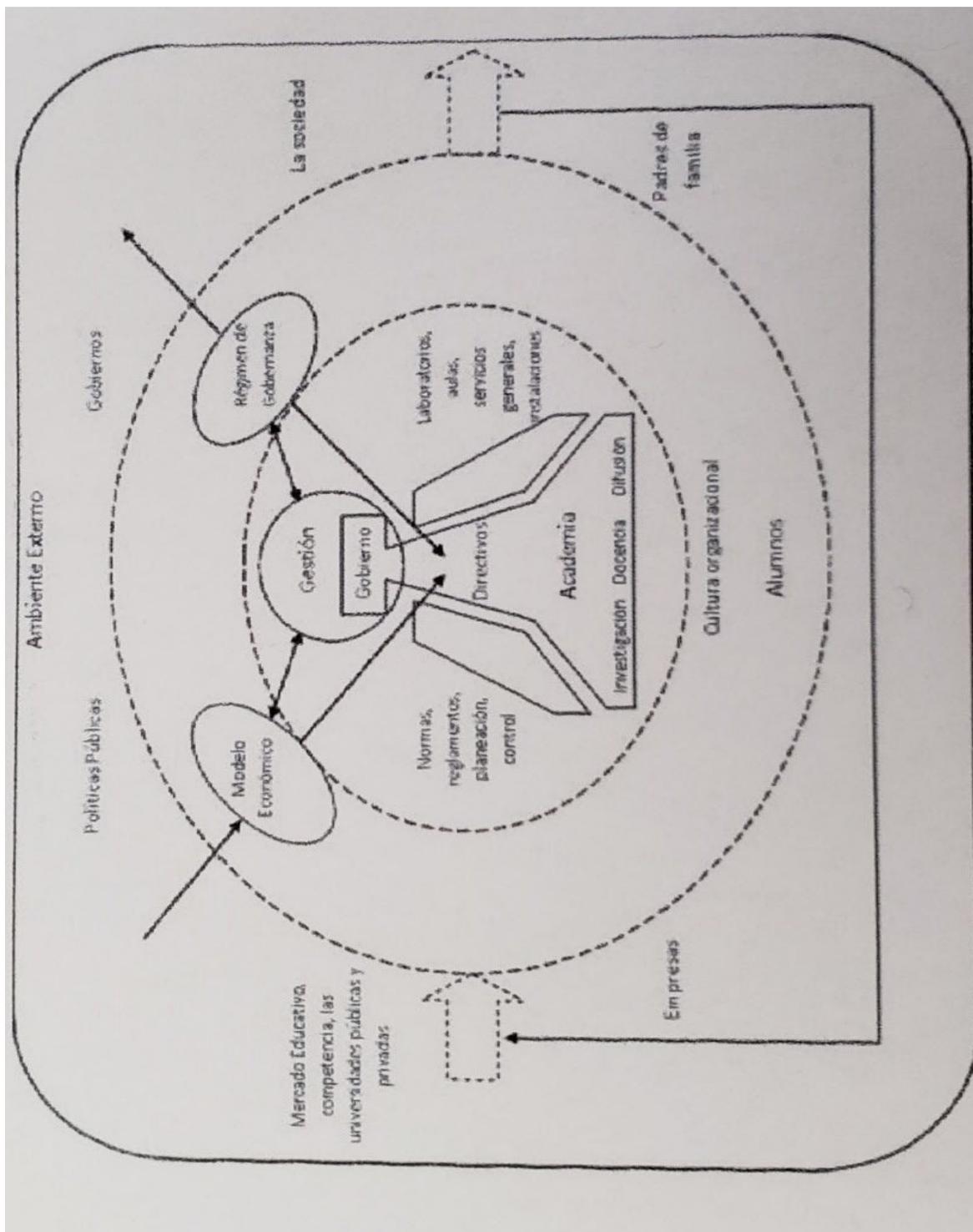
Brunner a modo de conclusión plantea: “Las dicotomías reseñadas dan cuenta de las tensiones que existen -particularmente en América Latina- entre las culturas que acompañan a los cuadrantes 2 y 4 del diagrama. Es decir, entre el principio colegial y el del emprendimiento; entre la región regida por valores burocráticos y aquella inspirada en prácticas empresariales; entre el autogobierno de la república del saber y el gobierno ejercido por administradores responsables ante un principal externo a la comunidad universitaria” (Brunner, 2011, p. 154).

En el documento *Gobernanza y gestión de la universidad pública*, Meléndez, Solís y Gómez (2010) se presentan los siguientes conceptos “Esta orientación de la administración la vincularemos con la teoría de la gobernanza en su visión estructural: el régimen de gobernanza, mediante el cual la organización universitaria trata de insertarse convenientemente en la sociedad en la cual desempeña su función, y con el modelo económico, expresión racional de la gestión, a través del cual la institución gestiona los recursos necesarios para el cumplimiento de las metas propuestas, entonces, nuestro trabajo atiende las discusiones teóricas y metodológicas más actuales en el campo de las ciencias administrativas.” (Meléndez, Solís & Gómez, 2010, p. 213).

Para entender la diferencia entre gobernabilidad y gobernanza se puede citar a Meléndez *et al.* (2010) que precisan “Entonces, podemos resaltar cómo a través del institucionalismo cobra más sentido la distinción entre gobernabilidad y gobernanza, en tanto, la primera, pasa a ser la capacidad conferida por la segunda. Si entendemos por gobernanza la interacción entre actores estratégicos causada por la arquitectura institucional, entonces la gobernabilidad debe entenderse como la capacidad que dicha interacción proporciona al sistema sociopolítico para reforzarse a sí mismo; es decir, de transformar sus necesidades o preferencias en políticas efectivas.” (Meléndez, Solís & Gómez, 2010, p. 214).

Para nuestro problema de investigación sobre la gestión de las instituciones públicas en México, en particular para la UNAM, Meléndez *et al.* (2010) definen con cierta precisión el marco del problema: “El sistema de gestión, entendido como acción colectiva, de una universidad pública, articula un modelo económico y un régimen de gobernanza convenientes a la inserción de la institución en el sistema social (ver figura 2)” (Meléndez, Solís & Gómez, 2010, p. 219).

Figura 2. El modelo de gobernanza y gestión para las universidades públicas



Fuente: Meléndez, Solís y Gómez (2010) p.219

En la figura 2 podemos observar el enfoque sistémico del modelo ideal de las IPES, donde se pueden ubicar los componentes tanto internos como externos. Entre los componentes internos destacan la **Academia**, con sus tres funciones sustantivas: investigación, docencia y difusión; los **Directivos** y el **Gobierno** de la institución que, en el caso de las autónomas, este último está representado por los órganos colegiados, electos directa o indirectamente por los claustros, sean éstos solo de académicos o combinado también con las organizaciones de los alumnos, y/o graduados y/o empleados administrativos.

La **Gestión** entonces, en la figura 2, representa la acción de gobierno. La infraestructura normativa enmarca el lado izquierdo de dicha figura y la infraestructura física enmarca el lado derecho de ésta. En el siguiente nivel, hacia el exterior, están los **Alumnos** junto con la **Cultura organizacional**. Aquí se considera que los alumnos son los primeros beneficiarios de los resultados de la organización. Cabe destacar que en este nivel se propone por parte de los autores (Meléndez *et al.* 2010) la ubicación de la **Gobernanza** distinguiéndola de la gestión interna; pues abarca, tanto el exterior con sus efectos de impacto, como al interior con sus efectos sobre la **Gestión** y su relación inmediata con los **Directivos**.

También en el mismo nivel intermedio están los **Modelos económicos** que afectan tanto el exterior como el interior pero son de influencia externa, mientras que la **Gobernanza** es de influencia interna.

En el siguiente nivel están los **padres de familia**, las **empresas**, el **gobierno**, las **políticas públicas** todos ellos elementos externos al sistema, pero en el entorno externo cercano, en el margen izquierdo, están los efectos del **mercado educativo**, tanto público como privado, que inciden en el ingreso de los estudiantes. En el margen derecho, están representados los resultados obtenidos por los mismos alumnos con su efecto hacia la **sociedad**.

En sus conclusiones Meléndez *et al.* (2010) establecen: “El régimen de gobernanza de las instituciones define su modo de inserción en el sistema social, desde el punto de vista de las reglas y de los comportamientos que rigen su estructura y su funcionamiento interno, así como las relaciones con los otros actores externos. La gobernanza tiene que ver con la toma de decisiones, con la distribución de la autoridad, la obtención de consensos, la resolución de conflictos, y la obtención de legitimidad, a través de sus fines básicos y de su misión” (Meléndez; Solís y Gómez, 2010, p. 220).

Brunner y Ganga (2016) refiriéndose al régimen de gobernanza de las universidades públicas autónomas de educación superior destacan: “El financiamiento Adopta habitualmente la forma de una transferencia no-condicionada proveniente del presupuesto de la nación, a la manera de un aporte directo o basal, de carácter institucional, sin exigencias de uso efectivo o eficiente de los recursos por parte de las

instituciones beneficiadas por la asignación. Es un subsidio a la oferta que permite mantener un grado relativamente alto de autonomía financiera a las instituciones que lo reciben, el que suele combinarse con un bajo nivel de rendición de cuentas (*accountability*) respecto a los recursos recibidos (aparte del control legal del gasto)” (Brunner y Ganga, 2016, p. 575).

Con clara referencia a la rendición de cuentas, las IES latinoamericanas están transitando hacia lo que Brunner y Ganga (2016) precisan: “Los mayores controles públicos se manifiestan especialmente en el plano de la acreditación y del aseguramiento de la calidad y de la supervisión y rendición de cuentas respecto de las ayudas públicas que aquellas o sus estudiantes reciben (becas), estimulando (o forzando) a las instituciones a adoptar formas de gobierno que simultáneamente respondan a principios o reglas públicas... y de buena gerencia, con una clara distribución de funciones, derechos y responsabilidad en los arreglos entre agente y principal” (Brunner y Ganga, 2016, p. 577). Dichos controles, que pueden ser internos o externos, quedan expresados claramente, en este documento, como la gobernanza adecuada de las instituciones.

La figura 3 muestra el espectro bidimensional de la gobernanza de las IES en Latinoamérica conocido como el *clásico* triángulo de coordinación de Clark (1983) (Brunner y Ganga, 2016, p. 577). En el análisis de Brunner y Ganga (2016) todas las IES (públicas o privadas) se podrán ubicar dentro de este triángulo. Aquellas que se acercan al punto A serían las instituciones públicas no-autónomas que se consideran dependencias del gobierno (en México: Instituto Politécnico Nacional o Instituto Tecnológico Nacional). Aquellas que se acerquen al punto B serían las públicas autónomas (en México, la UNAM, la UAM, las públicas estatales). Mientras que aquellas que se acerquen al punto C serían las privadas (en México, por ejemplo: Instituto Tecnológico de Monterrey, ITAM, Universidad Iberoamericana).

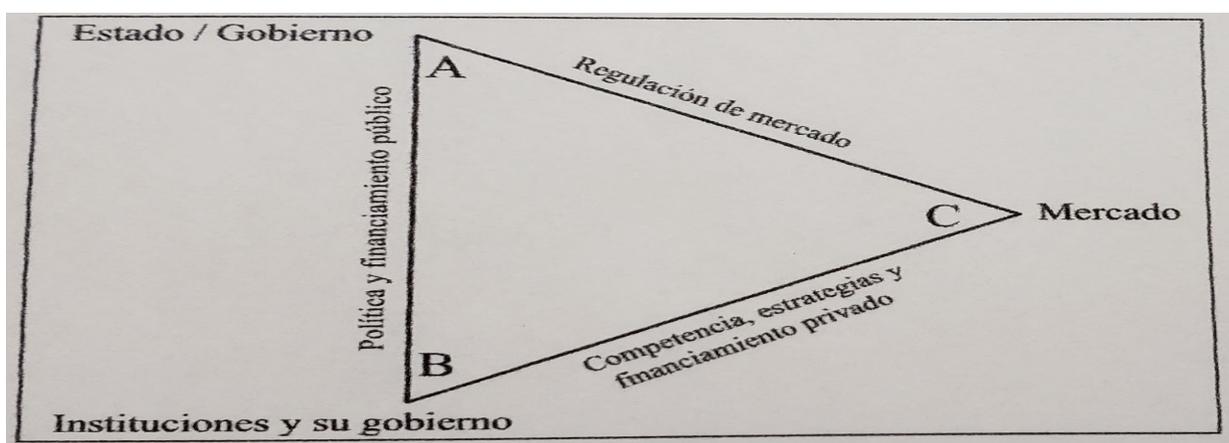


Figura 3. El triángulo de Coordinación de Clark (1983)

Fuente: Brunner y Ganga (2016) p. 577

En la actualidad la mayoría de las instituciones se mueven hacia espacios intermedios, debido a las condiciones políticas y económicas de los sistemas educativos de cada país y a la evolución propia de cada institución y sus sistemas. En algunos países las IPAES se ven obligadas a trasladarse parcialmente al punto C para conseguir financiamiento privado sea de instituciones, o de las familias de los estudiantes, con el pago de cuotas. En otros casos, las mismas IPAES se desplazan hacia el punto A disminuyendo su grado de autonomía para asegurar los recursos presupuestales y condicionando su gobernanza a una mayor supervisión del gobierno/estado sobre su rendición de cuentas. De modo semejante, las instituciones privadas se mueven hacia el punto A para obtener recursos públicos, sea en forma de subsidios o en forma de becas para sus estudiantes.

En clara referencia a conceptos ligados a la gobernanza De Vries e Ibarra (2004), en relación con las IES, establecen aseveraciones como "...la gestión de las universidades: particularmente se señalaba cada vez con mayor insistencia, que las públicas habían sido incapaces de organizarse de manera eficaz, es decir, adoptando ciertas prácticas institucionales que favorecieran una buena formación de los estudiantes, una adecuada organización académica o un manejo equilibrado y transparente de sus recursos financieros. Las políticas gubernamentales que se instrumentaron a partir de los años ochenta han tenido la clara intención de modificar la gestión del sistema y de las instituciones, al plantear nuevos objetivos y soluciones para mejorar el desempeño de las universidades. Tales políticas han impulsado dos procesos cruciales para pasar del mero gobierno a la gestión (gobernanza); nos referimos a los esfuerzos, cada vez más sistemáticos, de planeación y evaluación" (De Vries e Ibarra 2004 p. 576). Así los esfuerzos de planeación y evaluación fueron impulsados por la Asociación de Universidades e Instituciones de Educación Superior (ANUIES) desde los años setenta, para todos sus asociados.

Por otro lado, las políticas gubernamentales que se instrumentaron en los años ochenta, en México, se limitaron a pedir cuentas de los recursos presupuestales asignados a las IPAES, realizando auditorías directas por parte de la Secretaría de Educación Pública (SEP) solo a las diferentes entidades autónomas, pero basadas, no en resultados, sino, como ya se señaló, solamente en la aplicación y el buen manejo de los recursos financieros otorgados.

Como se puede desprender de las afirmaciones anteriores, la gestión de las IPAES en Latinoamérica, en general, y en México, en particular, deben lograr la transición de la gestión de una gobernabilidad a una gobernanza que permita evolucionar la administración de las instituciones a una mejor y más sólida y profunda secuencia de resultados positivos en la rendición de cuentas.

Sin embargo, hay puntos de vista que alertan sobre considerar la gobernanza en las IES, tal y como Alcántara-Santuario y Marín Fuentes (2013) expresan “Quizás uno de los problemas más álgidos en torno a la gobernanza en la educación superior latinoamericana es la autonomía universitaria, tal como es vista en las universidades públicas autónomas” (Alcántara-Santuario *et al.* (2013) p. 103). En la misma línea de pensamiento se considera que la autonomía es la autodeterminación orientada a cumplir con las funciones sustantivas de docencia, investigación y extensión.

La gobernanza, para algunos, podría convertirse en una nueva forma de intervención y control estatal que amenazaría la libertad académica, la heterogeneidad y diversidad de instituciones, y la educación superior pública (Alcántara-Santuario *et al.* 2013).

Así, el principal reto de la gobernanza en las IES tiene que ver con las particularidades de este subsistema en cada país, con las de cada institución pública de educación superior, y con el respeto de su autonomía.

Para aquellos que son partidarios de la gobernanza con orientación normativa, las instituciones deben realizar cambios en el gobierno universitario que contemplen transformaciones en la estructura organizacional y representativa, desarrollando una autoridad personal apoyada en una colectiva; además de impulsar una autoridad profesional más que una política (Alcántara-Santuario *et al.* 2013). Desde esta óptica se hace énfasis en “una flexibilidad administrativa que fortalezca la academia, una organización sustentada en cuerpos académicos, evaluación permanente de procesos y resultados, la autonomía de sus decisiones académicas, la horizontalidad, la responsabilidad compartida y la cooperación, así como el compromiso social” (Alcántara-Santuario *et al.* 2013 p. 104).

TERCERA MISIÓN

A nivel mundial hay un acuerdo general en cuanto a que las dos misiones principales de todas las IES son la de docencia y la de investigación. La extensión de los beneficios de la cultura (difusión cultural) no siempre es considerada como una misión principal ó función sustantiva. Sin embargo, en México, para la mayor parte de las IPES (teniendo como antecedente común la Ley Orgánica de la UNAM), las funciones sustantivas son tres: docencia, investigación y extensión de la cultura.

En el resto del mundo generalmente se consideran dos misiones: docencia e investigación y, cuando se refieren a la tercera misión (*Third Mission*), la definen frecuentemente, en forma sintética, como el compromiso social de las IES en la construcción de la nueva sociedad (Marhl y Pausits 2011) y (Vargiu 2014). Entonces, podemos entender que la tercera función sustantiva en la UNAM: la extensión de los

beneficios de la cultura puede quedar incluida en dicha “tercera misión”, pero no la abarca en su concepción más amplia.

Por ejemplo, la ACUP (*Associació Catalana d'Universitats Públiques*) en su *Libro Blanco de la Universidad de Cataluña*, (Vilalta, J. M. 2013) define la Tercera Misión como: “producir conocimiento aplicable y fomentar la innovación, formar y reciclar profesionales cualificados a lo largo de la vida, valorizar la investigación y fomentar proyectos emprendedores o llevar a cabo proyectos de desarrollo territorial en colaboración con el resto de agentes del sistema económico” (ACUP 2008 citada por Vilalta 2013 p. 7). Con esta interpretación se procura cubrir lo más ampliamente dicho concepto, el cual genera mucha controversia, según distintos autores.

Para profundizar en este concepto de tercera misión, la ACUP 2008 propone definir en ocho las subfunciones, que permiten enmarcar con mayor amplitud y precisión los ámbitos de competencia de esta tercera misión.

“Las subfunciones son las siguientes;

- *Capital humano e inserción laboral de los graduados y doctores.* Incorporación de los graduados y doctores al tejido social, económico y laboral.
- *Propiedad intelectual.* Transferencia de conocimientos y de tecnología protegida previamente mediante la gestión de la propiedad industrial.
- *Nuevos proyectos empresariales y fomento del espíritu empresarial.* Fomento del tejido empresarial a partir de la creación de empresas *spin-off* basadas en los resultados de la investigación de los grupos académicos.
- *Contratos y asesoramiento técnico en empresas.* Realización de contratos con empresas e industrias en ámbitos de investigación y desarrollo tecnológico.
- *Contratos y asesoramiento en instituciones públicas.* Realización de acuerdos, convenios y contratos con instituciones públicas o entidades sin ánimo de lucro en materias de interés público.
- *Diseño, desarrollo y evaluación de políticas públicas.* Participación y asesoramiento técnico del personal de la Universidad en el análisis de problemáticas sociales y en el diseño, implementación y evaluación de políticas públicas de los diferentes niveles gubernamentales.
- *Fomento de la vida cultural y social.* Participación en actividades o proyectos de cariz cultural y social, aportando la experiencia y las capacidades de las universidades y los grupos de investigación de las mismas.
- *Comunicación y divulgación científica.* Fomento de la comprensión pública de la ciencia. Interacción con la sociedad y comunicación y divulgación científica y cultural.” (ACUP 2008 pp. 90-91).

“La demanda de la sociedad a las universidades para que estas potencien su tercera misión surge en sociedades postindustriales en transición y/o consolidación de la sociedad y economía del conocimiento.” (Vilalta 2013 p. 9).

Sin embargo, en las IES de Europa, buena parte del personal docente e investigador no se involucra todavía en proyectos colaborativos típicos de la tercera misión (Vilalta 2013), según el concepto de la ACUP, 2008. La tercera misión de las universidades no se reduce a la transferencia de conocimiento para crear valor económico; actualmente, se amplía su concepto a lo que se conoce como responsabilidad social institucional. En esta faceta de la tercera misión, las universidades se constituyen en agentes de actividades de cohesión social y cooperación regional, con la participación en proyectos de servicio social relativos a la formación de profesionales o de acompañamiento de proyectos de investigación aplicada (ACUP 2008).

Cabe decir que, mientras que las dos primeras misiones (docencia e investigación) han sido amplia y profundamente estudiadas y evaluadas, para la tercera misión esto no ha sido así. No se han establecido estándares que permitan medir hasta donde las IES participan en la construcción de una nueva sociedad. Para ello, habría que definir mejor los conceptos de “evaluación” y “rendición de cuentas” considerando, especialmente, la tercera misión; así mismo definir indicadores ad hoc válidos y generalmente aceptados (Vargiu 2014).

Cuando se intenta evaluar la tercera misión de las IES, surge de inmediato que el marco en el que se inscribe dicha evaluación entra la gobernanza del sistema de educación superior de cada país a jugar un rol relevante en dicho propósito. Para ello se presentan a continuación los diversos autores que han asociado a la gobernanza con la evaluación de la tercera misión. La evaluación del impacto que las IPAES tienen sobre la sociedad en el marco de la tercera misión, implica repensar cómo se medirán dichas acciones y alcances, de la misma forma que se evalúan la docencia y la investigación, por sí mismas. Vargiu 2014 propone que la necesidad de evaluar el compromiso público de las universidades resulta indispensable alrededor de la gobernanza de las IPAES.

Se plantea que en algunas áreas académicas como la sociología y las humanidades se prestan para una mejor cercanía con la sociedad al ser esta su objeto de estudio e investigación, pero no sucede con frecuencia; sin embargo, también la medicina o la agronomía pueden tener especial cercanía con la sociedad, mucha más que la astronomía e investigación espacial que resultan más difíciles de evaluar su impacto directo en la sociedad.

En el marco del anterior planteamiento es que Vargiu (2014) presenta algunas iniciativas de coordinación de las IES con la sociedad, en la línea de la tercera misión, que resulta pertinente consultar:

- *Living Knowledge Network* (con sede en Alemania, pero que también se extiende más allá de las fronteras de Europa). Está conformada por personas activas en -o que apoyan- *Tiendas de Ciencia e Investigación Basada en la Comunidad*. *Living Knowledge* tiene como objetivo fomentar el compromiso público y la participación comunitaria en todos los niveles del proceso de investigación e innovación. Facilita la cooperación con las organizaciones de la sociedad civil (OSC) para generar ideas de investigación, preguntas y agendas. Realizan investigaciones en respuesta a estas preguntas, ya sea por ellos mismos o con la ayuda de otros, especialmente estudiantes de educación superior. Su objetivo es crear conjuntamente una investigación para encontrar soluciones y, por lo tanto, tener un impacto positivo en los problemas del mundo real. Su misión es: “promover la cooperación, centrada en la comunidad, entre la sociedad civil y aquellos involucrados en la enseñanza, la investigación y la innovación, particularmente en la educación superior. Nuestro proceso de involucrarnos con la sociedad tiene como objetivo fortalecer tanto el proceso de investigación como sus resultados para todos los socios y, por lo tanto, contribuir a la excelencia de la investigación y los resultados de innovación que satisfagan los puntos de vista, los deseos y las demandas de la sociedad civil.”

<https://www.livingknowledge.org/>

- *Sciences Citoyennes* en Francia, tiene como objetivo promover y ampliar el movimiento actual de reapropiación ciudadana y democrática de la ciencia, para ponerla al servicio del bien común. Sus objetivos son: Incrementar las capacidades de investigación y experiencia de las fuerzas de la sociedad civil, asociativas, consumistas, sindicales y ciudadanas. “Apoyaremos la constitución de un tercer sector científico, satisfaciendo mejor las crecientes necesidades sociales y ecológicas, descuidadas por las orientaciones científicas dominantes, ya sea los hechos del estado o la industria privada”. Estimula la libertad de expresión y del debate en el mundo científico, apoya a los denunciantes y el desarrollo de controversias públicas y "foros híbridos" sobre temas altamente técnicos. Lejos de los cautelosos temores a la intervención pública y la lógica tecnocrática, el pluralismo y la controversia son la fuente no solo de una mejor exploración de mundos posibles y, por lo tanto, de mejores decisiones, sino también de una apropiación activa del conocimiento científico por parte del público. Pretende promover el desarrollo democrático de las opciones científicas y tecnológicas: “Promoveremos el debate público de las políticas públicas en términos de investigación, tecnología

y organización de la experiencia”. Realizarán el análisis vigilante de los nuevos mecanismos deliberativos que se multiplican para apoyar a aquellos que favorecen una verdadera democracia técnica.

https://sciencescitoyennes.org/l_association/

- *Popular Education Network* (PEN) en Escocia, es una red internacional de profesores e investigadores universitarios que comparten una interpretación esencialmente radical y socialista de lo que el trabajo es y por qué es importante. La red se estableció después de varias discusiones entre un pequeño grupo de educadores universitarios de adultos en el Reino Unido y colegas de la Universidad de Barcelona en España (Martin *et al*, 1999). Uno de los propósitos principales de la red es defender los márgenes radicales de la educación universitaria para adultos, manteniendo un sentido de solidaridad y un propósito común entre académicos políticamente comprometidos que intentan trabajar con grupos comunitarios marginados y movimientos sociales en la sociedad civil, pero existen en un aislamiento cada vez más precario al margen de sus propias instituciones. Presentan una revisión crítica del trabajo de la red hasta la fecha, un análisis de cómo se han desarrollado en la práctica sus principios y aspiraciones fundacionales, así como una evaluación de lo que se puede aprender de su breve pero subversiva historia.

<http://www.rizoma-freireano.org/the-international-popular-education-network>

- *Community-Based Research* (CBR) en Canadá, es una práctica metodológica que, en principio, coloca a las asociaciones comunitarias a la vanguardia. Los enfoques de CBR están orientados por los siguientes principios: Colaborativo: las comunidades en las que se realiza la investigación son socios de pleno derecho en todas las etapas del proceso. Los socios de la comunidad y los expertos académicos trabajan juntos para desarrollar preguntas que respondan a las necesidades de la comunidad, determinar los métodos apropiados de recolección de datos y desarrollar estrategias efectivas de difusión del conocimiento. Orientación al cambio: aunque la investigación basada en la comunidad puede hacer importantes contribuciones al conocimiento, su objetivo final es promover un cambio social positivo. La investigación basada en la comunidad busca empoderar a las comunidades y efectuar cambios en las políticas. Inclusivo: la investigación basada en la comunidad busca democratizar el conocimiento al reconocer y valorar las fortalezas y perspectivas únicas de todos los miembros involucrados en el proceso de investigación. Los proyectos de CBR a menudo usan estrategias de

recopilación de datos múltiples e innovadoras y métodos de análisis que reflejan los diversos conocimientos y experiencias del equipo de investigación.

<https://pacificaidnetwork.org/research-and-evaluation/what-is-cbr/>

- *Community-University Partnership for Health* de los Estados Unidos. Ésta es una organización de defensa de políticas con una misión clara: abogar por servicios de salud accesibles para las diversas comunidades de la región y ayudar a los centros de salud y clínicas a alcanzar estos objetivos. De la mano de la membresía en la clínica, se aprovecha la política para ampliar el acceso a la atención médica y agilizar la continuidad de la atención que reciben los pacientes. Para este fin, las cuatro prioridades estratégicas son: Ampliar el acceso a los servicios de salud, identificando y abordando las barreras dentro del sistema de atención médica que impiden el acceso a ésta, en asociación con los financiadores y las agencias gubernamentales. Asegurar recursos en los centros de salud para miembros y clínicas comunitarias con el objetivo de mejorar la disponibilidad de atención y aumentar la visibilidad de los servicios sanitarios de los miembros para llegar a más pacientes. Asegurar la preparación de la fuerza laboral en un entorno de atención médica cambiante, ofreciendo capacitación a proveedores y personal clínico. Mejorar la calidad de la atención, liderando un enfoque creativo y orientado a soluciones para brindar servicios de salud centrados en el paciente, avanzando en los sistemas de recopilación y gestión de datos y llevando a cabo programas de mejora de la calidad en las clínicas y centros de salud miembros. Modelar la política sanitaria, a través del liderazgo de pensamiento en la reforma de la atención médica y abogando por sus clínicas comunitarias y centros de salud y sus pacientes con los responsables políticos.

<https://www.chpscc.org/>

- *Service Learning* (servicio académico) en los Estados Unidos, se refiere al aprendizaje que involucra activamente a los estudiantes en una amplia gama de experiencias que a menudo benefician a otros y a la comunidad, al tiempo que avanzan los objetivos de un plan de estudios determinado. Las actividades de servicio basadas en la comunidad se combinan con la preparación estructurada y la reflexión de los estudiantes. Lo que es único sobre el aprendizaje de servicio es que ofrece la aplicación directa de modelos teóricos. Los defensores del aprendizaje del servicio académico consideran que la aplicación del conocimiento del aula en el mundo real, en un entorno comunitario permite a los estudiantes sintetizar el material del curso de maneras

más significativas. Las metas comunes logradas mediante el aprendizaje de servicio incluyen: obtener una comprensión más profunda del curso / contenido curricular, una apreciación más amplia de la disciplina y un mayor sentido de responsabilidad cívica. El servicio de aprendizaje es: integrador, reflexivo, contextualizado, basado en la fuerza, recíproco y para toda la vida.

<https://www.washington.edu/teaching/topics/engaging-students-in-learning/service-learning/>

- *National CBR Networking Initiative* en Estados Unidos: “Nuestro propósito es mejorar la calidad de vida de las personas con discapacidad, particularmente mujeres y niños, que viven en las comunidades más pobres y marginadas, especialmente en los países del sur global. Trabajamos con personas de ideas afines para erradicar la pobreza y establecer la justicia social y una participación justa para todos. Promovemos el concepto de *Desarrollo Inclusivo Basado en la Comunidad (CBID)* y los principios de las Directrices de la CBR y la Convención de las Naciones Unidas sobre los Derechos de las Personas con Discapacidad [UNCRPD]. Somos una organización paraguas de redes nacionales y regionales de CBR que se asocia con otras redes y organizaciones internacionales para promover la CBR. Nuestros socios trabajan para CBID movilizandocomunidades locales. A través de esta sólida red de socios, la Red Global CBR capacita a las personas con discapacidad para hablar con una sola voz, desde la comunidad hasta el nivel global. Juntos tenemos la fuerza para promover y defender los derechos humanos e influir en las políticas globales. Nuestras partes interesadas incluyen organizaciones de personas con discapacidad (OPD), agencias de las Naciones Unidas, gobiernos nacionales, organizaciones internacionales no gubernamentales (ONGI) e instituciones internacionales”.

<https://cbrglobalnetwork.wordpress.com/>

- En Asia, la *Sociedad de Investigación Participativa (IAP)* se origina a partir del trabajo pionero de Kurt Lewin (1946) y el Instituto Tavistock en los años 1940. La IAP es una tradición de auto-experimentación colectiva apoyada en el razonamiento evidencial, la determinación de los hechos y el aprendizaje, que está bien documentada. Todas las formulaciones de IAP tienen en común la idea de que la investigación y la acción deben ser hechas 'con' personas y no 'en' o 'para' personas. (Brock and Pettit, 2007; Chevalier and Buckles, 2008, 2013; Heron, 1995; Kindon *et al.* 2007; Reason, 1995; Reason and Bradbury, 2008; Swantz, 2008; Whyte, 1991). En conjunto ellos constituyen una

alternativa robusta a la negación del positivismo de la acción humana, una que promueva el conocimiento a un entendimiento crítico, orientado a la acción de la historia social (como en gran parte de la economía política). La investigación basada en principios de la IAP tiene un sentido del mundo a través de esfuerzos colectivos para transformarlo, al contrario de simplemente observar y estudiar el comportamiento humano y opiniones de la población acerca de la realidad, con la esperanza de que los cambios significativos eventualmente surgirán. En el campo del desarrollo, IAP ha obtenido inspiración considerable del trabajo de Paulo Freire (1982), nuevas ideas en la investigación de la educación para adultos (Hall, 1975), el movimiento de los derechos civiles (Horton and Freire, 1990), movimientos sociales en Asia del Sur tales como el Bhoomi Sena (Rahman, 2008, 2011), e iniciativas claves como la Red de Investigación Participativa creada en 1978 con base en Nueva Delhi. "Se ha beneficiado de un desarrollo interdisciplinario extrayendo su fuerza teórica de la educación de adultos, sociología, economía política, psicología comunitaria, desarrollo comunitario, estudios en materia de asuntos feministas, psicología crítica, desarrollo organizativo y más". El sociólogo colombiano Orlando Fals Borda y otros de sus colegas organizaron la primera conferencia explícita de IAP en Cartagena, Colombia en 1977 (Hall, 2005). Basándose en su investigación en grupos campesinos de Boyacá y otros grupos desatendidos, Fals Borda hace un llamado al componente de "la acción comunitaria" para que sea incorporada en los planes de investigación de investigadores tradicionales entrenados.

https://es.wikipedia.org/wiki/Investigaci%C3%B3n-Acci%C3%B3n_participativa

- *Red de la Sociedad Civil de la Academia en el Sudeste Asiático (ASEAN)*, como bloque subregional de diez países con alrededor de 650 millones, ha sido muy activo en la interacción con actores estatales y con la comunidad empresarial. La visión 2025 de la ASEAN es una gran iniciativa para fomentar el sentido de solidaridad entre la población que la conforma. Sin embargo, como grupo, es particularmente débil al relacionarse con la sociedad civil y los actores comunitarios. Aquí es donde la Agenda de los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) 2030 puede proporcionar una nueva plataforma de participación. Los 17 objetivos del desarrollo sostenible tienen un fuerte modelo de asociación para garantizar que todas las partes trabajen juntas, a saber, el gobierno, las empresas, la academia y las organizaciones de la sociedad civil. Todos los países de la ASEAN aceptaron la agenda 2030 en 2015 y ahora están implementando y localizando los ODS. Existe una necesidad en la ASEAN de establecer un grupo de trabajo de alto nivel sobre los ODS. Esto fue propuesto por primera vez por Tan Sri Michael Yeoh. Tal iniciativa puede fortalecer la agenda de la comunidad ASEAN 2025 y garantizar que todos los países de la

ASEAN encuentren un equilibrio entre las preocupaciones económicas, sociales y de sostenibilidad.

<http://www.ripess.org/participacion-de-asec-asean-y-localizacion-de-los-ods/?lang=es>

- En Europa *Global University Network for Innovation* (GUNi) en Barcelona: Es una red internacional creada en 1999 en el contexto del Programa de Cátedras UNITWIN/UNESCO, por parte de UNESCO, la Universidad de Naciones Unidas (UNU) y la Universidad Politécnica de Cataluña (UPC), después del Congreso Mundial de Educación Superior de la UNESCO (WCHE) en 1998, para dar continuidad y facilitar la implementación de las principales decisiones adoptadas durante el evento. La misión es fortalecer el papel de la educación superior en la sociedad contribuyendo a la renovación de las visiones y políticas de la educación superior en todo el mundo bajo una visión de servicio público, relevancia y responsabilidad social. GUNi es una red actualmente compuesta por 227 miembros de 80 países, que incluye las Cátedras UNESCO de Educación Superior, IES, centros de investigación y redes relacionadas con la innovación y el compromiso social de la educación superior. La Asociación Catalana de Universidades Públicas (ACUP) tiene el secretariado y la presidencia. La GUNi cuenta con oficinas regionales en Asia y el Pacífico, América Latina y el Caribe, África Sub-Sahariana, los países árabes y Europa y Norteamérica (EEUU y Canadá). Desde su creación, la misión de la GUNi ha sido la de reforzar el rol de la educación superior en la sociedad contribuyendo a la renovación de las visiones y políticas alrededor del mundo bajo una visión de servicio público, relevancia y responsabilidad social. GUNi trabaja de cara a tres grandes objetivos:
 - a) animar a las IES a reorientar sus roles ampliando su valor y contribución a la sociedad y fortalecer sus posicionamientos críticos en la sociedad;
 - b) ayudar a disminuir las desigualdades entre países desarrollados y en vías de desarrollo en el campo de la educación superior y promover la cooperación Norte-Sur y Sur-Sur;
 - c) promover el intercambio de recursos, ideas innovadoras y experiencias y permitir la reflexión colectiva y la coproducción de conocimiento en temas emergentes en educación superior, innovación, responsabilidad social y relevancia a escala global.

<http://www.acup.cat/es/proyecto/global-university-network-innovation-guni>

Habiendo presentado los esfuerzos relativos a la tercera misión en los que colaboran diversas IES, se propone intentar realizar una evaluación sistemática de la participación de las IES en la comunidad, lo cual conduciría a garantizar mejores estándares de calidad, a una gestión más eficaz y, finalmente, a impactos más relevantes (Vargiu 2014).

Este mismo autor sugiere que los indicadores que permitirían evaluar la tercera misión se puedan agrupar en seis áreas temáticas:

- (A) Estrategias institucionalizadas de misión, gobernanza y gestión para la participación pública
- (B) Investigación
- (C) Participación de los estudiantes y divulgación educativa
- (D) Difusión
- (E) Accesibilidad y uso de las instalaciones
- (F) Asociaciones comunitarias, relaciones con las partes interesadas y participación en actividades externas (Vargiu 2014 p. 12)

Los indicadores agrupados en las áreas temáticas definidas, se deben presentar de forma exhaustiva para visualizar la amplitud de conceptos involucrados, mismos que son propuestos en tres documentos citados por Vargiu 2014 y cuyos autores son Hart *et al.* 2009, Molas-Gallart *et al.* 2002 & E3M 2011 (Proyecto Europeo de Aprendizaje Permanente). A saber:

El área de interés (A) se refiere a indicadores relacionados con medidas destinadas a garantizar la participación pública en la misión de la universidad y orientar la gobernanza, así como a las estrategias y acciones generales que tienen por objeto promover y fortalecer el compromiso cívico institucional (Vargiu 2014 p. 12).

Los indicadores propuestos por Hart *et al.* 2009 citado por Vargiu 2014 correspondientes a esta área (A) de interés son:

- Una estrategia disponible al público para fomentar el acceso de estudiantes con discapacidades.
- Libre acceso a los planes de estudios universitarios por la comunidad.
- Existencia de una división u oficina universitaria para la participación de la comunidad.
- Miembros de la comunidad en el Consejo de Gobierno.
- Políticas de igualdad, contratación, adquisición de bienes y servicios, responsabilidad medioambiental.
- Enlaces internacionales.
- Facilidad de asistencia.
- Responsabilidad social corporativa.

- Personal con compromiso social/comunitario como parte específica de su trabajo.
- Políticas de promoción que premian el compromiso social.

Los indicadores propuestos por E3M 2011 citado por Vargiu 2014 correspondientes a esta área (A) de interés son:

- El compromiso social está incluido en la política y/o estrategia de las IES.
- Existencia de un plan de acción institucional para la participación social.
- Asignación presupuestaria a la participación social.
- Número de actividades dirigidas específicamente a estudiantes desfavorecidos/grupos comunitarios.
- Número de representantes de la comunidad en las juntas o comités.
- La educación continua está incluida en la misión de las IES.
- La educación continua está incluida en la política y/o estrategia de las IES.
- Existencia de un plan institucional para la educación continua en las IES.
- Existencia de un procedimiento de garantía de calidad para las actividades de educación continua.

Los indicadores de la *Investigación* segunda área de interés (B) tienen que ver con su impacto directo en el quehacer de la sociedad. Los indicadores se expresan aquí principalmente en términos de propiedades contables, y tienen como objetivo cuantificar el número de actividades, los resultados de la investigación o el número/porcentaje del personal involucrado. Otra forma de evaluar la investigación pública se refiere a la accesibilidad abierta de los conocimientos especializados en investigación y, una vez más, a la presencia de instalaciones (como centros) que garanticen conexiones estables entre la sociedad civil y los investigadores (Vargiu 2014 p. 13).

Los indicadores propuestos por Hart *et al.* 2009 citado por Vargiu 2014 correspondientes a esta área (B) de interés son:

- Base de datos de conocimientos universitarios de acceso público.
- Participación del público en la investigación.
- Colaboración en investigación y transferencia de tecnología.
- Programas de investigación colaborativos basados en la comunidad que responden a las necesidades identificadas por la comunidad.
- Los centros de investigación recurren a asesores comunitarios para el apoyo/dirección.
- Mesas de ayuda de investigación/consejos de asesoramiento.

Los indicadores propuestos por Molas-Gallart *et al.* 2002 citado por Vargiu 2014 correspondientes a esta área (B) de interés son:

- Número de acuerdos de investigación contractual (excluidos los acuerdos de seguimiento) firmados por universidades con organizaciones no académicas.
- Número de publicaciones arbitradas autorizadas con no académicos.
- Número de organizaciones no académicas que colaboran en proyectos de investigación financiados a través de Consejos de Investigación, organizaciones benéficas y fundaciones, Programa Marco de la Comisión Europea y otras becas.
- El valor de las contribuciones (tanto en efectivo como en especie) proporcionado por los colaboradores no académicos de los proyectos anteriores.

Los indicadores propuestos por E3M 2011 citado por Vargiu 2014 correspondientes a esta área (B) de interés son:

- Porcentaje de académicos involucrados en asesoramiento voluntario.
- Número de iniciativas de investigación con impacto directo en la comunidad.

La tercera área de interés (C) considera indicadores que se diseñan principalmente para cuantificar los fenómenos por observar en términos de número de participantes (no solo estudiantes, sino también personal académico, directivos, miembros de la comunidad, así como instituciones involucradas), de los proyectos y los recursos invertidos (tanto en términos absolutos como relativos). La participación curricular y la asignación presupuestaria sobre la divulgación educativa también son indicadores válidos (Vargiu 2014 p. 14).

Los indicadores propuestos por Hart *et al.* 2009 citado por Vargiu 2014 correspondientes a esta área (C) de interés son:

- Satisfacción de las necesidades de competencias regionales y apoyo a las PYME.
- Voluntariado estudiantil.
- Aprendizaje experiencial, por ejemplo, prácticas, proyectos de investigación colaborativa.
- Obligaciones curriculares.
- Actividades dirigidas por estudiantes, por ejemplo: artes, medio ambiente, etc.

Los indicadores propuestos por Molas-Gallart *et al.* 2002 citado por Vargiu 2014 correspondientes a esta área (C) de interés son:

- Número de estudiantes en cursos *sándwich* y asistencia a pasantías organizadas por la universidad.
- Ingresos recibidos por enseñanzas no acreditadas y por actividades asociadas (cursos, aprendizaje colaborativo...).

- Número de diferentes instituciones que han asistido o han impartido con la enseñanza no acreditada y con actividades asociadas.

Los indicadores propuestos por E3M 2011 citado por Vargiu 2014 correspondientes a esta área (C) de interés son:

- Número de proyectos relacionados con la divulgación educativa.
- Número del personal docente y de los estudiantes involucrados en actividades de divulgación educativa.
- Porcentaje del presupuesto de las IES, utilizado para la divulgación educativa.
- Número de participantes de la comunidad en actividades de divulgación educativa.
- Número de programas de educación continua activos en ese año para la aplicación.
- Número de programas de educación continua, entregados, que tienen un premio importante en el Sistema de Educación Superior.
- Porcentaje de programas internacionales de educación continua, impartidos en ese año.
- Porcentaje de proyectos de formación continua financiados, entregados en ese año.
- Número total de créditos ECTS (Sistema Europeo de Transferencia y Acumulación de Créditos) de los programas de educación continua, entregados.
- Número de inscripciones en programas de educación continua en ese año.
- Porcentaje de productos de educación continua ECTS entregados, referidos al total de ECTS inscritos.
- Porcentaje de cualificaciones emitidas en referencia al total de registros de educación continua.

Los indicadores de la cuarta área de interés (D), concerniente a la difusión y extensión de los beneficios de la cultura, consideran los eventos que aseguran la transmisión del conocimiento dirigidos al interés público de la sociedad. Se incluyen los indicadores de comunicación, tradicionales, así como los de los nuevos medios modernos de comunicación colectiva (Vargiu 2014 p. 15).

Los indicadores propuestos por Hart *et al.* 2009 citado por Vargiu 2014 correspondientes a esta área (D) de interés son:

- Eventos de participación pública, por ejemplo, ferias de ciencias, tiendas de ciencias.
- Acceso público al conocimiento.
- Ceremonias públicas, premios, concursos y eventos.
- Sitio web con páginas de la comunidad.

- Conferencias con acceso público y temas de preocupación pública.
- Conferencias públicas.
- Servicios de alumnos en servicio social.

Los indicadores propuestos por Molas-Gallart *et al.* 2002 citado por Vargiu 2014 correspondientes a esta área (D) de interés son:

- Tiempo en que los académicos han participado en conferencias profesionales no académicas (en las que la mayoría de los participantes no eran académicos).
- Número de invitaciones para dictar en conferencias no académicas (conferencias en las que la mayoría de los participantes no eran académicos).
- Número de apariciones de académicos universitarios en la radio regional, nacional o internacional.
- Tiempo de la universidad o de los miembros de su facultad que se mencionan en las hojas generales nacionales debido a sus actividades de investigación y enseñanza.
- Número de días pasados por visitantes externos (no académicos) que utilizan la oficina universitaria y las instalaciones de la biblioteca sin pago.

Los indicadores propuestos por E3M 2011 citado por Vargiu 2014 correspondientes a esta área (D) de interés son:

- Número de eventos abiertos a la comunidad/públicos.

Referente a la quinta área de indicadores (E) sobre el acceso a las instalaciones física de las IES, no solo interviene el uso de bibliotecas, museos, jardines o instalaciones deportivas, tiene que ver también con las posibilidades de uso de la población no-universitaria de todas las instalaciones. (Vargiu 2014 p. 16).

Los indicadores propuestos por Hart *et al.* 2009 citado por Vargiu 2014 correspondientes a esta área (E) de interés son:

- Acceso a bibliotecas universitarias.
- Acceso a edificios universitarios e instalaciones físicas, por ejemplo, para conferencias, reuniones, eventos, alojamiento, jardines, etc.
- Instalaciones compartidas, por ejemplo, museos, galerías de arte.
- Acceso público a instalaciones deportivas.
- Escuelas deportivas de verano.

Los indicadores propuestos por Molas-Gallart *et al.* 2002 citado por Vargiu 2014 correspondientes a esta área (E) de interés son:

- Ingresos derivados del arrendamiento/préstamo/contratación de instalaciones universitarias de ciencia y tecnología (laboratorios e instalaciones de pruebas).
- Número de días pasados por visitantes externos (no académicos) que utilizan laboratorios e instalaciones de pruebas sin pago.
- Ingresos derivados del arrendamiento/préstamo/contratación de instalaciones de ocio, cultural y universitario (por ejemplo, teatros, salas de conferencias, centros deportivos...).
- Número de eventos realizados y organizados por la universidad en beneficio público.
- Ingresos derivados del arrendamiento/préstamo/contratación de oficina y espacio bibliotecario a la industria y grupos sociales.

Los indicadores propuestos por E3M 2011 citado por Vargiu 2014 correspondientes a esta área (E) de interés son:

- Número de personas que asisten/utilizan instalaciones.
- Número/costo del personal/horas de estudiante disponibles para prestar servicios e instalaciones a la comunidad.

Cuando se intenta evaluar los indicadores de la sexta área (F), referente a cómo las IES organizan la extensión de la práctica, como consultorios médicos o psicológicos, o servicios legales y opiniones técnicas sobre daños estructurales, el asunto se complica más. Los indicadores en este aspecto son múltiples y con una gran dificultad en el conteo (Vargiu 2014 p. 17).

Los indicadores propuestos por Hart *et al.* 2009 citado por Vargiu 2014 correspondientes a esta área (F) de interés son:

- Iniciativas para ampliar la innovación y el diseño, por ejemplo, reunir al personal, los estudiantes y los miembros de la comunidad para diseñar, desarrollar y probar tecnología de asistencia para las personas con discapacidades.
- Servicios de asesoramiento empresarial que ofrecen apoyo a colaboraciones comunitarias y universitarias (por ejemplo, empresas sociales).
- Premios para proyectos empresariales.
- Redes comunidad-universitarios para el aprendizaje/difusión/intercambio de conocimientos.
- Voluntariado fuera del horario laboral, por ejemplo, en juntas fiduciarias de organizaciones benéficas locales.

Los indicadores propuestos por Molas-Gallart *et al.* 2002 citado por Vargiu 2014 correspondientes a esta área (F) de interés son:

- Número de invitaciones para asistir a reuniones del comité asesor de organizaciones no académicas.
- Número de miembros de la facultad que toman una posición temporal en organizaciones no académicas.
- Número de empleados de organizaciones no académicas que toman puestos temporales de enseñanza y/o investigación en universidades.
- Número de cursos acreditados establecidos a través de una solicitud directa de organizaciones no académicas.
- Porcentaje del total de recién graduados y empleados altamente satisfechos con los conocimientos y conjuntos de habilidades adquiridas a través del curso.
- Número de estudiantes de posgrado directamente patrocinados por la industria.

Los indicadores propuestos por E3M 2011 citado por Vargiu 2014 correspondientes a esta área (F) de interés son:

- Número de asociación con los programas de educación continua de las empresas públicas y privadas entregados en ese año.
- Satisfacción de las partes interesadas clave.
- Porcentaje de programas de educación continua con acreditaciones externas.
- Cantidad de subvenciones/donaciones/contratos derivados de asociaciones comprometidas.

La necesidad de evaluar la tercera misión en las IES.

El Banco Mundial (2011) sugiere tres áreas prioritarias alrededor de la tercera misión:

- Financiamiento más eficiente y efectivo para la investigación y prioridad a sectores de ciencias e ingeniería.
- Mejora de la gestión de instituciones públicas que incluya la rendición de cuentas para la toma de decisiones.
- Administración del sistema de educación superior con énfasis en la vinculación entre la industria y las universidades para aprovechar oportunidades internacionales. (Cadena *et al.* 2018).

Bueno *et al.* (2007) (citados por Cadena *et al.* 2018 p. 4) proponen tres ejes diferentes para conceptualizar la tercera misión de la universidad:

- La innovación que deriva de la investigación y el conocimiento que ayuda a satisfacer las necesidades sociales incluyendo las actividades que efectúa de manera conjunta con agentes y transferencia de I+D+i

- El emprendimiento para la obtención de financiamiento por concepto de proyectos estudiantiles y de docentes, así como la comercialización de la tecnología que se genera dentro de la IES.
- El compromiso social para dar respuesta a las necesidades de desarrollo económico de una región o de un país.

Quien profundiza en este tema y estudia muy bien los indicadores para la evaluación de la tercera misión es Andrea Vargiu 2014, en su trabajo *Indicadores para la Evaluación de la Participación Pública de las Instituciones de Educación Superior*, que a continuación se describe.

Vargiu (2014) estudió a fondo tres reportes enfocados a evaluar la tercera misión: el primero fue realizado por *The British National Coordination Centre for Public Engagement* (UK) (Hart et al. 2009), el segundo por SPRU—*Science and Technology Policy Research for the Russell Group of University* (UK) (Molas-Gallart et al. 2002) y, el último, realizado por el *E3M Project on European Indicators and Ranking Methodology for University Third Mission* (an EU-funded project) (E3M 2011) que al compararlos entre sí condujeron a Vargiu a las siguientes conclusiones:

1. Se puede notar que la mayoría de los indicadores propuestos se expresan en términos de propiedades contables (cantidad de productos, actividades, proyectos, personas involucradas— personal, estudiantes u otros—ECTS, infraestructuras, servicios, valor económico, etc.), lo que permite cuantificar algunos elementos clave de la participación de la comunidad. Como regla general, el recuento puede garantizar la robustez de los datos. Además, permiten la más amplia gama de estrategias de análisis, incluida la posibilidad de validación empírica y ponderación de indicadores. Por otro lado, el conteo puede distraer la atención de otros indicadores más cualitativos que pueden arrojar luz sobre la eficacia y la calidad de las prácticas.
2. Una cuestión importante que debe evaluarse se refiere al papel y la pertinencia de la participación de la comunidad en la misión y/o estrategia de la institución. Los documentos oficiales (declaración de misión, estatuto, planes de acción, documentos de política, presupuesto, incentivos, composición de los órganos de gobierno) son la principal fuente de datos. Por lo tanto, la base empírica puede ser inspeccionada y finalmente expresada en términos de cuenta. Pueden surgir reservas en cuanto al hecho de que la mera declaración de un principio no dice mucho sobre si se persigue y cómo se persigue, ni, cómo se ha dicho, se asegura necesariamente de que se ponga en prácticas coherentes.
3. La presencia, ausencia o número de instalaciones dedicadas (mesa de ayuda, oficina(s) o centro(s) de participación comunitaria y/o personal) también pueden considerarse útiles para identificar un conjunto de indicadores pertinentes. Una vez más, existe la posibilidad de expresar dichos indicadores mediante

propiedades contables, lo que implica las ventajas y desventajas antes mencionadas.

4. Los procedimientos existentes son también un foco importante de evaluación; en particular, los que se refieren a la garantía de la calidad, la asignación de recompensas o incentivos y la participación activa de todas las partes interesadas pertinentes. La evaluación de la calidad sigue siendo en gran medida un problema abierto, en particular; cuando las unidades observadas son instituciones. La calidad puede evaluarse más fácilmente en cuanto a programas, proyectos o servicios. La gran variedad de experiencias y prácticas sobre el terreno hace difícil pensar en la posibilidad de un enfoque estandarizado ampliamente aplicable.
5. Un elemento problemático es que casi ninguno de los indicadores propuestos se ocupa de una cuestión clave que puede ser señalada por los escépticos: la misión cívica de las universidades. De hecho, los indicadores discutidos anteriormente tienen por objeto evaluar el compromiso de participación pública de la institución, pero no si tal compromiso genera realmente resultados e impactos que sean consistentes con los esfuerzos realizados y que sean pertinentes para las partes interesadas y la comunidad en general. Esto tiene que ver con los supuestos en los que descansa la evaluación, así como con los fines a los cuales se supone sirve. Si la evaluación se basa en la idea de que la participación pública de las universidades es algo que vale la pena perseguir, un valor en sí mismo, entonces tenemos que evaluar en qué medida se están haciendo las cosas. Si la idea de que la participación pública de las universidades es *a priori* algo bueno *per se*, no se da por sentada o si se debe evaluar el impacto en el bienestar colectivo, entonces surge la necesidad de indicadores que aborden la eficacia de las acciones y su adecuación a las necesidades de la sociedad, pero también con la igualdad y equidad de los procesos y dinámicas sociales que se generan.

La creciente demanda de conocimiento y mano de obra altamente calificada ha cambiado el papel de las universidades en América Latina. Las universidades son cada vez más consideradas instrumentos de desarrollo social y económico y se enfrentan a expectativas crecientes en términos de formación de "trabajadores del conocimiento" calificados, creando ideas de relevancia directa para la sociedad y participando en actividades comerciales. El nuevo papel de las universidades como emprendedores y colaboradores en el desarrollo social y económico se ha caracterizado como una tercera misión. Este papel se suma a las funciones tradicionales de las universidades como instituciones de educación e investigación avanzadas (Thorn K. – Soo M. 2006).

Para intentar reducir la distancia entre las universidades y las empresas se han propuesto esfuerzos como el proyecto VALS (*Virtual Alliances for a Learning Society*)

(2013) ubicado en el Programa *Knowledge Alliances de la Unión Europea* (García-Peñalvo 2016).

El proyecto VALS “promueve el establecimiento de alianzas de conocimiento entre entidades de educación superior y el mundo de los negocios a través de empresas, fundaciones y proyectos, para llevar a cabo procesos de innovación abierta en la que se tienden puentes entre ambos mundos, el académico y el de los negocios, permitiendo una retroalimentación de lo mejor de ambos en pos de un objetivo común de desarrollo e innovación basado en filosofías abiertas *Open Source* (*Open Source Initiative*, 2012), *Open Innovation* (Chesbrough, 2003), *Open Knowledge* (García-Peñalvo, García de Figuerola, & Merlo-Vega, 2010a, 2010b). Esta colaboración se instrumenta a través del desarrollo de prácticas en empresas y proyectos a nivel internacional que planteen problemas reales de negocio por parte de estudiantes, de informática y áreas de conocimiento afines, que estudian en entidades educativas europeas; en un proceso reglado a través del establecimiento de un sistema de recompensas y retribuciones (no económicas) del cual salen beneficiados todos los actores involucrados (enfoque *win-win*)” (García-Peñalvo, Cruz-Benito, Griffiths, & Achilleos, 2015 citados por. García-Peñalvo 2016 p. 9).

“De las diferentes lecciones aprendidas en el proyecto VALS se destaca que no es suficiente contar con una buena práctica, en este caso concreto prácticas virtuales y la infraestructura que permita desarrollarla para lograr su éxito y su completa adopción por los actores involucrados,. La realidad que separa la academia del mundo empresarial, la resistencia al cambio y a abandonar sus respectivas zonas de confort por parte de los principales actores, y las diferencias de organización y estructura de las distintas universidades europeas (y no solo debido a estar en diferentes países) han sido factores determinantes para conseguir una velocidad de adopción de los procedimientos propuestos muy por debajo de la esperada (García-Peñalvo 2014), lo que de nuevo pone de manifiesto la distancia existente y el enorme camino que queda por recorrer para tener una cultura de la transferencia de conocimiento entre universidad-empresa-sociedad totalmente asentada y que lleve a una universidad más alineada con la sociedad del conocimiento (Berlanga, García-Peñalvo, & Sloep 2010; García- Peñalvo et al, 2011) y las reglas de juego que se erigen sobre una infraestructura de información que crece exponencialmente sobre una perspectiva más industrial y estática (Stevenson, 2011)” (García-Peñalvo 2016 p. 9).

Sobre la gestión, García Guadilla, C. (2009) en su reseña sobre el documento Santiago P, Tremblay K., Basri E. & Arnal E. (2008) *Educación terciaria para la sociedad del conocimiento* OCDE se propone una serie de orientaciones:

- “mejorar la difusión del conocimiento antes que fortalecer la comercialización a través de derechos de propiedad intelectual;
- mejorar y ampliar los canales de interacción y la colaboración interinstitucional;

- movilidad más rápida entre el sistema de investigación y de innovación;
- desarrollar políticas tanto para la movilidad nacional, como para la movilidad internacional, para lo cual hay que crear políticas que se focalicen en construir atractivos ambientes de investigación en las instituciones, que incluyan infraestructuras con calidad;
- mejorar las perspectivas de la carrera del investigador;
- monitorear la oferta y demanda de recursos humanos: identificar y asegurar las habilidades para la innovación;
- usar el sector de la educación superior para fomentar la internacionalización de R&D;
- proveer una perspectiva de largo alcance para las políticas de investigación e innovación;
- evaluar y coordinar instrumentos de política a través del sistema de investigación e innovación.” (García-Guadilla, C 2009 p. 192).

GESTIÓN UNIVERSITARIA

Una gestión universitaria se puede entender, según Lolas F. (2006), como el conjunto de las siguientes tareas:

- “Formular metas a mediano y largo plazos,
- Establecer prioridades para su cumplimiento efectivo,
- Delegar adecuadamente el poder en autoridades legítimas o reconocidas,
- Controlar el desarrollo de las tareas,
- Mantener la imagen pública,
- Asegurar la viabilidad financiera y política de la comunidad, y
- Proyectar la institución en el concierto social.” (Lolas F. 2006 p. 37).

Se debe considerar la gestión universitaria en función de las dimensiones y complejidad de las instituciones.

La gestión universitaria tiene dos esferas que se deben distinguir: la estratégica y la táctica. La primera, que corresponde a las autoridades sean directivos unipersonales o cuerpos colegiados, comprende la discusión y el establecimiento de los lineamientos generales para la institución. La esfera táctica considera la logística y la realización concreta de las acciones necesarias con la flexibilidad suficiente para adaptar dichos lineamientos a las cambiantes circunstancias del entorno (Lolas 2006). En algunas IES de cobertura nacional se puede observar una gestión en la que las esferas descritas no están adecuadamente consideradas en la estructura de organización, lo que lleva a excesos como considerar demasiados detalles en la estrategia, o una pobre supervisión en la esfera táctica. También ocurren fenómenos de difícil comunicación

entre las esferas de gestión que provocan un divorcio entre ellas con cada parte conduciéndose de forma independiente.

La gobernabilidad en la gestión universitaria se entiende como la condición en la cual, bajo un determinado modelo, el estado de la institución se acerca a la máxima eficacia y efectividad (Lolas 2006). “La excelencia en gobernabilidad tiene que ver tanto en el cumplimiento de estándares como con la satisfacción de metas y prioridades en una forma que satisfaga a la comunidad y a su dirigencia” (Lolas 2006 p. 38).

Desde otro enfoque, la gestión universitaria, su gobernabilidad y su gobernanza actualmente están sujetas a la opinión pública y cada vez con más frecuencia a los sistemas de certificación y acreditación.

Estos sistemas de certificación y acreditación han sido ampliamente adaptados en las IES y, en especial, en las instituciones públicas que han determinado que con rankings acompañados de los sistemas descritos presentan una imagen de gobernanza frente a la sociedad a la que se deben. Hay que considerar que las acreditaciones y certificaciones deben ser externas para que tengan validez pero considerando que pueden entrar en conflicto con la autonomía constitucional que detentan, por lo que hay que realizar dichas certificaciones y acreditaciones cuidando este aspecto medular.

Gregorutti, G (2014) establece en la introducción de su estudio: “El reciente desarrollo de una economía del conocimiento ha influido poderosamente en una universidad que se alinea con la producción y comercialización de las ideas. Esta tendencia se ve promovida por los crecientes sistemas de acreditación y los rankings regionales e internacionales. Esto ha ocasionado que muchas instituciones terciarias latinoamericanas, con misiones más orientadas a la enseñanza o preparación de profesionales, sean vistas como de menor calidad o prestigio.”

En el mismo trabajo se indica que las instituciones latinoamericanas son presionadas para que se ajusten a modelos que no siempre son viables para ellas. Destaca que el sobredimensionamiento de la producción de conocimiento ha contribuido a descuidar la formación ética y de valores para el desarrollo profesional o la implementación de proyectos (en el marco de la tercera misión) lo que motiva a pensar en un nuevo modelo de gestión universitaria y de gobernanza.

En la figura 4 del trabajo de Gregorutti (2014) se muestra que la relación que tiene la misión de las distintas universidades marca de forma determinante su prestigio y calidad (determinada por dichas mediciones). Las instituciones educativas gestionadas como eminentemente humanísticas, en donde predomina la primera misión de docencia y que utilizan el conocimiento para transmitirlo a los estudiantes, son consideradas de menor calidad, en este contexto. Aquellas en las que predomina también la primera misión pero que forman profesionales orientados a cubrir las

necesidades del mercado y que consideran en su formación nuevas ideas y conceptos, son mejor calificadas por tener tendencia a cubrir los empleos que ofrece la sociedad para el crecimiento económico.

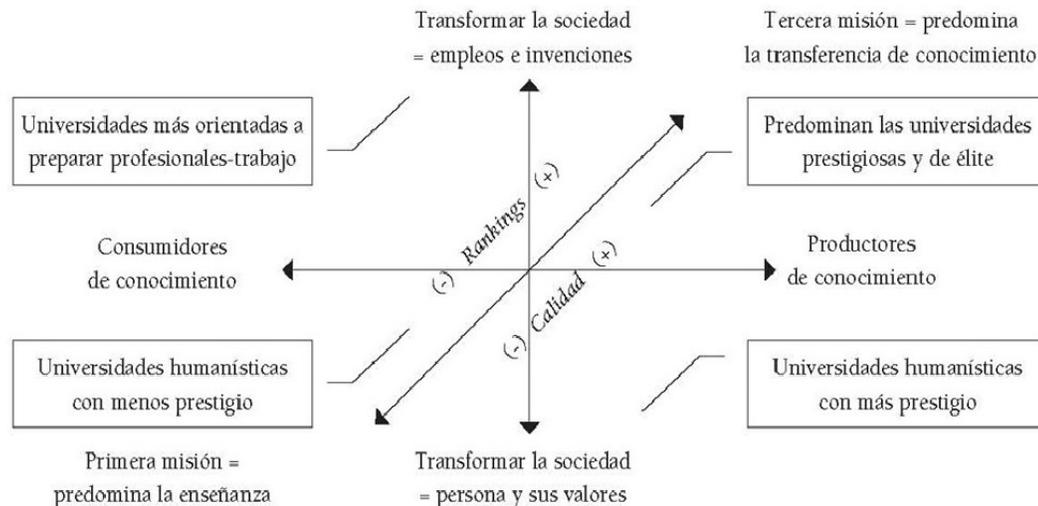


Figura 4 Dimensiones misionales de la universidades del siglo XXI (Gregorutti G. 2014 p. 127)

Por otra parte, las universidades humanísticas, en las que predomina la segunda misión y realizan investigación que se ve reflejada en múltiples publicaciones calificadas y arbitradas (por encima de la actividad docente como primera misión) tienen mejor calificación en los ránquines, por ser eminentemente productoras de conocimiento. Las instituciones en las que predomina la tercera misión con producción de conocimiento claramente dirigido a generar nuevas tecnologías que alimentan directamente el cambio de la sociedad hacia un crecimiento económico y la oferta de nuevos puestos de trabajo y empleo, son las que reciben la máxima calificación en los ránquines y destacan por su prestigio.

Si tratamos de definir la *gestión de la universidad pública en México* podemos encontrar diferentes definiciones: “La gestión de la universidad pública es el conjunto de estrategias dirigidas por personas y cuerpos colegiados de nivel directivo para garantizar el cumplimiento del proyecto educativo bajo condiciones sostenibles y viables institucionalmente” (Lopera 2004 p. 618); sin embargo, DeVries – Ibarra 2010 señalan: “Si por gestión entendemos las maneras específicas en las que la universidad se organiza y conduce para lograr sus propósitos esenciales, entonces nos atrevemos a afirmar que se trata, hasta ahora, de un campo problemático casi inexplorado, que ha quedado marginado de los debates en curso sostenidos por los estudiosos y expertos de la universidad”(p.575). Por su parte Meléndez *et al.* 2010 retoman el

concepto de gobernanza y expresan: “como una forma de gestión pública que concierne a la estructura institucional de la acción política, tanto del gobierno como de los actores de la comunidad universitaria y los de la sociedad civil; sirva la expresión de gobernanza como una medida de la capacidad de la organización universitaria, con su especial complejidad, para relacionarse con el ambiente del cual depende” (Meléndez – Solís – Gómez 2010 p. 213)

Los esfuerzos, cada vez más sistemáticos, de planeación y evaluación han impulsado los procesos cruciales para pasar del mero gobierno a la gestión. La operación de estos procesos impuso, en cada una de las instituciones, la exigencia de clarificar con mayor precisión su misión y sus objetivos, desagregándolos en un conjunto de programas institucionales que pudieran ser revisados periódicamente para determinar su grado de avance (DeVries & Ibarra 2004).

Los modelos de gestión se deben definir, según lo considerado previamente, con base en formulación de objetivos y metas, estableciendo prioridades, delegando el poder, la proyección externa y el control interno (Lolas 2006).

Puede existir un modelo autoritario basado en la noción de que las tareas intelectuales deben ser jerárquicas y elitistas, aquí el sistema social de la ciencia se percibe como altamente aristocrático, en el sentido que solo premia a los mejores. “Al trasladar dicho modelo social a la universidad, se tiene el intento de una república platónica en pequeño, con los sabios a la cabeza y el resto en obsecuente obediencia” (Lolas 2006 p. 41).

Por otra parte, se puede tener un modelo participativo, en el cual el ejercicio de la autoridad está condicionado por la práctica de consensos o de disensos controlables. Los disensos no pueden ser permanentes, ni continuos, pues conducirán inevitablemente a la ingobernabilidad de la institución (Lolas 2006).

Entre los dos extremos considerados se deberán mover los modelos de gestión más eficaces y eficientes. Se debe considerar que la forma como dichos modelos entiendan y reporten a la sociedad sus avances e impactos derivará, a su vez, en un modelo de gobernanza óptimo.

Por otra parte, “Los ideales universitarios en torno a la equidad social que cabe a los intelectuales y trabajadores de la cultura son centrales en más de algún intento por proletarizar la universidad e insertarla entre las instituciones útiles a la universalización del saber en una comunidad” (Lolas 2004 citado por Lolas 2006 p. 44). Esta noción de modelo de gestión universitaria debe ser estudiado considerando una de las facetas del concepto de la tercera misión: aquella que considera trascendental cómo la institución contribuye efectivamente al desarrollo de la sociedad de manera directa y estando sujeta a procesos de evaluación y rendición de cuentas.

AUTONOMÍA Y RENDICIÓN DE CUENTAS

Mora (2001) propone: “El problema de la gobernanza y la gestión universitaria debe verse por lo que es- una cuestión de encontrar la mejor manera de organizar un servicio público que, aunque sin duda importante, tal vez no sea de tan gran importancia social y política como los académicos tendemos a asumir. Como veremos, los principios que hasta ahora se han considerado casi como principios sagrados, como la autonomía, la democracia colegial, el estatuto del personal docente e incluso la importancia del trabajo de investigación, están lejos de ser aceptados universalmente (ya sea en términos de tiempo o lugar) como podríamos creer. Hoy en día, existen excelentes sistemas e instituciones universitarias que no cumplen ni un solo de los criterios que muchos considerarían esenciales. La única manera razonable de abordar el problema de la gobernanza universitaria es, por lo tanto, dejar de lado todos nuestros prejuicios y juzgar con una mente abierta, tal como lo hacemos como académicos todos los días cuando se trata de un problema en el mundo científico” (Mora 2001 p. 97).

La gobernanza y la tercera misión pueden entrar en contradicción con el concepto histórico de autonomía, entonces deberemos explorar dicho concepto de forma meticulosa para abordar el estudio de la gestión universitaria de las IPAES en México. Será importante considerar, también, cómo se desarrollan estos conceptos en las IPES en Latinoamérica y España.

“Una universidad declarada como autónoma cuenta con la facultad del autogobierno, la decisión de políticas internas, la distribución de los propios recursos, la determinación de los objetivos de su actividad. No existiendo una ley superior que lo determine, la autonomía la faculta para elegir qué carreras dictará, qué áreas de investigación privilegiará, cómo retribuirá al personal, etcétera. En la medida en que la universidad estatal, como ente público, está subordinada a una ley superior de presupuesto y gastos fiscales, es posible de controlar por los órganos pertinentes, pero es polémica la cuestión de si tal control se extiende a la evaluación por parte del estado de los objetivos, orientación y calidad de su producción. Es fundamentalmente, en relación a la evaluación que se expresa significativamente el sentido de autonomía en términos de poder político” (Vaccarezza 2006 p. 35).

La séptima fracción del artículo 3º de la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos, que a la letra establece: “Las universidades y las demás IES a las que la ley otorgue autonomía, tendrán la facultad y la responsabilidad de gobernarse a sí mismas; realizarán sus fines de educar, investigar y difundir la cultura de acuerdo con los principios de este artículo, respetando la libertad de cátedra e investigación y de libre examen y discusión de las ideas; determinarán sus planes y programas; fijarán los términos de ingreso, promoción y permanencia de su personal académico; y

administrarán su patrimonio. Las relaciones laborales, tanto del personal académico como administrativo, se normarán por el apartado A del artículo 123 de esta Constitución, en los términos y con las modalidades que establezca la Ley Federal del Trabajo conforme a las características propias de un trabajo especial, de acuerdo que concuerden con la autonomía, la libertad de cátedra e investigación y los fines de las instituciones a que esta fracción se refiere”. Esta fracción VII del artículo 3° constitucional fue expedida originalmente en el año 1980 para dar carácter constitucional al término autonomía de las IES públicas que se hacen autónomas por ley (no por decreto).

Si se observa detenidamente el texto constitucional, éste especifica: “determinará sus planes y programas”, lo que se puede interpretar como refiere Rodríguez (2020) quien define: “las universidades establecen, además de la planeación y programación académica, planes y proyectos de desarrollo que implican, entre otros aspectos, la oferta cuantitativa y la localización de sus servicios, las formas de vinculación con los sectores de la economía y el sector público, los procesos de administración y gestión adecuados, así como la perspectiva de mediano y largo plazo de su operación. Se trata, en síntesis, de la autonomía de planeación” (Rodríguez 2020 p.5).

Refiriéndose a la UNAM, plantea Rodríguez (2019) : “A diferencia de las autonomías de 1929 y 1933, la de 1945 fue un producto universitario. No es de extrañar, por ello, que las obligaciones de rendición de cuentas, que habían desaparecido en 1933, se enfocaran ahora hacia el ámbito de gobierno universitario”. Y sigue: “La norma aprobada (en 1945) incluyó, entre las atribuciones del (recién creado) Patronato Universitario, la de presentar un balance de cuentas revisado por un contador público independiente, previamente designado por el Consejo Universitario (Art 10, fracción III) y la designación de un ‘contralor o auditor interno de la Universidad que tendrá a su cargo preparar la cuenta anual y rendir mensualmente al Patronato Universitario un informe de la marcha de los asuntos económicos de la Universidad’ (idem, fracción V)”, para concluir con “En el Estatuto Generalque el Consejo Universitario sea el receptor exclusivo de las cuentas universitarias , lo cual duraría como tal hasta finales del siglo pasado” (p. 5). Al final del artículo, Rodríguez (2019) refiere “Todo habría de cambiar a partir de 2000, con la creación de la Auditoría Superior de la Federación y los mecanismos de transparencia, auditoría y control interno de los últimos años” (Rodríguez 2019 p. 5).

García Guadilla, C. (2009) en su reporte sobre el documento “Tertiary Education for the Knowledge Society” OCDE 2008 describe que Mora J.G. (2001) define autonomía como “el derecho de la institución de plantear sus propios objetivos y manejar sus propios negocios sin interferencia del Estado”, pero distingue entre autonomía de las instituciones y aquella de su personal académico. La autonomía sustantiva es el poder de la institución académica como corporación de determinar sus propios objetivos y programas, esta autonomía refiere a la autoridad de las instituciones para determinar

su política académica y la de investigación, por ejemplo: currículo, programas, áreas de investigación, política de personal y títulos otorgados. Por otro lado, se puede definir la autonomía procedimental como la autoridad de instituciones en áreas no académicas como el presupuesto, la gestión financiera y el personal no académico (García Guadilla, C 2009 p. 191).

Vaccarezza (2006) establece, a modo de conclusión sobre la autonomía universitaria en Latinoamérica, la siguiente reflexión que parece muy atinada “Diferentes universidades tienen relaciones disímiles con el medio social, se proyectan a espacios socio-culturales de amplitud diferente, establecen relaciones cercanas o lejanas, particulares o masivas con los beneficiarios de sus servicios, concentran esfuerzos de producción especializados de nuevos conocimientos, o son eficientes procesadoras y articuladoras del flujo de conocimientos en el contexto social y productivo. En este marco de diferenciación, la autonomía de las universidades parte del reconocimiento del papel peculiar de cada una en el contexto social al que pertenece y en la confección de uno propio, que se alimente no solamente de las concepciones académicas vigentes, sino de la traducción de las expectativas y demandas del entorno; unas expectativas y demandas no formuladas, pero que las universidades deben hacer explícitas en su proceso de inmersión del entorno. Posiblemente de esta manera se renueve la concepción de autonomía universitaria como la capacidad de la universidad de transformación social, recogiendo los antiguos valores de la Reforma Universitaria de Córdoba de 1918” (Vaccarezza 2016 p. 48).

Las IPAES de México, que deben cubrir aspectos de gobernanza, de tercera misión, gestión eficiente, de autonomía y de rendición de cuentas, están obligadas, también, a minimizar los riesgos en la aplicación de los recursos que el Estado les entrega, así como preservar la infraestructura que está bajo su responsabilidad: para lograrlo resulta necesario que se profundice, a su vez, en el concepto de Control Interno de dichas instituciones, para cerrar un sistema de administración que garantice entregar los mejores resultados a la sociedad.

CONTROL INTERNO

En el entorno de la Teoría de la Administración se puede considerar que este proyecto de investigación enfoca las áreas de competencia del control interno de toda organización y su marco de referencia estará constituido por las definiciones y conceptos establecidos en el denominado Marco Integrado de Control Interno publicado por el Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO), que han sido mundialmente aceptados como referencia para lograr la congruencia de la planeación y la administración de todas las organizaciones, incluidas las IES (COSO 2013).

El Marco Integrado de Control Interno establece tres categorías de objetivos:

- objetivos operacionales
- objetivos de información
- objetivos de cumplimiento

Estas tres categorías indican las expectativas sobre el control interno (COSO 2013 p. 2).

El control interno es un proceso dinámico e iterativo, es decir, considera acciones que están presentes en las actividades de una organización y que son inherentes a la manera en la que la dirección gestiona la organización; es decir los procesos son realizados a través de las actividades habituales de dirección, tales como la planeación, la ejecución y la supervisión. El control interno se integra, por tanto, en todos estos procesos (COSO 2013 p. 3).

Un sistema de control interno efectivo proporciona un aseguramiento razonable a la dirección con respecto a la consecución de objetivos de la organización. Un control interno efectivo incrementa la probabilidad de que una organización consiga sus objetivos (COSO 2013 p. 4).

El control interno puede por tanto aplicarse, con base en las decisiones de la dirección y en el contexto de los requisitos legales o regulatorios, sobre el modelo operativo adoptado por la dirección, la estructura de la organización jurídica o combinación de ambas (COSO 2013 p. 5).

El Marco Integrado de Control Interno establece, además de las tres categorías antes referidas, cinco componentes:

- a) Entorno de control,
- b) Evaluación de riesgos,
- c) Actividades de control,
- d) Información y comunicación
- e) Supervisión (COSO 2013 p. 6).

De los cinco componentes se desprenden, a su vez, un total de 17 principios que representan los conceptos fundamentales asociados.

La componente a) *entorno de control* debe entenderse como el conjunto de normas, procesos y estructuras que constituyen la base sobre la que llevar a cabo el sistema de control interno de la organización (COSO 2013 p. 14).

Esta componente presenta cinco principios asociados a ella:

- La organización demuestra compromiso con la integridad y los valores éticos.
- El consejo de administración demuestra independencia de la dirección y ejerce la supervisión del desempeño del sistema del control interno.
- La dirección establece, con la supervisión del consejo, las estructuras, las líneas de reporte y los niveles de autoridad y responsabilidad apropiados para la consecución de objetivos.
- La organización demuestra compromiso para atraer, desarrollar y retener a profesionales competentes en alineación con los objetivos de la organización.
- La organización define las responsabilidades de las personas a nivel de control interno para la consecución de los objetivos (COSO 2013 p. 15).

La componente b) *evaluación de riesgos* implica un proceso dinámico e iterativo para identificar y analizar los riesgos asociados con la consecución de los objetivos de la organización, constituyendo así la base sobre la que determinar cómo se deben gestionar dichos riesgos.

Existen un total de cuatro principios relativos a esta componente

- La organización define los objetivos con suficiente claridad para permitir la identificación y evaluación de los riesgos relacionados.
- La organización identifica los riesgos para la consecución de sus objetivos en todos los niveles de la organización y los analiza como base sobre la cual determinar cómo se deben gestionar.
- La organización considera la probabilidad de fraude al evaluar los riesgos para consecución de los objetivos.
- La organización identifica y evalúa los cambios que podrían afectar significativamente al sistema de control interno (COSO 2013 p. 15).

La componente c) *actividades de control* son las acciones establecidas a través de políticas y procedimientos que contribuyen a garantizar que se lleven a cabo las instrucciones de la dirección para mitigar los riesgos que incidan en la consecución de los objetivos.

Existen tres principios relativos a esta componente

- La organización define y desarrolla actividades de control que contribuyen a la mitigación de los riesgos hasta niveles aceptables para la consecución de los objetivos.
- La organización define y desarrolla actividades de control a nivel de organización sobre la tecnología para apoyar la consecución de los objetivos.

- La organización despliega las actividades de control a través de políticas que establecen las líneas generales del control interno y procedimientos que llevan dichas políticas a la práctica (COSO 2013 p. 16).

La componente d) *información y comunicación* establece que la información es necesaria para que la organización pueda llevar a cabo sus responsabilidades de control interno en aras de conseguir sus objetivos. Por otra parte, la comunicación permite a las personas involucradas comprender sus responsabilidades dentro del sistema de control interno y su importancia con respecto a la consecución de los objetivos.

Existen tres principios relativos a esta componente

- La organización obtiene, genera y utiliza información relevante y de calidad para apoyar el funcionamiento del control interno.
- La organización comunica la información internamente, incluidos los objetivos y responsabilidades que son necesarios para apoyar el funcionamiento del sistema de control interno.
- La organización se comunica con las partes interesadas externas sobre los aspectos clave que afectan el funcionamiento del control interno (COSO 2013 p. 16).

La componente e) *actividades de supervisión* está constituida por las evaluaciones continuas, las evaluaciones separadas o una combinación de ambas cuando son utilizadas para determinar si cada uno de los otros componentes del sistema de control interno, están presentes y funcionan adecuadamente. Los hallazgos se evalúan y las deficiencias se comunican de forma oportuna, al tiempo que los asuntos más graves se reportan a la alta dirección.

Se asocian dos principios con esta componente

- La organización selecciona, desarrolla y realiza evaluaciones continuas y/o independientes para determinar si los componentes del sistema de control interno están presentes y en funcionamiento.
- La organización evalúa y comunica las deficiencias de control interno de forma oportuna a las partes responsables de aplicar medidas correctivas, incluyendo la alta dirección y el consejo, según corresponda (COSO 2013 p. 16).

Un modelo de gestión en gobernanza debe, obligatoriamente, considerar como su última componente la fase de evaluación y la rendición de cuentas (eficaces y efectivas). Lo anterior, solo es factible si la organización puede garantizar, con mínimos riesgos, el cumplimiento de los objetivos trazados en la etapa de la

planeación; para ello resulta indispensable un sistema de control interno que abarque todos los niveles de la organización y esté bien establecido y estructurado.

El marco teórico de esta investigación que abarca la gobernanza, la tercera misión, la gestión universitaria, la autonomía, la rendición de cuentas y el control interno, permite suponer que constituye una base teórica, sólida, para la construcción de un modelo de gestión que resuelva la problemática generalizada del aparente divorcio entre la planeación y la programación-presupuestación de recursos que conducen, irremediablemente, a una débil rendición de cuentas, de la institución.

Los modernos conceptos derivados de la Teoría de la Administración, constituyen la base para analizar y determinar cuál es el estado que guardan las IPAES de México en cuanto a su gobernanza. En particular, este estudio se enfocará en el caso de la UNAM, por ser la más grande y la más emblemática del país, pudiendo ser que este modelo propuesto sirva de base y ejemplo para toda la red pública de educación superior.

LA GESTIÓN EN LAS INSTITUCIONES PÚBLICAS AUTÓNOMAS DE EDUCACIÓN SUPERIOR EN MÉXICO

Fue hasta 1978 que la Asociación Nacional de Universidades e Instituciones de Educación Superior (ANUIES) consideró que todas las instituciones asociadas deberían dar prioridad a la planeación de corto y mediano plazo para establecer sus objetivos y metas frente al gobierno federal para poder solicitar el subsidio correspondiente. En 1978 se estableció el Sistema Nacional de Planeación Permanente de la Educación Superior (SINAPPES) que contemplaba la instalación de unidades de planeación (UIP) en todas las IES afiliadas a la ANUIES, treinta y un comisiones estatales de planeación (COEPES), ocho consejos regionales para la planeación de la educación superior (CORPES) y la Coordinación Nacional para la Planeación de la Educación Superior (CONPES) (Rangel Guerra 1990). En la CONPES participaron a partes iguales, con el secretario ejecutivo de la ANUIES, como representante de las instituciones públicas (tanto autónomas como federales) y de las particulares; y la SEP como organismo rector de las políticas públicas de educación superior en México, representada por el subsecretario de Educación Superior.

“El mismo año se aprobó la Ley para la Coordinación de la Educación Superior (LCES 1978) en la cual, sorprendentemente, no fue incorporado el SINAPPES, pese a existir acuerdo entre la SEP y las universidades públicas para que la nueva organización fungiera como cadena de transmisión entre la autoridad educativa federal, las autoridades estatales y las IES.” (Rodríguez 2006 p.15)

Esta ley, que siguió vigente hasta el 19 de abril de 2021, establecía la forma en que el H. Congreso de la Unión directamente aprobaría los presupuestos a todas las IPAES, lo que implicó que sería la Auditoría Superior de la Federación (ASF) la que evaluaría directamente a las IPAES mediante la aplicación anual de ejercicios de auditoría y evaluación sobre los planes institucionales de desarrollo sustentados en recursos federales. Asimismo, la SEP llevaba a cabo encuestas trimestrales con sus propios indicadores para dar seguimiento a la aplicación del presupuesto anual aprobado por la Cámara de Diputados.

Con la nueva Ley General de Educación Superior (LGES 2021) que sustituye la referida en párrafos previos, se establecen nuevas reglas, en particular para las IPAES. Cabe destacar que esta nueva Ley define de manera más precisa algunos de los conceptos de gobernanza y tercera misión, temas centrales en esta investigación.

En su artículo 1 esta nueva Ley tiene por objeto, entre otros, los siguientes de interés de esta investigación: “II. Contribuir al desarrollo social, cultural, científico, humanístico, productivo y económico del país, a través de la formación de personas con capacidad creativa, innovadora y emprendedora con un alto compromiso social que pongan al servicio de la Nación y de la sociedad sus conocimientos;IV. Establecer la coordinación, promoción, vinculación, participación social, evaluación y mejora continua de la educación superior en el país; VI. Regular la participación de los sectores público, social y privado en la educación superior.” (LGES 2021 p. 1).

En su artículo 2 se precisan con toda claridad las capacidades de las IPAES: “Las universidades e instituciones de educación superior a las que la ley otorgue autonomía contarán con todas las facultades y garantías institucionales que se establecen en la fracción VII del artículo 3º de la Constitución Políticas de los Estados Unidos Mexicanos y se regirán por sus respectivas leyes orgánicas. La normatividad que deriva de éstas y, en lo que resulte compatible, por las disposiciones de la presente Ley” y continua el mismo artículo “Los procesos legislativos relacionados con sus leyes orgánicas, en todo momento, respetarán de manera irrestricta las facultades y garantías a las que se refiere el párrafo anterior, por lo que no podrán menoscabar la facultad y responsabilidad de las universidades e IPAES por ley de gobernarse a sí mismas; realizar sus fines de educar, investigar y difundir la cultura respetando la libertad de cátedra e investigación y de libre examen y discusión de las ideas; determinar sus planes y programas; fijar los términos de ingreso, promoción y permanencia de su personal académico; así como administrar su patrimonio” (LGES 2021 p. 1).

Sigue “Ningún acto legislativo podrá contravenir lo establecido en la fracción VII del artículo 3º constitucional. Cualquier iniciativa o reforma a las leyes orgánicas referidas en este artículo deberá contar con los resultados de una consulta previa, libre e informada a su comunidad universitaria, a los órganos de gobierno competentes de la

universidad o institución de educación superior a la que la ley otorga autonomía, y deberá contar con una respuesta explícita de su máximo órgano de gobierno colegiado.” (LGES 2021 p. 1).

Continúa: “Las relaciones laborales de las universidades e IES a las que la ley otorgue autonomía, tanto del personal académico como administrativo, se normarán por el apartado A del artículo 123 de la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos, en los términos y con las modalidades que establezca la Ley Federal del Trabajo conforme a las características propias de un trabajo especial, de manera que concuerden con la autonomía, la libertad de cátedra e investigación y los fines de las instituciones a que este artículo se refiere.” (LGES 2021 p. 1).

Desde 2015, el Instituto Nacional de Transparencia, Acceso a la Información y Protección de Datos Personales (INAI) también realiza solicitudes esporádicas de carácter evaluativo sobre el plan institucional de desarrollo, de las IES.

“... a más de diez años del inicio de operación del SINAPPES, en 1989 se integró la Comisión Nacional de Evaluación (CONAEVA) en el seno de CONPES y, después, en 1992, se integraron los Comités Interinstitucionales para la Evaluación de la Educación Superior AC (CIEES) también en el seno de CONPES.” (Romo S.M. 2009 pp.70-75).

En 1994 fue creado el Centro Nacional de Evaluación para la Educación Superior AC (CENEVAL) que completa, con la acreditación de profesionales, la función de evaluación de la educación superior en México.

En el año 2000 se crea el Consejo para la Acreditación de la Educación Superior (COPAES) y opera al amparo de los CIEES. En 2010 se separa de esta última institución para constituirse como asociación civil. Con la creación del COPAES se integran todos los organismos de acreditación de los programas académicos de nivel superior para todas las IES.

A partir de la evolución de los organismos creados para promover la planeación en las IES, es que surge la necesidad de que cada institución constituya una unidad interna de planeación (UIP) para satisfacer las necesidades internas en dicho rubro, pero también para dar respuesta a los requerimientos que las instituciones, tanto públicas gubernamentales (SEP, secretarías de educación estatales) como las instituciones que agrupan a las propias IES (ANUIES, FIMPES, ...) les harán en su momento a través de las organizaciones descritas en los párrafos anteriores.

La ANUIES, en la descripción de su visión 2030 ha establecido que “Se requiere concertar un marco normativo moderno y un renovado diseño organizacional para la integración y la gobernanza del sistema nacional de educación superior, así como de los 32 sistemas estatales. Esto permitirá la realización de cambios estructurales en los ámbitos de cobertura, calidad, responsabilidad social y financiamiento, ejes que componen esta propuesta orientada por la Visión 2030” (ANUIES 2018 p. 17).

“Para lograr una nueva gobernanza del sistema de educación superior, será necesario sumar las capacidades de los distintos órdenes de gobierno, las IES, las legislaturas federales y estatales, y demás actores sociales, para dar un impulso inédito a la educación superior, tal como ha ocurrido en otras latitudes. Un acuerdo entre estos actores facilitará que el capital intelectual de las IES y de los centros de investigación se aplique de manera sinérgica en proyectos para el desarrollo regional y nacional, y con ello, contribuir a la consecución de los objetivos de la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible, acordada por la Organización de las Naciones Unidas (ONU)” (ANUIES 2018 p. 17).

“El reto es concebir un nuevo proyecto educativo que fortalezca a las IES y ponga en el centro de su quehacer a los estudiantes, atienda de manera prioritaria las necesidades y expectativas de la sociedad e incremente su contribución al desarrollo regional y nacional. Ello implica realizar las funciones de docencia, investigación, difusión de la cultura, extensión de los servicios y gestión institucional con una visión de cambio, con una perspectiva renovada del futuro para potenciar la función social de las IES, las cuales deberán participar más activamente en la construcción de un proyecto de nación que contribuya al desarrollo sustentable, a reducir la desigualdad social, a aumentar la competitividad y a erradicar la pobreza que lacera a millones de mexicanos” (ANUIES 2018 p. 17).

En el mismo sentido, la OECD ha establecido que: “Las instituciones públicas autónomas se crean conforme a la ley federal o estatal. Para la mayoría de estas instituciones, no se han establecido requisitos para involucrar a los agentes sociales en el proceso de toma de decisiones respecto a cuestiones de gobernanza institucional, profesorado o programa, ni tampoco en el diseño o la provisión de programas educativos” (OECD 2019 p. 18).

Por su parte el “CONACyT establece el criterio de reconocer a los programas de posgrado como parte del Programa Nacional de Posgrados de Calidad (PNPC) dentro de tres categorías: programas de investigación, profesionales o industriales. Los programas de investigación tienen muy pocos criterios relacionados con los resultados y relevancia para el mercado laboral, los programas profesionales cuentan con algunos más, y los programas con la industria deben, por definición, diseñarse e impartirse en estrecha colaboración con empresas” (OECD 2019 p. 18).

“No existe una cultura sólida de la evaluación de programas que pueda informar el desarrollo de políticas basado en evidencia” (OECD 2019 p. 38).

En el documento La educación superior en el siglo XXI. Líneas estratégicas de desarrollo, la ANUIES subrayó que el Sistema Nacional para la Planeación Permanente de la Educación Superior (SINAPPES), originalmente concebido para cumplir funciones de planeación y coordinación del sistema, “se ha ido borrando paulatinamente como mecanismo de planeación de la educación superior,

particularmente en lo que respecta a la Coordinación Nacional para la Planeación de la Educación Superior (CONPES), y resulta ya insuficiente ante las nuevas condiciones que enfrenta este nivel educativo. Las instancias estatales de planeación, que se avizoran como espacios estratégicos, siguen sin consolidarse y no han operado de manera regular” (ANUIES, 2000 p.113 citado en ANUIES 2018 p. 50).

“Las duras críticas a las que se ven sometidas las IES en cuanto a las respuestas esperadas por los sectores productivo y social colocan a la evaluación, la certificación y la acreditación como los mecanismos para el aseguramiento de la calidad educativa, de regulación y autorregulación, que encuentran su máxima justificación en lo que se conoce como “la rendición de cuentas” y como las estrategias que por excelencia deberían permitir las transformaciones necesarias y el cumplimiento de las expectativas que están puestas en la educación superior.” (Mondragón 2006 p. 53).

Con toda la experiencia adquirida en las funciones de planeación y evaluación de la gestión en las IPAES en nuestro país y aprovechando que el nuevo marco normativo federal, la Ley General de Educación Superior (LGES 2021) junto con las propuestas de ANUIES para 2030 están dadas las condiciones para proponer una nueva gobernanza considerando la importancia de la tercera misión en todas las IES.

El acelerado avance del conocimiento y la incesante revolución tecnológica asignan a las IES la enorme responsabilidad de contribuir directamente al desarrollo del país (ANUIES 2018). En el marco de la tercera misión, este es el mayor desafío para las IES, pues deben modificar su gestión en gobernanza para realizar y cumplir con creces dicha demanda social, sin perder de vista una garantía de calidad certificada y con una creciente escasez de recursos.

MODELOS DE GESTIÓN EN LAS INSTITUCIONES PÚBLICAS AUTÓNOMAS

Las IPAES se definen en México, como aquellas a las que se les reconoce dicha condición de autonomía por Ley, sea federal aprobada por el Congreso de la Unión o sea estatal por el Congreso correspondiente. En 1980 se precisó en el artículo 3° de la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos en su fracción VII que a la letra específica:

“VII. Las universidades y las demás instituciones de educación superior a las que la ley otorgue autonomía, tendrán la facultad y la responsabilidad de gobernarse a sí mismas; realizarán sus fines de educar, investigar y difundir la cultura de acuerdo con los principios de este artículo, respetando la libertad de cátedra e investigación y de libre examen y discusión de las ideas; determinarán sus planes y programas; fijarán los términos de ingreso, promoción y permanencia de su personal académico; y administrarán su patrimonio. Las relaciones laborales, tanto del personal académico

como del administrativo, se normarán por el apartado A del artículo 123 de esta Constitución, en los términos y con las modalidades que establezca la Ley Federal del Trabajo conforme a las características propias de un trabajo especial, de manera que concuerden con la autonomía, la libertad de cátedra e investigación y los fines de las instituciones a que esta fracción se refiere;” (C. P. de México, 2013 p. 1)

permite identificar a las IPAES con toda precisión y excluye aquellas instituciones que, siendo públicas solo se les ha definido como autónomas por acuerdos, sean éstos de carácter federal o estatal. También quedan fuera las asociaciones civiles particulares que, aún denominándose como autónomas, no son reconocidas como tales, desde el orden oficial. Ninguna institución particular puede considerarse como autónoma, con la excepción del Colegio de México y de la Facultad Latinoamericana de Ciencias Sociales, reconocidas como tales por acuerdo presidencial.

En el Anexo 1 se presenta el listado completo de las 42 instituciones que la ANUIES en 2019 reconocía como públicas y autónomas en México. El listado contiene la denominación oficial de la institución (se puede redirigir a la página oficial de ANUIES, para extender la información de la institución) y su carácter oficial (pública y/o autónoma).

De todas ellas, solamente seis tienen cobertura federal:

- Universidad Nacional Autónoma de México
- Universidad Autónoma Metropolitana
- Universidad Autónoma Chapingo
- Universidad Autónoma Agraria Antonio Narro
- El Colegio de México, A.C.
- Facultad Latinoamericana de Ciencias Sociales, A.C.

Las restantes 36 instituciones son también públicas autónomas, pero de cobertura estatal.

En la mayoría de los estados hay una pública autónoma, con excepción de cinco entidades que tienen dos instituciones públicas autónomas, en su demarcación:

Campeche: Universidad Autónoma de Campeche y
Universidad Autónoma del Carmen

Chiapas: Universidad Autónoma de Chiapas y
Universidad de Ciencias y Artes de Chiapas

Chihuahua: Universidad Autónoma de Chihuahua y
Universidad Autónoma de Ciudad Juárez

Sinaloa: Universidad Autónoma de Sinaloa y
Universidad Autónoma de Occidente

Sonora: Universidad de Sonora y
Instituto Tecnológico de Sonora

Si se ordenan las poco más de 40 instituciones de acuerdo con la matrícula de alumnos inscritos en educación superior (posgrado y licenciatura) (tabla 1) éstas comprenden poco más de un millón y medio de estudiantes. Es necesario subrayar que para poder comparar las IPAES en términos de matrícula se tuvo que excluir la correspondiente a media superior, dado que no todas las instituciones autónomas dan servicio a ese nivel escolar.

Podemos observar que de las cuarenta, las primeras nueve atienden aproximadamente el 60% del total nacional de la matrícula de educación superior (licenciatura y posgrado).

Tabla 1. INSTITUCIONES PÚBLICA AUTÓNOMAS AFILIADAS A ANUIES

Ordenadas de mayor a menor por su matrícula (2018) de estudios superiores (licenciatura y posgrado).

INSTITUCIÓN	MATRÍCULA POSGRADO	MATRÍCULA LICENCIATURA	MATRÍCULA EDUCACIÓN SUPERIOR
UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO	30,089	213,011	243,100
UNIVERSIDAD DE GUADALAJARA	6,716	120,614	127,330
UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN	4,700	111,775	116,475
UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE SINALOA	2,044	81,283	83,327
BENEMÉRITA UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE PUEBLA	3,260	78,232	81,492
UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE BAJA CALIFORNIA	1,563	64,173	65,736
UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DEL ESTADO DE MÉXICO	3,367	60,770	64,137
UNIVERSIDAD VERACRUZANA	1,951	61,522	63,473

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA METROPOLITANA	3,868	54,755	58,623
UNIVERSIDAD MICHOACANA DE SAN NICOLÁS DE HIDALGO	1,768	38,093	39,861
UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE TAMAULIPAS	1,600	33,865	35,465
UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE GUERRERO	765	34,629	35,394
UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE CIUDAD JUÁREZ	968	31,109	32,077
UNIVERSIDAD JUÁREZ AUTÓNOMA DE TABASCO	1,107	30,926	32,033
UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE SAN LUIS POTOSÍ	1,952	29,697	31,649
UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DEL ESTADO DE HIDALGO	748	30,836	31,584
UNIVERSIDAD DE SONORA	1,136	29,050	30,186
UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DEL ESTADO DE MORELOS	1,295	27,623	28,918
UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE CHIHUAHUA	1,631	26,686	28,317
UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE ZACATECAS	1,909	25,304	27,213
UNIVERSIDAD DE GUANAJUATO	2,650	24,298	26,948
UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE COAHUILA	1,877	24,119	25,996
UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE QUERÉTARO	2,539	20,533	23,072
UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE CHIAPAS	773	22,249	23,022
UNIVERSIDAD AUTÓNOMA BENITO JUÁREZ DE OAXACA	657	18,862	19,519
UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NAYARIT	475	17,576	18,051
UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE YUCATÁN	1,543	15,693	17,236
INSTITUTO TECNOLÓGICO DE SONORA	489	16,509	16,998
UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE TLAXCALA	822	15,683	16,505
UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE AGUASCALIENTES	369	15,881	16,250

UNIVERSIDAD JUÁREZ DEL ESTADO DE DURANGO	1,096	13,823	14,919
UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE OCCIDENTE	386	14,087	14,473
UNIVERSIDAD DE COLIMA	637	12,890	13,527
UNIVERSIDAD DE CIENCIAS Y ARTES DE CHIAPAS	217	8,497	8,714
UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE BAJA CALIFORNIA SUR	306	7,144	7,450
UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE CAMPECHE	258	7,117	7,375
UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DEL CARMEN	61	5,924	5,985
UNIVERSIDAD AUTÓNOMA CHAPINGO	576	5,310	5,886
UNIVERSIDAD AUTÓNOMA AGRARIA ANTONIO NARRO	323	5,505	5,828
UNIVERSIDAD DE QUINTANA ROO	147	5,516	5,663
EL COLEGIO DE MÉXICO, A.C.	267	152	419
TOTAL	88,905	1,461,321	1,550,226

Para efecto de esta investigación, se tomarán en cuenta las primeras nueve instituciones con más matrícula y se estudiarán elementos como su gestión, en especial la planeación, la programación y la presupuestación; su capacidad de gobernanza, en especial, la atención a la tercera misión; y su capacidad de control interno. Todo ello considerando los indicadores presentados en el apartado de tercera misión, para medir el grado de gobernanza de cada una de ellas.

Las ocho instituciones (excluyendo la UNAM) por analizar en este capítulo serán: Universidad de Guadalajara, Universidad Autónoma de Nuevo León, Universidad Autónoma de Sinaloa, Benemérita Universidad Autónoma de Puebla, Universidad Autónoma de Baja California, Universidad Autónoma del Estado de México, Universidad Veracruzana y Universidad Autónoma Metropolitana.

UNIVERSIDAD DE GUADALAJARA

La Universidad de Guadalajara es la segunda institución más grande de México en cuanto a la matrícula de nivel educación superior atendida (posgrado y licenciatura), con 127,330 estudiantes, 16,606 docentes y 13,742 millones de pesos de presupuesto anual en 2018.

La institución tiene como marco de planeación su Plan de Desarrollo Institucional 2014-2030 (UDG-PDI 2014-2030), que parte de seis directrices estratégicas: institución con excelencia académica en la sociedad del conocimiento; incluyente, equitativa e impulsora de la movilidad social; polo de desarrollo científico y tecnológico; sustentable y socialmente responsable; con visión global y compromiso local; transparente y financieramente responsable (UDG-PDI 2014-2030 p. 53).

Establece seis ejes temáticos: docencia y aprendizaje; investigación y posgrado; vinculación; extensión y difusión; internacionalización; gestión y gobierno (UDG-PDI 2014-2030 p. 55).

El tercer eje temático: vinculación, tiene una componente importante de tercera misión, por lo que en su exposición de motivos expresa que uno de los principales compromisos de las universidades públicas es contribuir al desarrollo social y económico de las regiones y los países. La vinculación posibilita conocer las necesidades del entorno, la adecuada vinculación con la sociedad y los sectores productivos, es requisito indispensable para lograr la calidad académica.

Uno de los retos de la UDG es consolidar un esquema de vinculación más dinámico, basado Hélice: universidad, empresa y gobierno. Este desafío da lugar a dos objetivos y 9 estrategias (UDG-PDI 2014-2030 p. 65-67).

Este eje temático tiene 6 indicadores para medir su impacto: porcentaje de recursos obtenidos por medio de proyectos de vinculación, respecto del total de recursos autogenerados; porcentaje de programas de posgrado creados en colaboración con el gobierno y/o el sector productivo; porcentaje de programas de estudio actualizados con la participación de representantes del sector social y/o productivo; porcentaje de programas de pregrado con prácticas profesionales como parte del currículo; porcentaje de programas educativos que incorporan las dimensiones de innovación y emprendimiento; número de registros, marcas y patentes (UDG-PDI 2014-2030 p. 84).

Con referencia al 6° eje temático de gestión y gobierno se plantean cuatro grandes desafíos: fortalecimiento de la gobernabilidad y la gobernanza; aseguramiento de la sustentabilidad financiera; capacidad de planeación y prospectiva institucional; flexibilidad y calidad de la organización y administración del gobierno universitario.

Estos desafíos dan lugar a tres objetivos y 14 estrategias en este caso. (UDG-PDI 2014-2030 p. 78-79).

En relación con este eje temático dos décadas atrás, la UDG realizó una reforma que se organizó como Red Universitaria, acompañada de procesos de descentralización y desconcentración administrativa y departamentalización académica. El gran objetivo de este eje temático es construir un gobierno más dinámico, apoyado en las tecnologías y en sistemas de gestión y de información para tomar decisiones eficientes y procesos eficaces. Los procesos de gestión y gobierno, bajo los principios de flexibilidad, simplificación, subsidiariedad y fortalecimiento de los procesos de toma de decisiones colegiadas. (UDG-PDI 2014-2030 p. 77)

En el eje temático de gestión y gobierno, solamente hay tres indicadores: porcentaje de recursos autogenerados respecto al subsidio ordinario anual; porcentaje de recursos extraordinarios obtenidos por concurso respecto al subsidio ordinario total anual; índice de asimetría entre las entidades de la Red Universitaria (coeficiente GINI). (UDG-PDI 2014-2030 p. 85)

En la UDG, juzgando a través de su PDI 2026-2030, el concepto de gobernanza sí es referido y mencionado, pero no aparece en ejes temáticos, ni en objetivos, ni en estrategias. Tampoco aparece en indicador alguno, lo que impide evaluar las acciones de este sexto eje temático.

Por otra parte, la tercera misión sí está planteada en el eje temático Vinculación que precisa cómo impactar en el desarrollo de la sociedad. Todos los indicadores en este eje temático se relacionan con la tercera misión y es de señalar que la institución lleva mucho tiempo involucrada con este concepto. Sin embargo no aparece en el PDI 2016-2030, ni se menciona de forma explícita cómo se evaluará el referido plan de desarrollo. No hay mención a las áreas de control y auditoría y tampoco a las de control interno y disminución de riesgos.

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN

La siguiente institución pública autónoma por su matrícula es la Universidad Autónoma de Nuevo León (UANL) con 116,475 estudiantes, 6,926 docentes y 7,715 millones de presupuesto anual en 2018.

El Plan de Desarrollo 2019-2030 de la UANL presenta como introducción que el propósito es hacer que la institución sea reconocida mundialmente por ofrecer una educación integral de calidad para toda la vida, incluyente y equitativa; innovadora en la generación y aplicación del conocimiento que trasciende por su responsabilidad

social y aportaciones a la transformación de la sociedad. (UANL-PDI 2019-2030 p. A2).

Desde tiempo atrás la UANL ha hecho especial énfasis en lo que denomina vinculación y alianzas estratégicas, con seis apartados: vinculación con los sectores público y privado; programas de asistencia social, servicios comunitarios y voluntariado; participación social de los estudiantes; servicio social y prácticas profesionales; certificación de competencias laborales; consejos consultivos. Con esta experiencia se aprecia un especial enfoque en la tercera misión. Este carácter queda resumido así: “No obstante la gran cantidad de acciones que atienden las necesidades sociales, la UANL tiene el reto de garantizar su vinculación estratégica con los diferentes sectores de la sociedad para contribuir de manera oportuna a elevar los niveles de bienestar, el crecimiento económico, la productividad y las capacidades de innovación del Estado” (UANL-PDI 2019-2030 pp 52-55).

En el rubro de gestión la UANL tiene en su PDI 2019-2030 pocos antecedentes, pues solo destaca dos apartados: cambios en la normativa de la UASNL; capacitación del personal directivo y administrativo. (UANL-PDI 2019-2030 p. 68).

En el PDI 2019-2030 la UANL propone cinco ejes rectores: educación inclusiva, equitativa, integral y transformadora reconocida nacional e internacionalmente por su calidad; desarrollo de la ciencia, las humanidades, la tecnología y la innovación, reconocida por su investigación de alto impacto, sus contribuciones al desarrollo sustentable y a la atención de las necesidades y demandas sociales; creación, difusión y extensión de la cultura, y de la promoción del deporte para el desarrollo humano y comunitario; vinculación estratégica con los diferentes sectores de la sociedad para promover el desarrollo económico y social de la región y del país; gobernanza y compromiso de transformación y responsabilidad social. Cabe destacar que los ejes rectores cuarto y quinto, respectivamente tocan los temas de tercera misión y gobernanza de manera frontal (UANL-PDI 2019-2030 p. 75).

En el eje rector de vinculación estratégica se enmarca un programa: Vinculación estratégica para el desarrollo económico y social con tres objetivos: lograr una intensa, pertinente y constante relación con los grupos de interés para la Universidad que contribuya al desarrollo de las funciones institucionales; poner a disposición de la sociedad las capacidades de la universidad para la atención de problemáticas del desarrollo social y económico de la entidad y del país; consolidar la presencia y reconocimiento de la universidad por la sociedad nuevoleonense como una fuente obligada de consulta.

En el eje rector relativo a gobernanza y compromiso, se establece en un programa Gestión institucional y responsabilidad social con tres objetivos: Contar con esquemas efectivos que promuevan la gestión socialmente responsable de la Institución y su gobernabilidad; asegurar el desarrollo sustentable en el crecimiento ordenado de la

institución; lograr que la universidad consolide su liderazgo en los ámbitos de la gestión y la responsabilidad social (UANL-PDI 2019-2030 p. 78).

En el programa de vinculación, el PDI 2019-2030 establece 16 políticas, 30 estrategias y 6 indicadores; en tanto, en el programa de gestión institucional y responsabilidad social, se incluyen 30 políticas, 54 estrategias y 6 indicadores (UANL-PDI 2019-2030 p. 108).

La UANL expresa muy claramente los conceptos de tercera misión y gobernanza, sin embargo los contempla en el PDI 2019-2030 de forma desigual.

La vinculación conlleva políticas y estrategias muy claras y precisas gracias a la experiencia de cerca de 11 años.

En cuanto a la gobernanza la UANL está proponiendo políticas y estrategias muy básicas, en un muy buen esfuerzo de planeación.

Cuando se trata de la rendición de cuentas, no existe alusión a las auditorías internas y tampoco al control interno.

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE SINALOA

La Universidad Autónoma de Sinaloa (UAS) es la cuarta institución a nivel nacional en matrícula, con 83,327 estudiantes de educación superior, 4,560 docentes y 7,484 millones de pesos de presupuesto anual en 2018

La UAS en su Plan de Desarrollo Institucional denominado Consolidación Global 2017-2021 (UAS-PDICG 2017-2021) señala como propósito asegurar la cultura de la mejora continua de su calidad educativa y el fortalecimiento de su compromiso y reconocimiento social, así como posicionar un claro liderazgo y hacer crecer su prestigio nacional e internacionalmente (UAS-PDICG 2017-2021 p. 9).

En este Plan de Desarrollo la UAS tiene ocho ejes estratégicos: innovación educativa y docencia de calidad; generación de conocimiento y formación de alto nivel; posicionamiento internacional; gestión y administración colegiada, incluyente e innovadora; vinculación para el desarrollo y la formación emprendedora; extensión con compromiso social; universidad sustentable; bienestar y formación integral universitaria (UAS-PDICG 2017-2021 p. 5).

El eje estratégico 4 de Gestión y administración colegiada, incluyente e innovadora, se caracteriza por que posiciona a la gestión como un eje estratégico relevante con la condición de la colegiación, históricamente asociada a esta institución. Tiene seis políticas institucionales con 13 objetivos estratégicos y 29 estrategias. Este eje

estratégico es el más cercano a la gobernanza sin aludirla explícitamente (UAS-PDICG 2017-2021 pp 70-77).

El eje estratégico 5 Vinculación para el desarrollo y la formación emprendedora es aquel que se acerca a la tercera misión, también sin aludirla y tiene cuatro políticas institucionales con 12 objetivos estratégicos y 30 estrategias (UAS-PDICG 2017-2021 pp 80-89).

Esta institución tiene un área específica de control interno que, además de estar contemplado en el apartado de transparencia en el UAS-PDICG 2017-2021, está aludido en todos los renglones de seguimiento y rendición de cuentas de todas las metas propuestas.

BENEMÉRITA UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE PUEBLA

La quinta institución de mayor matrícula a nivel nacional es la Benemérita Universidad Autónoma de Puebla (BUAP), que tiene una matrícula de licenciatura y posgrado de 81,492 estudiantes, 3,130 docentes y 8,900 millones de pesos de presupuesto anual en 2018.

El BUAP-PDI 2017-2021 cuenta con ocho ejes estratégicos: posicionamiento y visibilidad internacional; docencia; gestión eficiente y buen gobierno; mantenimiento, adecuación y desarrollo de la infraestructura educativa y tecnológica; ingreso, permanencia, eficiencia terminal y titulación; investigación y posgrado; oferta educativa; vinculación y responsabilidad social. (BUAP-PDI 2017-2021 pp 1-38)

El BUAP-PDI 2017-2021, en su tercer eje estratégico Gestión eficiente y buen gobierno, establece como objetivo “Promover la gestión institucional eficiente y el buen gobierno con responsabilidad social que facilite la correspondencia entre las funciones sustantivas y adjetivas y la mejora del clima organizacional; incluyendo un marco jurídico y normativo que favorezca el establecimiento de procesos certificados y alineados con la consecución de los fines del PDI; con recursos humanos adecuadamente habilitados para el desempeño de sus funciones y satisfechos con su trabajo; y un funcionamiento institucional con base en resultados, transparencia y rendición de cuentas”. Este eje estratégico cuenta con 28 líneas de acción y 15 indicadores. Cabe destacar las líneas de acción: 2) Alinear los sistemas y mecanismos de control interno y transparencia como una herramienta para la rendición de cuentas y la toma de decisiones y 17) Asegurar el cumplimiento del Reglamento de Ingreso, Permanencia y Promoción del Personal Académico y promover la transparencia y rendición de cuentas del trabajo de órganos colegiados que aluden de forma directa el concepto de rendición de cuentas y control interno.

Sin embargo, en todo el PDI 2017-2021 BUAP no se menciona el término gobernanza (BUAP-PDI 2017-2021 pp 9-11).

El octavo eje del PDI 2017-2021 BUAP, Vinculación y responsabilidad social plantea como objetivo “Fortalecer y ampliar el alcance de la vinculación con los sectores productivos y sociales de la entidad de manera que la BUAP continúe siendo la institución de educación superior que la sociedad poblana reconoce como solidaria y resiliente a las necesidades de las empresas y organizaciones productivas, así como de las comunidades que la integran”. Este eje cuenta con 19 líneas de acción y 14 indicadores. En este eje el PDI 2017-2021 BUAP hace un esfuerzo estructurado en la línea de la tercera misión. Sus líneas de acción están correctamente enfocadas con ese fin (BUAP-PDI 2017-2021 pp 30-32).

El PDI 2017-2021 BUAP propone 42 metas institucionales para el 2021. De ellas, 6 se orientan a la gestión institucional y seis más a la vinculación y responsabilidad social (BUAP-PDI 2017-2021 pp 33-34).

En el PDI 2017-2021 BUAP se establece, como cierre, un apartado de metas para 2030 que tienen como referente obligado la Agenda de Desarrollo de las Naciones Unidas para el año 2030 con sus 17 ODS y sus 169 metas. En este capítulo el PDI 2017-2021 BUAP se está comprometiendo explícitamente con la Agenda de la ONU en el desarrollo sostenible del planeta y sus grandes retos (BUAP-PDI 2017-2021 pp 35-38).

A pesar de la claridad que tiene la BUAP en el tema de la rendición de cuentas basada en un férreo control interno, no hay referencias explícitas ni a la gobernanza ni a la responsabilidad en la tercera misión, aunque en este último aspecto se observa que avanzan significativamente desde hace años.

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE BAJA CALIFORNIA

La cuarta institución pública autónoma en dimensión de su matrícula a nivel nacional es la Universidad Autónoma de Baja California (UABC) que cuenta con 65,736 estudiantes de educación superior, 6,138 docentes y 4,456 millones de pesos de presupuesto anual en 2018. La UABC constituye por su situación geográfica, una de las más avanzadas en cuanto a su modelo de desarrollo.

En el Plan de Desarrollo Institucional 2019-2023 (UABC-PDI 2019-2023) se establecen tres ejes transversales: autonomía y gobernanza; responsabilidad social universitaria; equidad como principios orientadores de este plan. “Son los pilares sobre los que hemos de seguir construyendo nuestro proyecto universitario, aprendiendo de

nuestra historia, reconociendo logros y desafíos, y enfrentando los retos que impone el complejo mundo de hoy” (UABC-PDI 2019-2023 p. 10).

El marco que propone el UABC-PDI 2019-2023 para la educación superior “Debates desde lo global” se dirige a temas relevantes en la actualidad: la desigualdad como dinámica estructural; el rol de los organismos internacionales; agenda 2030 y los objetivos de desarrollo sostenible; expansión de los sistemas de educación superior; cobertura y equidad; calidad y evaluación; nuevos tipos de estudiantes; transformación del mundo del trabajo; los indicadores de desempeño como mecanismo de rendición de cuentas; ciudadanía, responsabilidad social y derechos humanos (UABC-PDI 2019-2023C pp 11-24).

En el apartado Gobernanza y autonomía del sistema y de las instituciones el documento UABC-PDI 2019-2023 propone cómo debe entenderse la distinción entre gobernabilidad y gobernanza de una institución pública autónoma de educación superior: “Colocar la gobernabilidad y la gobernanza en la agenda de la educación superior significa considerar en las políticas educativas problemas asociados con la renovación del marco institucional para la coordinación de la educación superior; el déficit financiero de diversas instituciones; la participación de los gobiernos estatales en el financiamiento de la educación superior; los efectos de la política económica en la empleabilidad, y la inserción de los egresados en el mercado laboral” (UABC-PDI 2019-2023 p. 30).

El UABC-PDI 2019-2023 propone las siguientes 12 políticas institucionales: calidad y pertinencia de la oferta educativa; proceso formativo; investigación, desarrollo tecnológico e innovación; extensión y vinculación; internacionalización; desarrollo académico; cultura digital; comunicación e identidad universitaria; infraestructura, equipamiento y seguridad; organización y gestión administrativa; cuidado del medio ambiente; gobernanza universitaria, transparencia y rendición de cuentas. A partir de estas 12 políticas institucionales se generan 30 estrategias y 127 acciones (UABC-PDI 2019-2023 pp 97-121).

Cabe destacar que la cuarta política institucional Extensión y vinculación establece como objetivo: “Contribuir al desarrollo regional y nacional mediante el fortalecimiento de las relaciones de la universidad con los sectores público, privado y social, con base en la divulgación de los conocimientos científicos, humanísticos y tecnológicos, así como de la cultura, las artes y las actividades deportivas”. De ello se deduce que en lo referente a la tercera misión, la UABC se queda en la tradicional divulgación de la cultura (UABC-PDI 2019-2023 p. 104).

La décima segunda política Gobernanza universitaria, transparencia y rendición de cuentas tiene como objetivo: “Promover relaciones intra e interinstitucionales necesarias para la conducción y el desarrollo de las funciones sustantivas de la universidad en un marco de respeto y colaboración, en apego a los principios de

transparencia y rendición de cuentas”. Apenas esboza una perspectiva de gobernanza (UABC-PDI 2019-2023 p. 120).

Para el seguimiento y evaluación de este UABC-PDI 2019-2023 el propio documento propone:

“Celebración de reuniones de trabajo con el Consejo de Planeación y los grupos técnicos de Planeación y Seguimiento para la evaluación y seguimiento del Plan de Desarrollo Institucional.

Elaboración de informes anuales de actividades por parte de la Rectoría, las vicerrectorías y de las direcciones de las unidades académicas.

Consolidación del Sistema de Indicadores Institucionales, que proporcione, de manera oportuna, información pertinente, confiable y útil para la toma de decisiones.

Creación del Sistema de Evaluación del Desempeño (SED), que articule la información relativa a las tareas de planeación, programación y presupuestación conforme a la normativa vigente.

Participación en evaluaciones externas orientadas a emitir valoraciones sobre el funcionamiento de los programas educativos, los procesos administrativos y de gestión, el desempeño del personal académico, o cualquier otro aspecto que resulte pertinente para la institución.

Contribución de la universidad al cumplimiento de los objetivos del desarrollo sostenible”

Es notable que tanto el Sistema de Indicadores Institucionales (SII) que la UABC hace público, como el Sistema de Evaluación del Desempeño (SED) que se propone desarrollar, están alineados con la gobernanza; así como el compromiso de cumplimiento con los 17 ODS de la agenda 2030 de la ONU, también contribuyen en parte con la tercera misión.

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DEL ESTADO DE MÉXICO

La sexta universidad a nivel nacional con más matrícula es la Universidad Autónoma del Estado de México (UAEM). Tiene 64,137 estudiantes, 7,940 docentes y 5,200 millones de pesos de presupuesto anual en 2018.

La UAEM es por su situación geográfica una institución que abarca desde los municipios del área metropolitana del Valle de México contigua a la Ciudad de México, hasta el área metropolitana del Valle de Toluca y extensas áreas rurales, lo que la hace muy diversa en sus servicios.

En el Plan Rector de Desarrollo Institucional 2017-2021 (UAEM-PRDI 2017-2021) se proponen 4 funciones sustantivas: educar a más personas con mayor calidad; ciencia para la dignidad humana y la productividad; difusión de la cultura para una ciudadanía universal; retribución universitaria a la sociedad. Siete son las funciones denominadas adjetivas: gobernabilidad, identidad y cohesión institucional; administración eficiente y economía solidaria; aprender con el mundo para ser mejores; certeza jurídica para el desarrollo institucional; planeación y evaluación de resultados; diálogo entre universitarios y con la sociedad; autoevaluación ética para la eficiencia institucional. Finalmente se proponen 10 proyectos transversales: academia para el futuro; universitarios aquí y ahora; comunidad sana y segura; equidad de género; finanzas para el desarrollo; plena funcionalidad escolar; universidad en la ética; universidad verde y sustentable; universitarios en las políticas públicas; vanguardia tecnológica en el trabajo (UAEM-PRDI 2017-2021 p. 6).

Para esta investigación nos ocupan las funciones relacionadas con la gobernanza en donde la UAEM destaca dos funciones adjetivas: la primera “Gobernabilidad, identidad y cohesión institucional” y la quinta “Planeación y evaluación de resultados”. En cuanto a sus funciones asociadas con la tercera misión, tendremos que considerar la cuarta función sustantiva “Retribución universitaria a la sociedad” y la sexta función adjetiva “Diálogo entre universitarios y con la sociedad” (UAEM-PRDI 2017-2021 p. 6).

En cuanto a la función adjetiva Gobernabilidad, identidad y cohesión institucional el UAEM-PRDI 2017-2021 tiene como objetivo garantizar estos tres elementos por medio del correcto funcionamiento de los órganos de gobierno, el fomento de la identidad, la participación de la comunidad universitaria en actividades deportivas, así como mediante mecanismos que salvaguarden el bienestar de todos los universitarios. Se proponen entonces cuatro objetivos específicos, cinco políticas y cuatro estrategias. Esta función adjetiva se queda solo en la gestión interna orientada exclusivamente a los alumnos y a los cuerpos colegiados de decisión (UAEM-PRDI 2017-2021 pp 129-130).

La función adjetiva Planeación y evaluación de resultados tiene como objetivo consolidar la articulación de la planeación y evaluación universitarias entre las dependencias de la administración central y los entes de la organización universitaria, como factor estratégico del desarrollo institucional, con base en el Modelo de Gestión para Resultados. Para su logro se proponen cuatro objetivos específicos, tres políticas y nueve estrategias. No va más allá de su gestión y gobernabilidad (UAEM-PRDI 2017-2021 pp 148-149).

La función sustantiva de Retribución universitaria a la sociedad tiene como objetivo general contribuir al desarrollo académico y profesional de los universitarios mediante procedimientos de vinculación y extensión más eficientes y solidarios. Para su alcance se proponen cuatro objetivos específicos, 11 políticas y 27 estrategias. Esta función

está más enfocada a la vinculación con la sociedad por lo que va más allá de la extensión y difusión de la cultura.

Por lo que se refiere a la función adjetiva Diálogo entre universitarios y con la sociedad, observamos que el objetivo general es difundir y promover el quehacer universitario a nivel nacional e internacional, consolidar la imagen institucional y propiciar un diálogo más cercano entre la comunidad universitaria y la sociedad, para ello se proponen cuatro objetivos específicos, una política (exclusiva de comunicación) y 10 estrategias. Esta función adjetiva no aporta más que la comunicación y difusión de la institución con la sociedad, por lo que contribuye muy poco a la tercera misión.

En cuanto a la rendición de cuentas, la UAEM propone una función adjetiva Autoevaluación ética para la eficiencia institucional que tiene como objetivo general vigilar la aplicación adecuada del marco normativo relacionado con el control interno de la universidad, a fin de lograr mayor eficiencia institucional y contribuir al ejercicio de rendición de cuentas. Para ello proponen cuatro objetivos específicos, tres políticas y seis estrategias. En este apartado la UAEM no se desvía mucho de la contraloría interna clásica, con un pequeño atisbo al control interno, sin profundizar mayormente.

UNIVERSIDAD VERACRUZANA

La Universidad Veracruzana (UV) tiene en la matrícula de licenciatura y posgrado 63,473 estudiantes, 2,093 docentes y 6,596 millones de pesos de presupuesto anual en 2018. La institución en la misión establecida en el Plan General de Desarrollo 2025 (UV-PGD 2025), expresa lo siguiente en relación con la gobernanza: “La cultura de la transparencia, la rendición de cuentas y el acceso a la información debe ser un elemento constante de los programas institucionales, pero también caracterizar a las acciones de difusión, extensión y vinculación, con el fin de que esta cultura se adopte en los diferentes ámbitos de la sociedad” (UV-PGD 2025 p. 60).

Asimismo, en relación con la tercera misión, el UV-PGD 2025 establece: “Reconociendo que la generación de conocimientos para su distribución social se ha constituido en uno de los ejes del desarrollo institucional y que el compromiso creciente de la institución con su entorno la obliga a reconocer las necesidades locales y regionales, se ha trazado el proyecto nodal de la reorganización académica de la institución, que deberá concebir una descentralización de funciones, sustantivas y adjetivas, para construir un Sistema Universitario en Red” (UV-PGD 2025 p. 61).

En el UV-PGD 2025 se proponen nueve ejes estratégicos para el desarrollo institucional: un sistema universitario en red; innovación educativa; construcción de un sistema universitario de gestión por calidad; internacionalización como cultura académica; hacia una universidad sostenible; planeación y desarrollo sustentado en

la academia; fortalecimiento de la planta académica; atención integral de los estudiantes; gestión democrática y con transparencia. Estos nueve ejes estratégicos conducen a 38 programas genéricos (UV-PGD 2025 pp 79-89).

Con referencia a la gobernanza, los ejes estratégicos de “Planeación y desarrollo sustentado” y “Gestión democrática y con transparencia” son clave para el desarrollo de la institución. Por otra parte, en lo que se refiere a la tercera misión, solo podemos incluir el eje “Hacia una universidad sostenible”.

En el PGD 2025 UV el eje Planeación y desarrollo sustentado pretende diseñar y desarrollar un sistema de planeación institucional que se base en un sistema integral de información eficaz y eficiente, confiable y oportuno para las actividades de evaluación y análisis, y la toma de decisiones. Tiene cuatro programas genéricos: descentralización de la gestión; fortalecimiento de la participación de los cuerpos académicos y colegiados en la planeación institucional; sistema integral de información; planeación y evaluación de la gestión (UV-PGD 2025 pp. 85-86).

En otro sentido, la gestión democrática y con transparencia hace énfasis en mejorar la organización, la clasificación y el manejo de la información institucional, a través de un sistema integral, para generar un flujo oportuno y eficaz de datos que muestren a la comunidad universitaria y a la sociedad el diario acontecer de la institución. Los programas genéricos asociados a este eje son cuatro: archivonomía y acceso a la información; transparencia y rendición de cuentas; cultura de la transparencia; actualización de la normatividad universitaria (UV-PGD 2025 pp. 88-89).

El eje estratégico Hacia una universidad sostenible refiere: “...la institución tiene un prestigio reconocido por sus acciones de vinculación social y por la atención a comunidades marginadas; de igual forma, la producción académica sobre temas relacionados con la sostenibilidad es amplia y diversa. La institución ha logrado también un significativo reconocimiento por su contribución a la conservación de áreas naturales protegidas, ecosistemas y especies. Los programas genéricos asociados son cuatro: gestión institucional sostenible; prácticas sociales de sostenibilidad; compromiso social y sostenibilidad; educación para una sociedad sostenible (UV-PGD 2025 pp. 83-84).

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA METROPOLITANA

La Universidad Autónoma Metropolitana (UAM) cuenta con una matrícula con 58,623 estudiantes en educación superior, 3,037 docentes y 8,604 millones de pesos de presupuesto anual en 2018.

En su Plan de Desarrollo Institucional 2011-2024 (UAM-PDI 2011-2024), la UAM estableció cuatro objetivos estratégicos: formar profesionales y ciudadanos de buena calidad, con liderazgo, compromiso, principios éticos y capacidad de cambio en el contexto social y profesional (Docencia D); realizar investigación que contribuya al desarrollo social, científico, tecnológico, económico, cultural y político de la nación (Investigación I); preservar, promover, difundir y rescatar las manifestaciones culturales y académicas innovadoras y enraizadas en la comunidad (Preservación y difusión de la cultura C); contribuir al desarrollo de las funciones sustantivas, al crecimiento de la universidad y al aprovechamiento eficiente y responsable de los recursos institucionales (Apoyo institucional A) (UAM-PDI 2011-2024 pp 14-15).

Del primer objetivo estratégico (D1) se desprenden tres factores clave; del segundo (I2) también tres factores clave; del tercero (C3) solo dos factores y del cuarto (A4) se desprenden once (UAM-PDI 2011-2024 pp 14-15).

Este cuarto objetivo estratégico Apoyo institucional nos es de especial interés por estar estrechamente asociado a la gestión y la gobernanza, así mismo el papel de la institución en la tercera misión. Cabe destacar los factores clave que se proponen: a) Consolidar un sistema de gestión académica, administrativa y estratégica que facilite la instrumentación del Plan de Desarrollo Institucional, b) Articular y coordinar el trabajo entre las entidades universitarias para promover su cohesión, identidad, comunicación, colaboración e inter, multi y transdisciplinariedad, c) Consolidar un sistema de vinculación y extensión que promueva la productividad de los sectores social, público y privado, d) Promover la internacionalización de la universidad, e) Diseñar e instrumentar un sistema de posicionamiento institucional, f) Fomentar la cultura de la legalidad y el apego a las normas institucionales, g) Cumplir cabalmente con las obligaciones financieras, rendir cuentas y fomentar la transparencia, h) Asimilar, incorporar y aprovechar eficientemente el desarrollo de las tecnologías de información y comunicación, i) Fortalecer el programa integral de administración de riesgos y seguridad para resguardar a la comunidad y el patrimonio universitarios, j) Fomentar la cultura del cuidado a la salud, k) Consolidar el programa de actividades deportivas (UAM-PDI 2011-2024 p. 15).

El UAM-PDI 2011-2024 no contempla de forma explícita ni la gestión, ni la gobernanza, ni la tercera misión; sin embargo, en el cuarto objetivo estratégico aparecen factores clave que se pueden interpretar desde esos enfoques; lo que se manifiesta en varias de las 22 líneas estratégicas (UAM-PDI 2011-2024 pp 36-37).

Conclusiones a los modelos de gestión de las IPAES.

La primera pregunta de investigación: ¿Se aplican los conceptos generales de gobernanza en el modelo de gestión de las instituciones públicas autónomas de educación superior en México? nos conduce a afirmar los conceptos de gobernanza no se aplican en la gestión de las IPAES estudiadas y que representan al 60% de la matrícula nacional en educación superior pública lo que nos lleva a aceptar la primera hipótesis.

En cuanto a la pregunta de investigación segunda: ¿Existen indicadores globales de gobernanza en las IPAES? se puede afirmar que en ninguna de las instituciones estudiadas se cumple con un modelo de gobernanza que pudiera tomarse como patrón para todas las IPAES; ya que en las instituciones estudiadas no se presentan indicadores globales de gobernanza, por lo que la hipótesis segunda se cumple: “No existen indicadores globales de gobernanza de las IPAES en México”, lo que permite, a su vez, enfocar el esfuerzo por buscar indicadores de gobernanza aplicables, al menos, en la mayoría de las IPAES de México.

Sin embargo, algunas instituciones hacen esfuerzos significativos para buscar dicho modelo de gestión, ejemplo excepcional es la Universidad Autónoma de Baja California que tiene la intención de llevar a la institución hacia un tipo de gestión basada en gobernanza, a continuación se presentan conceptos relativos presentados en su Plan de Desarrollo 2019-2023, que permiten concluir que podrán establecer sus propios indicadores de gobernanza, que en un futuro puedan ser útiles a otras IPAES.

Es decir, solamente la Universidad Autónoma de Baja California argumenta cómo deben entenderse los conceptos de gobernabilidad y de gobernanza de una institución pública autónoma de educación superior, como se ve a continuación.

“El desarrollo y consolidación de las universidades públicas mexicanas se sustenta en la autonomía como una atribución que permite fortalecer su función social y su capacidad de autogobierno para la realización de las actividades sustantivas. Se encuentra consagrada en la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos, y se cristaliza en las leyes orgánicas de las IPAES a las que se les ha conferido” (UABC-PDI 2019-2023 p. 29).

“En el contexto universitario, el derecho a la información encuentra su principal resistencia en el concepto de la autonomía, cuando deja de ser un valor y se utiliza para justificar la opacidad y la discrecionalidad (Gil, 2007). No obstante, en un sentido amplio, la autonomía conlleva la responsabilidad de proporcionar la información necesaria para la valoración social del quehacer universitario y de sus instancias responsables, respecto a la toma de decisiones en materia de acceso a la vida universitaria, programas de estudio, distribución de presupuestos, elección de

personal académico o funcionarios, condiciones laborales de los universitarios, asignación racional de tareas docentes, de investigación o difusión, cumplimiento de las normas, entre otras” (UABC-PDI 2019-2023 p. 29).

“Con base en la autonomía, el gobierno de la educación superior se sustenta en dos dimensiones, la gobernabilidad y la gobernanza. La primera refleja la capacidad del sistema de gobierno universitario para atender las demandas internas y externas a la institución, sea que provengan de sus principales organizaciones representativas (por ejemplo, sindicatos y asociaciones estudiantiles), de cuestiones disciplinarias o profesionales, o de exigencias gubernamentales que se expresan a través de políticas públicas con el propósito de influir y moldear el desempeño institucional. La legitimidad, la estabilidad y el liderazgo institucional son elementos a través de los cuales las universidades dan respuesta a los requerimientos de la política (Acosta, 2014; Buendía, 2019)” (UABC-PDI 2019-2023 p. 29).

“La gobernanza se asocia con el funcionamiento eficaz y eficiente del gobierno y tiene su origen en una mayor democratización de las decisiones que afectan la vida pública. Se trata del fortalecimiento de la participación de diferentes actores a fin de que el gobierno responda adecuadamente a las demandas de la sociedad. La gobernanza institucional se define como una capacidad organizacional, de gestión y coordinación, en la que una comunidad es capaz de acordar objetivos comunes, así como de coordinar acciones y generar las estrategias institucionales más adecuadas para conseguirlos (Aguilar, 2006; Buendía, 2019)” (UABC-PDI 2019-2023 p.30).

“La gobernanza institucional está estrechamente vinculada con los procesos de gestión y coordinación de la acción del gobierno universitario, es decir, con los procedimientos y las estructuras académicas y administrativas que articulan sus acciones con las de otros actores de la institución. Se manifiesta en los espacios de decisión y de producción de políticas universitarias que pueden generar cambios institucionales (Acosta, 2010, 2014)” (UABC-PDI 2019-2023 p. 30).

“En el ámbito de la gobernabilidad y la gobernanza del sistema de educación superior mexicano es necesario reconocer que, dada la diversidad y la complejidad de los perfiles tipológicos de las instituciones y de sus regímenes jurídicos (universidades públicas autónomas, IES públicas y privadas, organismos gubernamentales, organismos no gubernamentales y asociaciones y organizaciones de la sociedad civil), existen limitaciones significativas para lograr una plena articulación del sistema respecto a sus objetivos, funciones y contextos, dando como resultado desempeños diferenciados en cuanto al prestigio, la reputación y el financiamiento de algunas instituciones” (UABC-PDI 2019-2023 p. 30).

La respuesta a la tercera pregunta de investigación: ¿Se puede evaluar el desempeño de las IPAES con el modelo de gestión vigente en gobernanza? puede ser que, a partir de los conceptos mostrados en las IPAES estudiadas, es posible afirmar que un

modelo de gestión en gobernanza es factible para las IPAES en México, si se lo proponen como lo está procurando la UABC.

Con los resultados obtenidos de las IPAES estudiadas, la tercera hipótesis no se cumple: “Se aprecia un aparente divorcio del binomio administración planeación que no permite evaluar el desempeño de las IPAES”, dado que la problemática en las IPAES de México presenta una diversidad de conflictos entre los elementos de gestión, muy distintos a la problemática del caso de la UNAM, lo que conduce a suponer que sí es posible construir un nuevo modelo de gestión en gobernanza, aplicable a la mayoría de ellas.

La nueva Ley General de Educación Superior (LGES 2021) es un marco más favorable para que las IPAES puedan mejorar su gobernanza y su tercera misión preservando su autonomía. Su participación en la planeación y evaluación a nivel nacional está contemplada a diferencia de la anterior Ley para la Coordinación de la Educación Superior (LCES 1978) que no se refería a dichas funciones fundamentales de frente a la sociedad.

EL CASO DE LA UNAM

El artículo 1º de la Ley Orgánica (1945) de la UNAM establece que es “una corporación pública (federal) dotada de plena capacidad jurídica”. Las funciones sustantivas, se definen como los fines de la institución y son tres: de docencia – “impartir educación superior para formar profesionistas, investigadores, profesores universitarios y técnicos útiles a la sociedad”-, de investigación –“organizar y realizar investigaciones principalmente acerca de las condiciones y problemas nacionales”- y de extensión – “extender con la mayor amplitud posible los beneficios de la cultura”- (UNAM, 2005, Ley Orgánica p.11).

La institución se ha ido transformando a lo largo del tiempo: la Real Universidad de México (1553-1595), la Real y Pontificia Universidad de México (1595-1821), la Imperial y Pontificia Universidad de México (1821-1823), la Nacional y Pontificia Universidad de México (1823-1865), la Universidad Nacional de México (1910-1929), la Universidad Nacional de México, Autónoma (1929-1933), la Universidad Autónoma de México (1933-1945) y la Universidad Nacional Autónoma, de México (1945). Cabe destacar que desde 1865 hasta 1910 no hubo ninguna institución con el carácter de institución nacional de educación superior en México.

Actualmente, la UNAM es la institución pública de educación superior más grande del país, es federal por su naturaleza (1945) y es autónoma por decreto (1929) y por reforma constitucional (1980). Imparte docencia en los ciclos de Bachillerato, Licenciatura, Posgrado y Educación Continua; con tres sistemas en el ciclo de licenciatura: escolarizado, abierto y a distancia. Realiza investigación tanto humanística y en ciencias sociales como científica y ofrece diversas actividades de extensión en particular las de difusión cultural.

La UNAM se puede dimensionar, a partir de la estadística oficial universitaria: la institución ofrece servicios educativos a una matrícula (2020) de 360,883 alumnos (Bachillerato, Técnico, Licenciatura y Posgrado), con 41,332 académicos de los cuales 12,438 son de tiempo completo (2020). Está organizada en: 15 facultades, 5 unidades multidisciplinarias y 9 escuelas nacionales que imparten los programas docentes de licenciatura y posgrado; así como 14 planteles de bachillerato. Son 34 institutos, 14 centros y 12 programas universitarios quienes realizan primordialmente investigación en 2020.

La UNAM ofrece servicios educativos de docencia (2020): 3 planes de estudio de bachillerato, 37 carreras o salidas terminales técnicas, 129 carreras de licenciatura, 42 programas de especialización y 92 planes de maestría y doctorado.

En el año 2019 egresaron del bachillerato 29,335 estudiantes; se titularon de licenciatura 22,703; y se graduaron en posgrado 10,162. En 2019 cursaron

diplomados, cursos, talleres, seminarios y conferencias presenciales, semipresenciales y a distancia 1,050 mil participantes.

En cuanto a la función de investigación 4,943 académicos pertenecen al Sistema Nacional de Investigadores en 2019. En 2019 el 86% de los posgrados fueron reconocidos en el Padrón Nacional de Posgrados de Calidad; mientras que el 81% de las carreras-sede de licenciatura están acreditadas o en proceso de acreditación.

En el contexto de difusión cultural, durante 2019, se desarrollaron 14,475 eventos con dos millones 420 mil asistentes.

Para 2019 el área construida de infraestructura es de dos millones 889 mil metros cuadrados; contaba con un acervo en bibliotecas de un millón 765 mil títulos y siete millones 536 mil volúmenes y además, tenía más de 83 mil computadoras con conexión a internet.

En el organigrama (2019) se pueden contabilizar 65 dependencias administrativas en la institución; con 3,791 empleados de confianza y 26,660 empleados de base., se ejerció un presupuesto (2019) de 44 mil 942 millones de pesos; de los cuales el subsidio del gobierno federal fue de 39 mil 778 millones y 5 mil 164 millones por ingresos propios.

Las autoridades universitarias son: la Junta de Gobierno, la Rectoría, el Patronato Universitario, el Consejo Universitario, los directores de las facultades, escuelas e institutos; y los consejos técnicos de cada entidad académica.

La Junta de Gobierno es la autoridad colegiada constituida por quince integrantes designados por el Consejo Universitario a partir de ternas propuestas por la Rectoría y permanecen nominalmente hasta 15 años. Cada año debe salir miembro de la Junta de Gobierno más antiguo para designar quien lo sustituya; pueden salir también por renuncia y por ministerio de ley (al cumplir 70 años). La función específica de la Junta de Gobierno es designar las autoridades académicas de la UNAM, desde el Rector hasta los directores académicos, destituirlos en caso extremo y dirimir controversias entre estas mismas autoridades.

El Rector es el jefe nato de la Institución y la máxima autoridad unipersonal (académica y administrativa) de la UNAM. Es designado por la Junta de Gobierno para un periodo de cuatro años con la posibilidad de volver a ser designado para un segundo y último periodo de cuatro años. Del Rector depende la conducción de la institución, desde la planeación hasta la ejecución del presupuesto, y la rendición de cuentas.

El Patronato Universitario es la autoridad colegiada de carácter estrictamente administrativo, que tiene por funciones: administrar los recursos financieros y de infraestructura de la institución, así como el control interno de los recursos, la auditoría del presupuesto y la propuesta de la Cuenta Pública sujeta a la aprobación del Consejo

Universitario. Esta autoridad colegiada está integrada por tres miembros cada uno de ellos será designado por la Junta de Gobierno a partir de una terna aprobada previamente por el Consejo Universitario.

El Consejo Universitario es la máxima autoridad colegiada cuya función es aprobar las normas y disposiciones generales que sostienen a la organización y el funcionamiento de la institución. Está integrado por el Rector, quien lo preside, los directores de facultades, escuelas e institutos, los representantes de investigadores, profesores, técnicos académicos y alumnos, y por un representante de los trabajadores. El Secretario General de la UNAM lo es también del Consejo Universitario.

Los directores académicos son autoridades unipersonales en las facultades, escuelas e institutos. Cada facultad y escuela, así como las coordinaciones de: Investigación Científica y de Humanidades, tendrán un consejo técnico que será la autoridad colegiada en cada una de dichas entidades académicas.

ANTECEDENTES DE LA GESTIÓN DE LA ORGANIZACIÓN PARA EL CASO DE LA UNAM

La UNAM en su etapa moderna (desde 1945 a la fecha) quedó constituida, si la enfocamos desde la óptica de la gestión de la organización, por cuatro autoridades: la Junta de Gobierno (autoridad colegiada para designar autoridades académicas), el Rector (autoridad ejecutiva unipersonal), el Patronato Universitario (autoridad colegiada financiera) y el Consejo Universitario (autoridad colegiada normativa). La dirección ejecutiva de la institución (que incluye a la planeación) quedó bajo la responsabilidad de la Rectoría y la administración se conduce a la par entre la Rectoría y el Patronato Universitario.

La Rectoría presenta a la comunidad el Plan de Desarrollo de su gestión (a partir del programa de trabajo presentado y aprobado por la Junta de Gobierno). Asimismo, el Rector, en conjunto con el Patronato Universitario, debe presentar el presupuesto anual ante el Consejo Universitario que en su caso, lo aprueba.

Por otro lado, el Patronato Universitario debe preparar el documento de la rendición de cuentas que será presentado ante el Consejo Universitario para su aprobación, en su caso.

Cabe destacar que la Autonomía alcanzada en 1929 permite a la Institución administrarse como lo decida la comunidad universitaria: al margen de las políticas gubernamentales, ya sean federales, estatales o locales. Sin embargo, al ser una corporación pública – organismo descentralizado del Estado – su existencia depende definitivamente de la subvención que le asigna el Estado a través del presupuesto

aprobado por el Congreso de la Unión. Cabe señalar que todas las IPAES (incluida la UNAM) deben ajustarse a la normatividad federal, y estatal en su caso, para fines del ejercicio del presupuesto autorizado; y están sujetas por ley a presentar la evaluación institucional (rendición de cuentas) ante el Congreso de la Unión (y los congresos estatales, en su caso).

LA PLANEACIÓN INSTITUCIONAL EN LA UNAM

La Teoría Clásica de Administración presupone que la gestión administrativa de toda organización se inicia con la planeación institucional que conduce a establecer las necesidades de los recursos requeridos para alcanzar los objetivos propuestos, o sea que, la planeación es un paso previo, indispensable, para los procesos administrativos subsecuentes. En las IPAES, el supuesto no se aplica necesariamente en ese orden. La UNAM es un ejemplo de ello, pues es evidente que la estructuración del programa-presupuesto, si no va antecedida por un plan de desarrollo a mediano y largo plazos, puede dar como resultado que la programación y el presupuesto pueden llegar a desarrollarse con niveles de independencia entre sí.

En la UNAM la planeación institucional se sustenta, normativamente, en el Plan de Desarrollo Institucional que, en cada periodo, se elabora y propone a partir del programa de trabajo que es aprobado por la Junta de Gobierno al designar a la autoridad académica correspondiente (Rector o Director Académico) para un periodo de 4 años. Las propuestas de programa de trabajo se enfocan fundamentalmente en el desarrollo académico de la institución y establecen las políticas institucionales de crecimiento, expansión de oferta (por ejemplo, nuevos programas de licenciatura y posgrado) y cobertura; líneas de investigación; así como, políticas de extensión cultural.

Conforme a la normativa federal en materia de presupuesto, los años fiscales son los años naturales, lo que en la UNAM conduce a que los presupuestos deben ser presentados a la aprobación del Consejo Universitario considerando los respectivos años naturales. Sin embargo, los años académicos de docencia corren de agosto de un año a julio del año siguiente, lo que conduce a que, en un año natural, se involucran dos periodos académicos de docencia. Para mostrar ésta situación: el Plan de Desarrollo Institucional 2015-2019 de la UNAM corrió de noviembre de 2015 a noviembre de 2019. Ello significa que involucró cinco presupuestos: el cierre de 2015, 2016, 2017, 2018 y casi todo el 2019. Por otra parte: involucró, también, cinco ciclos académicos de docencia: parte de 2016 (que dio inicio en agosto de 2015), 2017, 2018, 2019 y parte de 2020 (que concluiría en julio de 2020).

Cuando lo anterior se combina con los planes institucionales de las entidades académicas que tienen programas cuatrianuales con distintos inicios y términos de cada ciclo, el grado de complejidad se multiplica enormemente adicionalmente que en 2019 había 63 autoridades académicas (directores de 9 escuelas, 20 facultades y 34 institutos), además del Rector. Aún más había 14 directores de centros de investigación (designados por el Rector, que no son considerados autoridades académicas ni son consejeros universitarios), que también deben proponer sus respectivos planes institucionales.

La planeación de las funciones sustantivas en las IPAES está sustentada en la normatividad propia de cada autonomía, sin embargo, la función de administración de apoyo está sustentada en los presupuestos públicos aprobados, ya sea por la Cámara de Diputados Federal y/o por los órganos legislativos estatales que responden a normas generales del servicio público. Este diferente marco normativo da origen a la problemática referida del “aparente divorcio” (Gutiérrez Olvera 1993) entre la planeación y la presupuestación en las IPAES entre las cuales la UNAM no es la excepción.

En el caso de la UNAM, la planeación está normativamente enmarcada en su Reglamento de Planeación desde 1985.

En la gestión del rector Jorge Carpizo el Consejo Universitario aprobó, en 1985, el Reglamento de Planeación orientado a normar la planeación universitaria con la definición de un plan de desarrollo institucional de la UNAM en su conjunto, de cada entidad universitaria en lo particular. Estableció la obligación de definir metas mínimas a partir del programa de trabajo presentado por el rector o cada director designado por la Junta de Gobierno. Se establecían plazos y se definían claramente los mecanismos para informar anualmente, a la comunidad, sobre el cumplimiento de las metas establecidas en el referido Plan de Desarrollo Institucional.

En 1998 en la gestión del rector Francisco Barnés de Castro el Consejo Universitario aprueba la primera enmienda al Reglamento de Planeación de 1985 que estuvo vigente hasta 2017. Básicamente se creaba la Secretaría de Planeación y se reconstituía el Consejo de Planeación, definiendo con claridad los plazos y el formato de los planes institucionales de desarrollo y eliminando diversos conceptos como el de “metas mínimas”.

Desde el 30 de marzo de 2017 en la UNAM está vigente el Reglamento de Planeación, aprobado por el Consejo Universitario el 24 de marzo de 2017 (R .P. UNAM 2017). En este nuevo Reglamento se establece que la función de planeación estará a cargo de la recién creada Secretaría de Desarrollo Académico y se vuelve a reconstituir el Consejo de Planeación. Se incluye un nuevo y fundamental mandato importante, que el presupuesto universitario deberá “alinearse” con el Plan de Desarrollo.

Aun cuando la función de planeación institucional de la UNAM nace mucho antes que en el resto de las IES, esta debe ser rediseñada conforme las nuevas necesidades nacionales y conforme las estructuras mencionadas en el apartado de la gestión en las IPAES en México.

En el actual Reglamento de Planeación de la UNAM establece:

“Artículo 2°.- La planeación universitaria es un proceso permanente.....y buscará alcanzar los objetivos siguientes:

.....

III. Armonizar los planes de desarrollo de las entidades académicas y articular los programas de trabajo de las dependencias universitarias para el logro de los objetivos establecidos en el Plan de Desarrollo Institucional, sin menoscabo del reconocimiento de la diversidad institucional;

IV. Establecer sistemas de información y seguimiento del Plan de Desarrollo Institucional y de los planes de desarrollo de las entidades académicas acordes con las necesidades de evaluación, transparencia y rendición de cuentas de la institución;

V. Fortalecer la rendición de cuentas de la administración central, entidades académicas y dependencias universitarias;

.....

VIII. Establecer los mecanismos que vinculen la asignación presupuestal con los procesos de planeación y seguimiento, para optimizar el uso de los recursos universitarios.....”.

De los anteriores objetivos se desprende que, normativamente los procesos de planeación, presupuestación, seguimiento, evaluación, transparencia y rendición de cuentas deben vincularse para optimizar el uso de los recursos universitarios, sin embargo, no se establece cómo alcanzar dicho propósito de vinculación de la gestión universitaria.

Para reforzar este punto podemos observar, en el Reglamento referido, en su:

“Artículo 5° La planeación universitaria comprende los siguientes instrumentos:

El Plan de Desarrollo Institucional cuatrianual que incluye el diagnóstico, objetivos y prioridades de la Universidad;

El programa de trabajo institucional anual que incluye las estrategias, políticas, programas e indicadores de seguimiento y evaluación a utilizar;

El presupuesto anual de la Universidad;

El informe institucional anual que presente los resultados del seguimiento y evaluación de las actividades desarrolladas;

El Plan de Desarrollo de cada entidad académica cuatrianual que incluye diagnóstico, objetivos y prioridades de cada entidad;

El programa de trabajo anual de cada entidad que incluye las estrategias, políticas, programas e indicadores de seguimiento y evaluación a utilizar;

El informe anual de cada dependencia universitaria que presente los resultados del seguimiento y evaluación de las actividades desarrolladas, y

El informe anual de cada entidad académica que presente los resultados de seguimiento y evaluación de las actividades desarrolladas.”

El término presupuesto que aparece en el apartado III de este artículo 5°, será mencionado más adelante en el mismo Reglamento, en los artículos 9° y 19°, como sigue:

“Artículo 9° En octubre de cada año, las o los titulares de las dependencias universitarias entregarán a la Dirección General de Planeación su programa de trabajo para el año siguiente, en el que se incluirá el proyecto de presupuesto correspondiente.”

“Artículo 19. La o el titular de cada entidad académica o dependencia universitaria y llevará a cabo las tareas siguientes:

.....

III. Formular el proyecto de presupuesto de la entidad de acuerdo con los objetivos de su plan de desarrollo y del programa de trabajo anual para integrarlo al proyecto general de presupuesto de la Universidad.

IV. En el caso de las dependencias universitarias, el proyecto de presupuesto se formulará de acuerdo con su programa de trabajo anual.....”

El primer inconveniente que surge en el modelo actual de gestión en la UNAM y quizás en la mayoría de las IPAES nacionales, es que la función de planeación inicia a partir de la presentación oficial del Plan de Desarrollo Institucional o del plan de desarrollo de cada entidad, cuya temporalidad depende de las designaciones de la H. Junta de Gobierno del Rector y de los titulares de las entidades académicas; mientras que el Presupuesto Universitario se construye y aprueba con una temporalidad de año calendario. Dicha falta de sintonía entre el plan de desarrollo y el presupuesto ocasiona que se construyan de forma independiente uno del otro, sin que esté resuelta, actualmente, su armonización y sincronización.

Otro detalle, digno de tomarse muy en cuenta, es que mientras que el presupuesto y la cuenta anual deben ser aprobados por el Consejo Universitario, por otro lado, los planes de desarrollo no requieren aprobación de alguna autoridad colegiada, ni del Consejo Universitario ni del Patronato Universitario.

Observando las normas correspondientes, también es posible percibir que, mientras que la función de planeación tiene una normatividad exclusivamente interna, aprobada por el Consejo Universitario en uso de la autonomía, el establecimiento del presupuesto tiene normatividad mixta, tanto interna como externa y la aprobación final es potestad solamente del máximo órgano colegiado, pero también en temporalidades diferentes. Incluso, en la elaboración del presupuesto participan al menos tres autoridades universitarias: la Rectoría, el Patronato y el Consejo Universitarios; mientras que en la definición del Plan de Desarrollo Institucional participan, solamente, dos de las autoridades: la Junta de Gobierno y la Rectoría.

Los lineamientos y objetivos de los planes de desarrollo de las entidades deberán vincularse con los lineamientos y objetivos en el Plan de Desarrollo Institucional. Más complicado es tratar de armonizar las metas asociadas al presupuesto (normalmente establecidas por la cabeza del sector, o sea, la SEP) con los objetivos de los planes correspondientes, situación que conduce a serias dificultades en cuanto a la realización de la evaluación institucional pertinente, del avance trimestral del desempeño, así como la oportuna rendición de cuentas.

Si se entiende que la administración de una organización conlleva todo acto de gestión para el alcance de los objetivos y el logro de las metas propuestas por la planeación, resulta del todo difícil, prácticamente imposible, evaluar el desempeño de la UNAM en su conjunto, considerando la problemática descrita en los párrafos anteriores, en un periodo determinado. Cada institución pública de educación superior, en México, tiene sus características y diseños propios; pero en la inmensa mayoría de los casos no se puede evaluar el desempeño institucional debido a problemáticas similares a las descritas.

La problemática que esta investigación trata, se resume en: “.....otra limitante que se da, con mucha frecuencia, es el divorcio entre la planeación de las actividades sustantivas de la universidad (docencia, investigación) y las administrativas de apoyo” (Gutiérrez Olvera 1993 p. 3)

Esta investigación de la gobernanza en las IPAES está en línea con: “ quiere examinar las posibilidades que tanto la planeación como la administración de la educación superior juegan en ese sentido, y en relación a ello, los problemas particulares que confrontan.....” (Pallán Figueroa, C. 1980 p. 15).

Una vez planteada la problemática entre la planeación institucional y la programación-presupuestación en el caso de la UNAM, se puede abordar el análisis de su gestión

como un problema de gobernanza. Para esto se analizará cómo se ha organizado la gestión de la institución universitaria mediante el estudio de los organigramas a través del tiempo, desde 1966 hasta 2019.

EVOLUCIÓN DE LOS DISTINTOS MODELOS DE GESTIÓN EN LA UNAM

El análisis que a continuación se presenta, tiene por objeto estudiar y describir la evolución que han tenido las funciones de planeación, administración y evaluación; y cómo fueron relacionadas en los diferentes organigramas, con esto se destacará la relevancia que cada rector les dio en su correspondiente periodo. Esta descripción sirve como base para el análisis de la problemática planteada y muestra en cuáles periodos estas funciones se armonizaron más y en cuáles fue menor su interacción (INFORMES Y MEMORIAS UNAM 1967-2015).

En la UNAM la planeación institucional se dio mucho antes de las recomendaciones que la ANUIES presentó en el año 1978.

En 1966 el Ing. Javier Barros Sierra, recién nombrado rector en sustitución del Dr. Ignacio Chávez, se dio a la tarea de realizar cambios profundos en la operación de la institución. Modificó los calendarios escolares de la licenciatura, pasando de ciclos académicos anuales a semestrales, lo que obligó a revisar los planes y programas de estudios de todas las carreras vigentes en el año 1967, para que al iniciar el ciclo académico en enero de 1968, se implantaran los referidos cambios.

Para alcanzar los objetivos de dichos cambios, en la Secretaría General, encabezada por el Lic. Fernando Solana se conforma un grupo sólido orientado a la planeación para el desarrollo institucional de la UNAM que se denominó Comisión Técnica de Planeación Universitaria. Lo anterior permitió operar de manera eficiente la aprobación de todos los cambios de planes y programas por parte del Consejo Universitario, por ejemplo.

En aquel momento la administración universitaria estaba bajo la responsabilidad de la Secretaría Auxiliar la cual dependía también del Secretario General, lo que implicaba que, al tener un solo jefe en las funciones de planeación y administración, la armonía entre ellas se vió favorecida.

Hay que asumir que el tamaño de la institución se puede medir por la cantidad de alumnos atendidos, que en 1966 era de 70,000 y que en el rectorado del Ing. Barros Sierra alcanzó la cifra de 100,000 estudiantes en 1970.

- Gestión 1966-1970



El Dr. Pablo González Casanova, sucesor del Ing. Javier Barros Sierra, reforzó especialmente la función planeación para proponer la transformación de la institución, siguiendo en 1971 un proyecto de avanzada, denominado “La Nueva Universidad” que dió lugar a la creación de entidades como el Colegio de Ciencias y Humanidades y el Sistema Universidad Abierta. Para todos estos cambios se apoyó en la entonces denominada Comisión de Planeación, que en ese momento acordaba directamente con el rector. La función administración en este rectorado se mantiene en la Secretaría Auxiliar, que acordaba con el Secretario General.

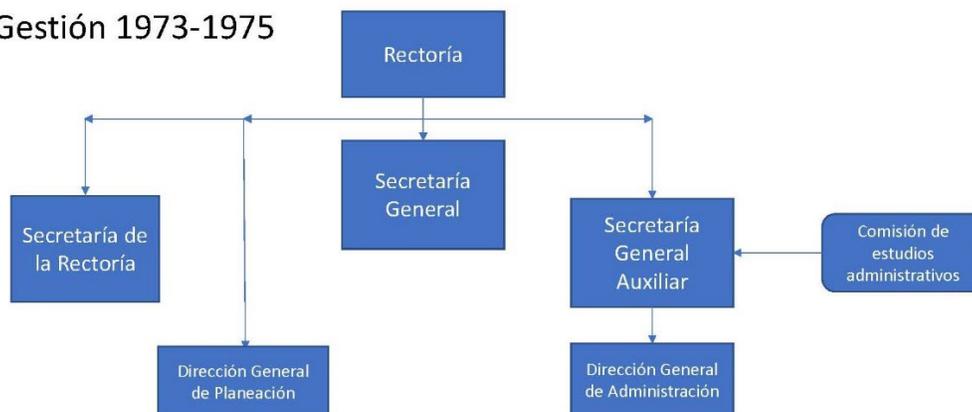
- Gestión 1970-1972



En 1972 terminó el rectorado del Dr. Pablo González Casanova y dió inicio la gestión del rector Dr. Guillermo Soberón Acevedo. En este periodo se transformó la referida Comisión de Planeación, que acordaba con el rector de la UNAM, en una Dirección General de Planeación. En 1973, el Dr. Soberón encumbró el papel de la función de administración universitaria al dar a la Secretaría Auxiliar el rango de Secretaría General Auxiliar que pasó a acordar directamente con el rector. Se creó una Dirección

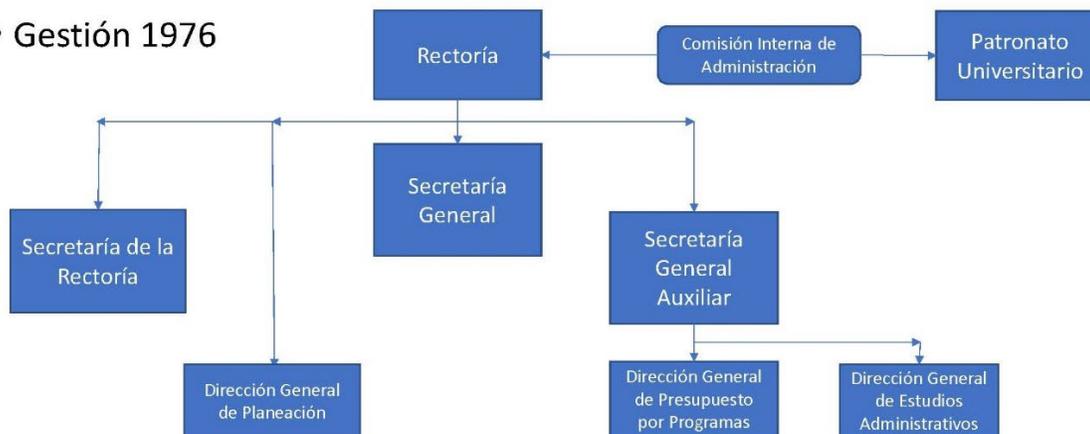
General de Administración y una Comisión de Estudios Administrativos, ambas dependientes del Secretario General Auxiliar.

• Gestión 1973-1975



En 1976 se modificó el organigrama universitario en lo que se refiere a la función administración. La Dirección General de Administración se transforma en la Dirección General de Presupuesto por Programas; la Comisión de Estudios Administrativos se convirtió en la Dirección General de Estudios Administrativos, acuerdan con el Secretario General Auxiliar. En el Patronato Universitario se fusionaron la Tesorería y la Contraloría bajo el mando del Tesorero-Contralor. La Dirección General de Planeación sigue acordando con el rector.

• Gestión 1976

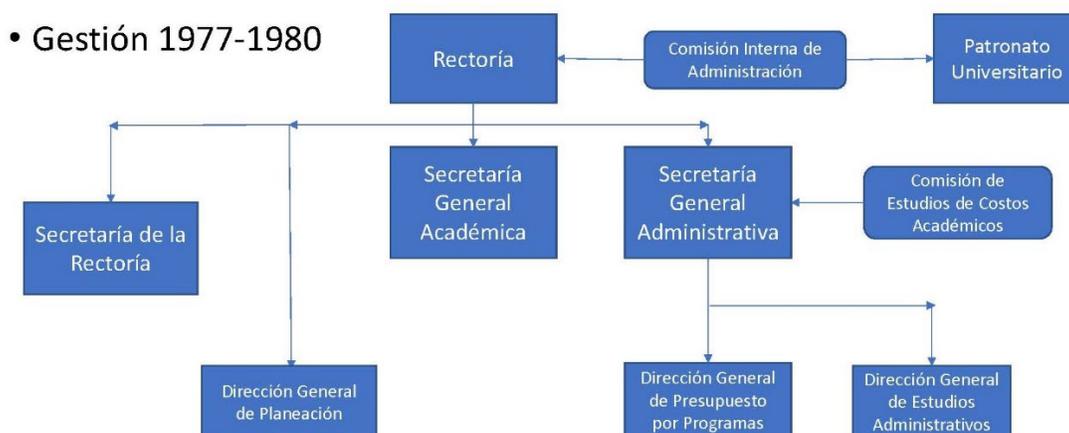


Correspondió a la Tesorería-Contraloría del Patronato Universitario la administración financiera del presupuesto universitario, preparado por la referida Dirección General

de Presupuesto por Programas y aprobado por el Consejo Universitario. En la Tesorería-Contraloría del Patronato Universitario quedó ubicada la función evaluación y preparación de la cuenta anual, sujeta a la aprobación del Consejo Universitario.

En esa gestión del Dr. Guillermo Soberón se creó por acuerdo de la Rectoría, una Comisión Interna de Administración, presidida por el propio rector, que incluyó a todos los funcionarios de primer nivel que acuerdaban con el rector, y así como a los funcionarios de primer nivel del Patronato Universitario.

En 1977 volvió a modificarse la estructura administrativa, la Secretaría General cambió de denominación a Secretaría General Académica, mientras que la Secretaría General Auxiliar se transformó en la Secretaría General Administrativa que subió de rango en el organigrama. En esta última se mantuvieron las direcciones generales de: Estudios Administrativos y del Presupuesto por Programas, incorporándose una Comisión de Estudios del Costo Académico. La Dirección General de Planeación sigue acordando con el rector.



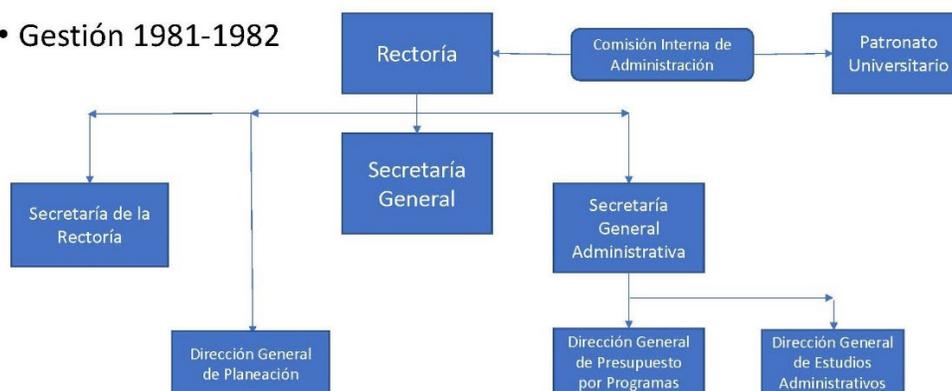
Se asoció el concepto de planeación al desarrollo académico de la institución; asimismo el de administración al mando del presupuesto, su aplicación y la gestión de los recursos materiales y de personal.

El Patronato Universitario, casi exclusivamente, administraría los recursos financieros y patrimoniales de la institución. Quedó en las autoridades académicas colegiadas (Consejo Universitario y consejos técnicos) la autorización de contratación del personal académico.

En el rectorado del Dr. Octavio Rivero Serrano, la Secretaría General Académica del rectorado anterior volvió a denominarse Secretaría General, por otra parte, la Secretaría General Administrativa siguió acordando directamente con el rector. La

Dirección General de Planeación siguió acordando con el rector por dos años, de 1981 al 1982.

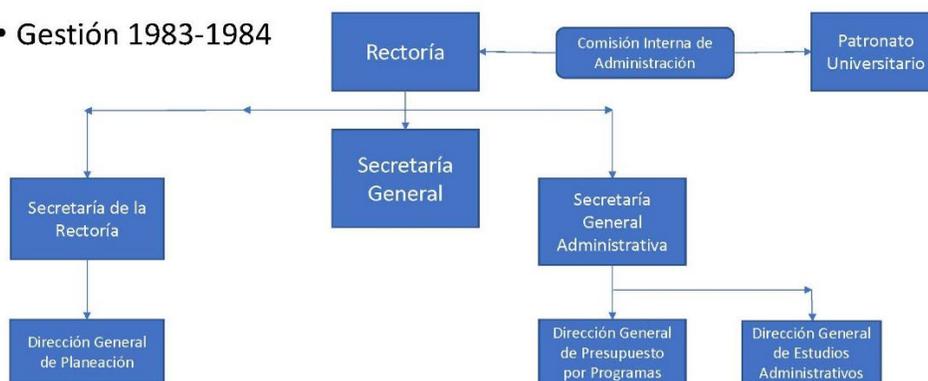
• Gestión 1981-1982



En este Rectorado se acentuó la distancia y poca armonía entre las funciones de planeación y administración, cuando la Dirección General de Planeación, que a partir de 1983, pasó a depender de la Secretaría de la Rectoría, instancia de menor rango incluso que la Secretaría General Administrativa.

En la Secretaría General Administrativa desapareció la Comisión de Estudios del Costo Académico, sin embargo, la Comisión Interna de Administración siguió funcionando.

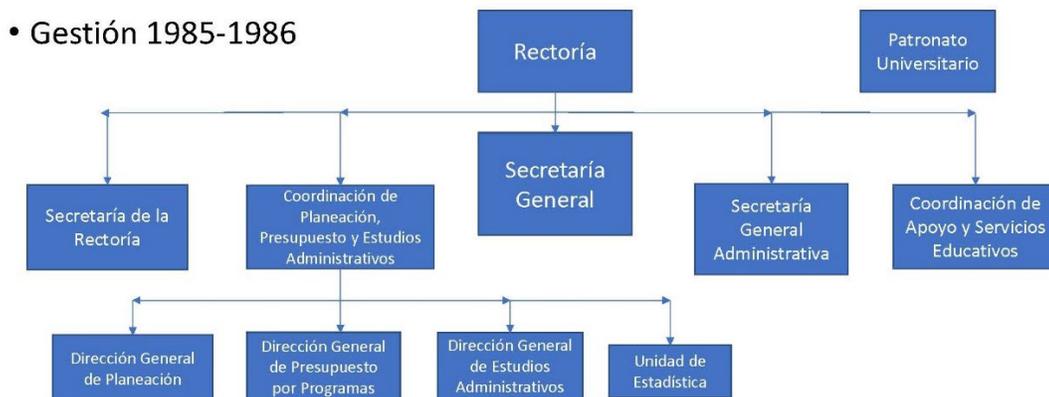
• Gestión 1983-1984



A la llegada del Dr. Jorge Carpizo MacGregor como rector, había una crisis de comunicación en los ámbitos de la planeación y se emprendieron dos acciones inmediatas: la primera fue emitir un acuerdo conjunto del Rector y el presidente en turno del Patronato Universitario, para diferenciar las funciones de administración entre la Secretaría General Administrativa y la Tesorería-Contraloría; la segunda fue

que el Consejo Universitario aprobara el primer Reglamento de Planeación para la institución.

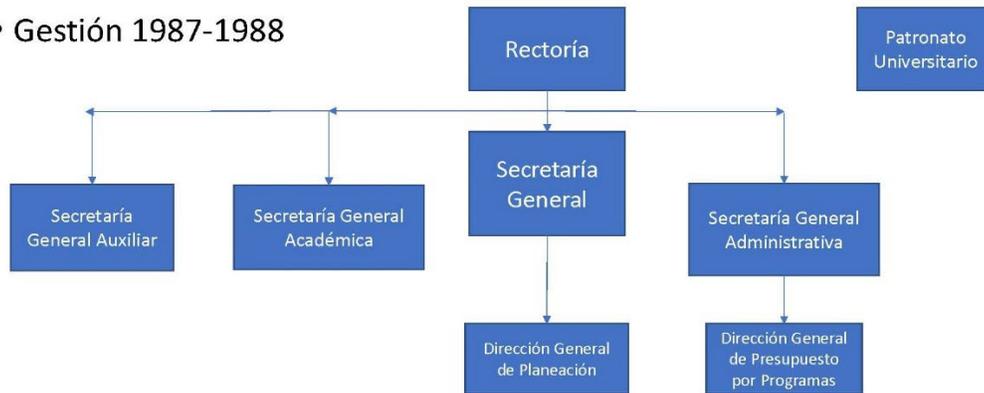
En el organigrama apareció la Coordinación de Planeación, Presupuesto y Estudios Administrativos que acuerdaría directamente con el rector y que incluyó la Dirección General de Estudios Administrativos, la Dirección General de Planeación, la Dirección General del Presupuesto por Programas y una Unidad de Estadística. También surgió una Coordinación de Apoyo y Servicios Educativos. Desapareció la Comisión Interna de Administración.



El nuevo organigrama, buscaba armonizar la planeación y el presupuesto con la creación de la Coordinación de Planeación, Presupuesto y Estudios Administrativos. Sin embargo, ésta no tuvo el impacto requerido, pues las demás piezas del organigrama se desentendieron de dichas funciones, indispensables para una operación sincronizada.

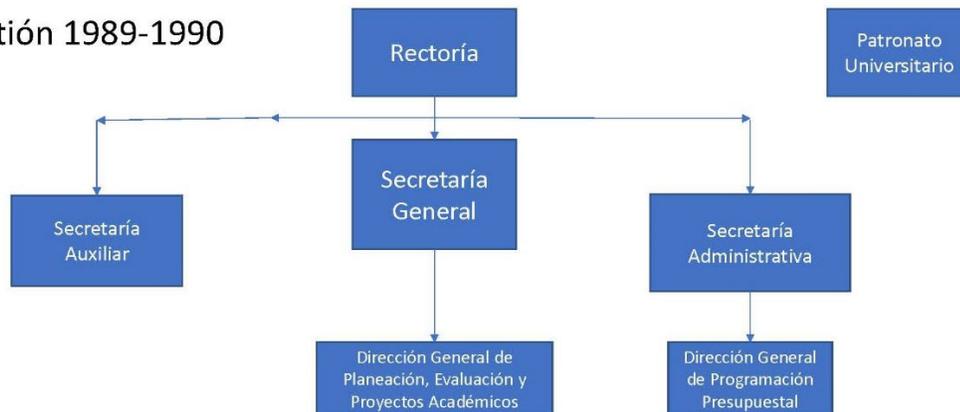
En 1987 se reorganizó la institución, desapareció la Coordinación de Planeación, Presupuesto y Estudios Administrativos. La Dirección General de Planeación pasó a depender de la Secretaría General, la Dirección General de Estudios Administrativos se fusionó a la Dirección General del Presupuesto por Programas y ésta pasó a depender, de nueva cuenta, de la Secretaría General Administrativa. Se creó una nueva Secretaría General Académica y la Secretaría de la Rectoría se transformó en Secretaría General Auxiliar, ambas acuerdaban directamente con el rector.

• Gestión 1987-1988

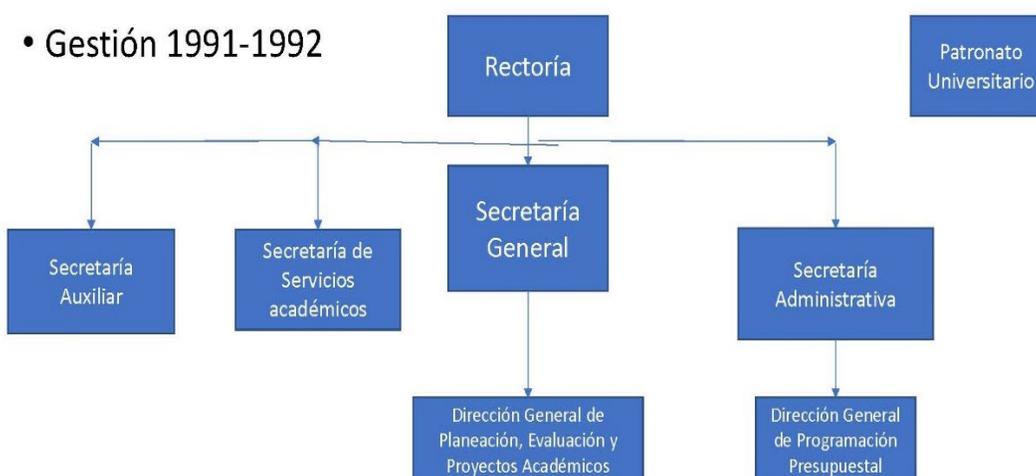


En 1989, a la llegada del rector Dr. José Sarukhán Kermes hubo otra reorganización se dejó solo una Secretaría General de la que dependió una renovada Dirección General de Planeación, Evaluación y Proyectos Académicos; la Secretaría General Administrativa se transformó en Secretaría Administrativa, la cual incluyó a una nueva Dirección General de Programación y Presupuestación. Una vez más se empoderó a la planeación al asociarla por vez primera con los procesos de evaluación. Asimismo se reenfocaron los procesos de presupuestación agregándoles la tarea de programación Desapareció la Secretaría General Académica, y la Secretaría General Auxiliar quedó como Secretaría Auxiliar.

• Gestión 1989-1990

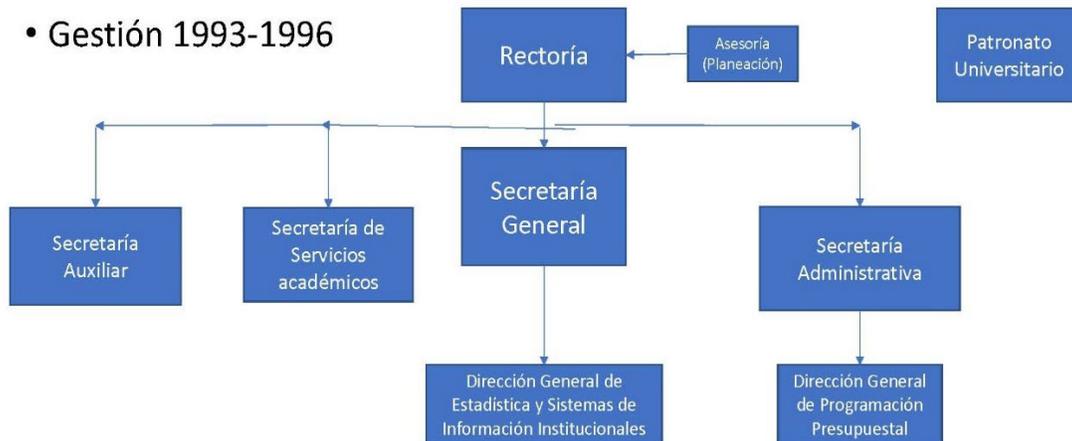


En 1991 ocurrió otra reorganizacional crearse la Secretaría de Servicios Académicos, en tanto que la Dirección General de Planeación, Evaluación y Proyectos Académicos continúa acordando con el Secretario General, mientras que la Dirección General de Programación y Presupuestación siguió acordando con el Secretario Administrativo. Siguió vigente el Reglamento de Planeación aprobado en 1985, pero se aplicó débilmente.



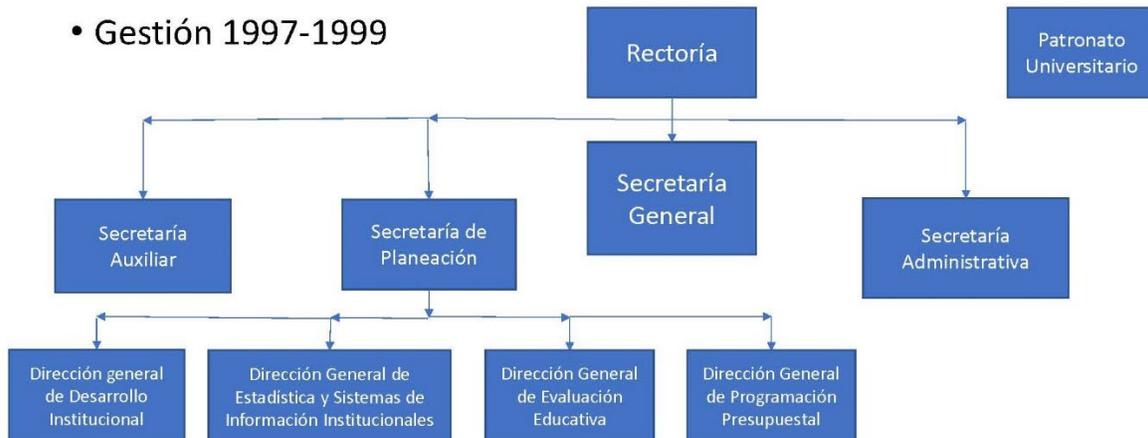
En 1993, al ser designado para un segundo rectorado el Dr. José Sarukhán Kermes, hizo un cambio de gran impacto en la función planeación al desaparecer la Dirección General de Planeación, Evaluación y Proyectos Académicos, trasladando la función planeación a su Coordinación de Asesores; dejó la función evaluación para una nueva dependencia: la Dirección General de Estadística y Sistemas de Información Institucionales que dependería de la Secretaría General y sería la responsable de conjuntar toda la información institucional para generar la estadística pública universitaria y preparar todos los informes oficiales requeridos para la evaluación. Se establecieron las bases para unificar esta información institucional. Por último se transfirieron las funciones de proyectos académicos, como los de nuevos planes y programas de estudio, a los recién instalados Consejos Académicos de Área y del Bachillerato. En estas instancias se crearon las Comisiones de Planeación delegadas por el Consejo Universitario.

• Gestión 1993-1996



En 1997 el Dr. Francisco Barnés de Castro creó la Secretaría de Planeación, así como: la Dirección General de Desarrollo Institucional, la Dirección General de Evaluación Educativa y se adscribieron a dicha secretaría la Dirección General de Estadística y Sistemas de Información Institucionales y la Dirección General de Programación Presupuestal. Con la creación de esta nueva estructura se integraron las funciones de planeación, presupuestación y evaluación en una sola unidad. También se aprobaron, por el Consejo Universitario, modificaciones al Reglamento de Planeación aprobado en 1985, para contemplar esta reorganización. Esta estructura funcionará hasta 1999.

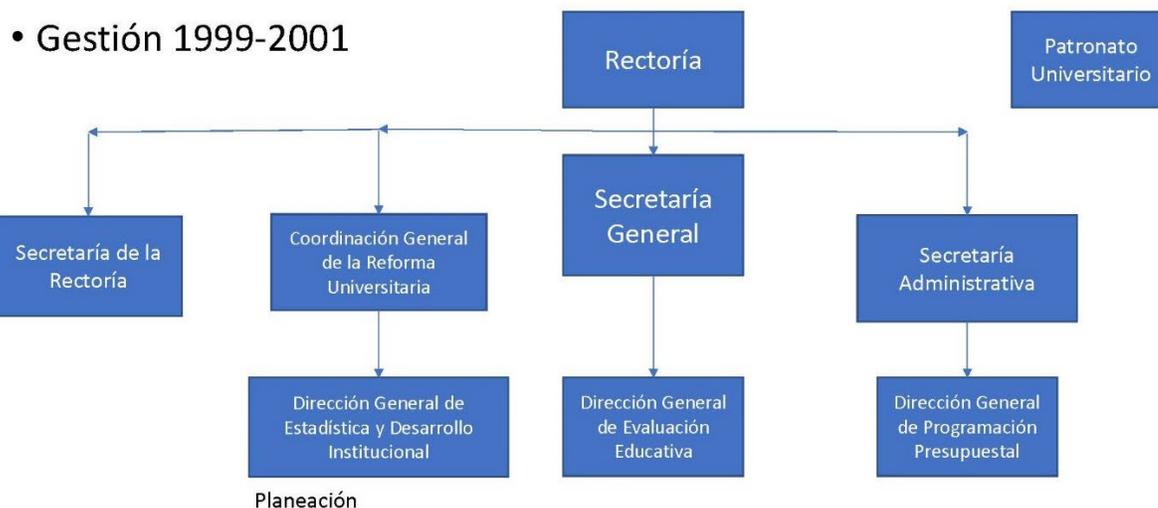
• Gestión 1997-1999



En el año 2000, el Dr. Juan Ramón de la Fuente reorganizó la administración universitaria al crear la Coordinación General de la Reforma Universitaria que absorbió en un primer momento la función de planeación; asimismo se creó la Dirección General

de Estadística y Desarrollo Institucional que asumió, en un segundo momento, algunas funciones de planeación de la anterior Secretaría de Planeación.

La Secretaría Administrativa recibió, temporalmente, a la Dirección General de Programación Presupuestal, y la Secretaría General recibió a la Dirección General de Evaluación Educativa.

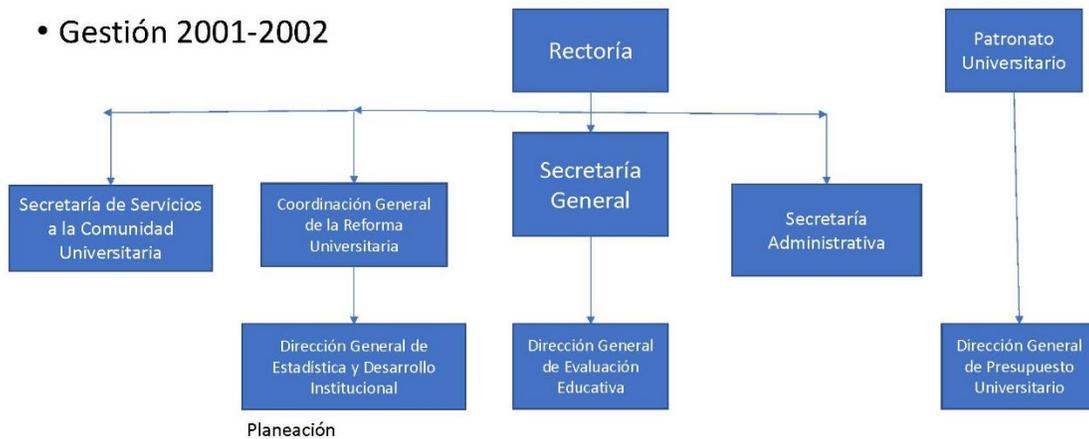


En 2001, la nueva Dirección General de Presupuesto Universitario sale de la Secretaría Administrativa para quedar adscrita, por primera vez en la historia moderna de la institución, en el Patronato Universitario que normativamente es una autoridad independiente del rector.

La Secretaría de la Rectoría se convirtió en la Secretaría de Servicios a la Comunidad Universitaria.

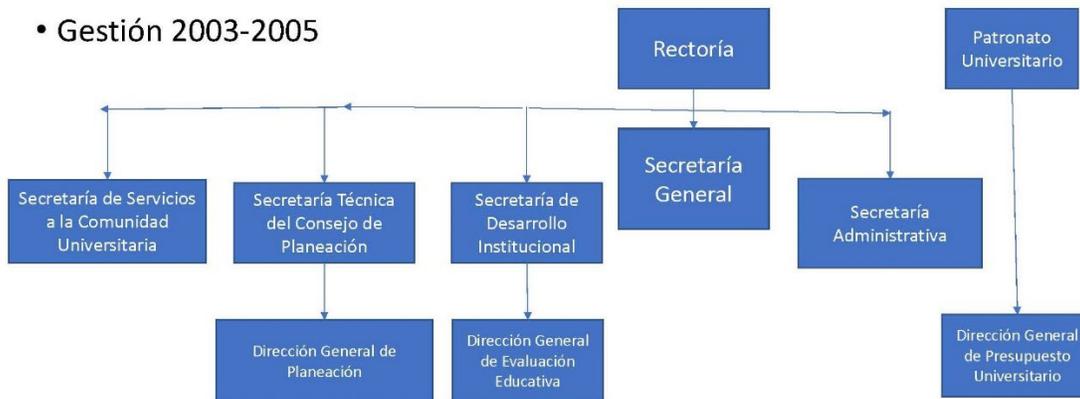
La función de planeación continuó ubicada en la Coordinación General de Reforma Universitaria y en la Dirección General de Estadística y Desarrollo Institucional. Cabe observar que con esta reorganización las funciones de planeación y de presupuestación se alejaron un poco más.

• Gestión 2001-2002



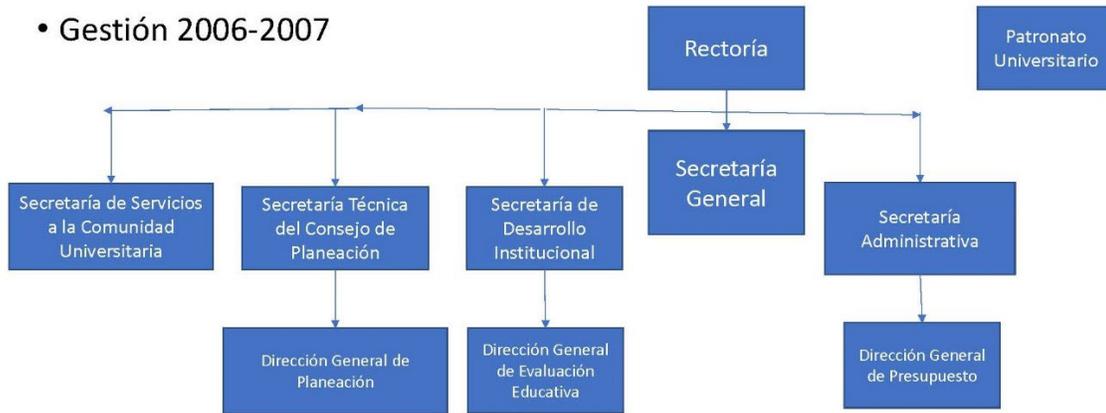
En 2003 desaparecieron la Coordinación General de Reforma Universitaria y la Dirección General de Estadística y Desarrollo Institucional, en lugar de la primera se creó la Secretaría Técnica del Consejo de Planeación; en el lugar de la segunda se instituyó una nueva Dirección General de Planeación. Se instauró la Secretaría de Desarrollo Institucional que absorbió algunas de las dependencias de la Secretaría General. Mientras tanto la Dirección General de Presupuesto Universitario siguió dependiendo del Patronato Universitario.

• Gestión 2003-2005



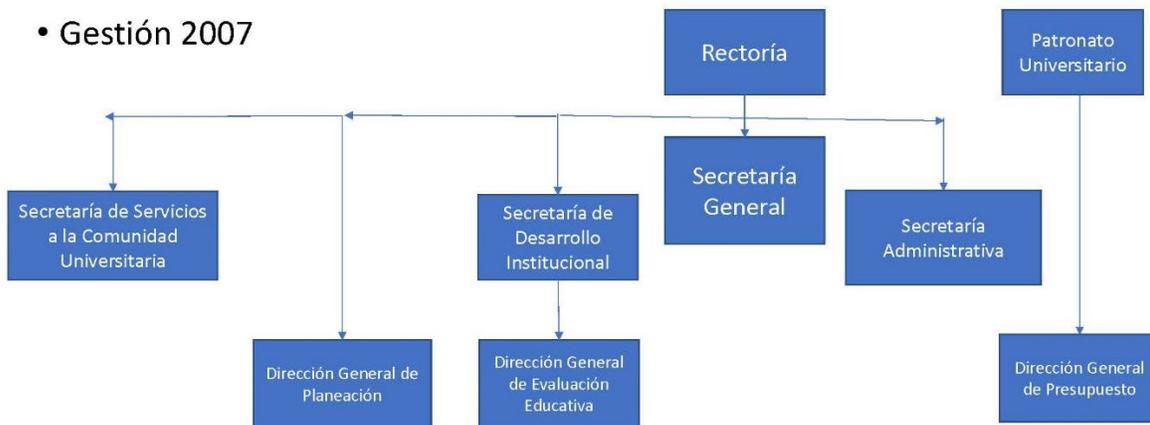
En 2006 la Dirección General de Presupuesto Universitario regresó a la Secretaría Administrativa como Dirección General de Presupuesto.

• Gestión 2006-2007



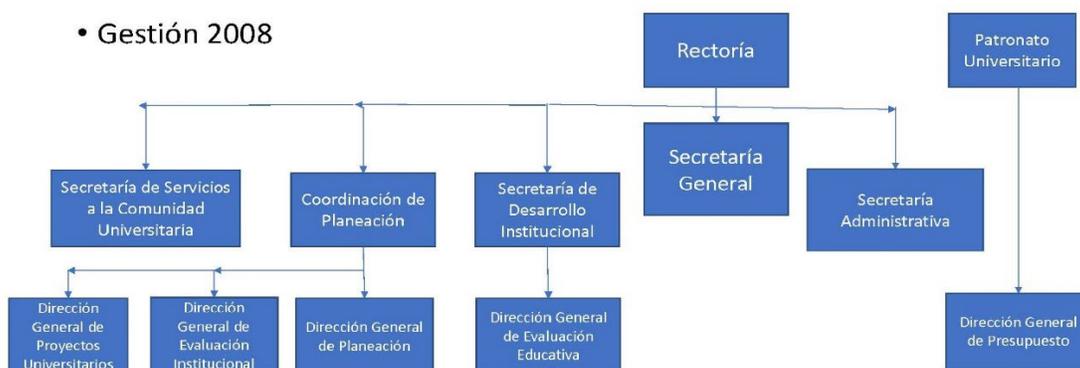
En 2007 desapareció la Secretaría Técnica del Consejo de Planeación, y la Dirección General de Planeación pasó a acordar directamente con el rector; asimismo la Dirección General de Presupuesto vuelve a ser adscrita al Patronato Universitario.

• Gestión 2007



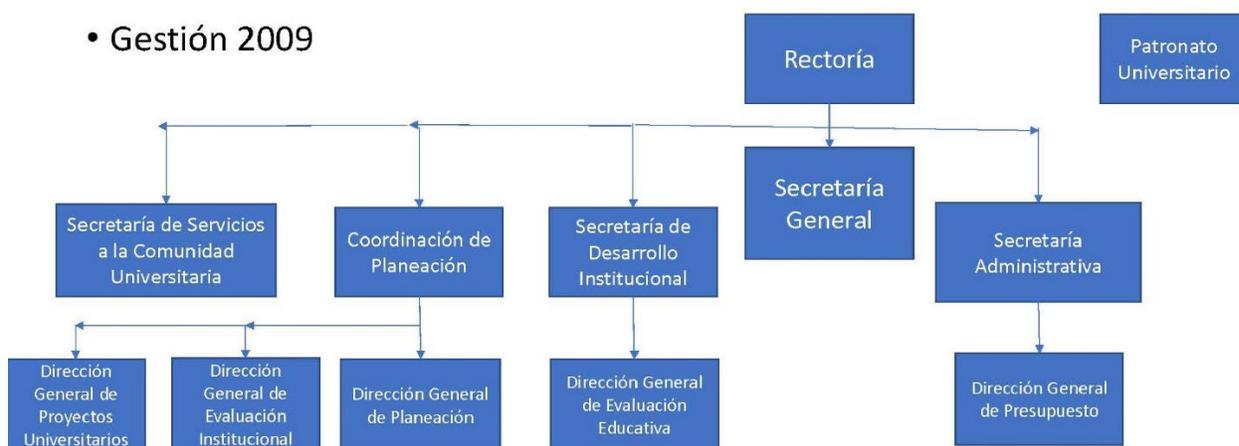
En 2008 se creó la Coordinación de Planeación, quedando adscritas la Dirección General de Planeación y dos nuevas dependencias: la Dirección General de Evaluación Institucional y la Dirección General de Proyectos Universitarios. Con esta estructura se vuelve a reforzar la planeación universitaria, acercándola a la evaluación institucional.

• Gestión 2008



En 2009 la Dirección General de Presupuesto regresó a la Secretaría Administrativa.

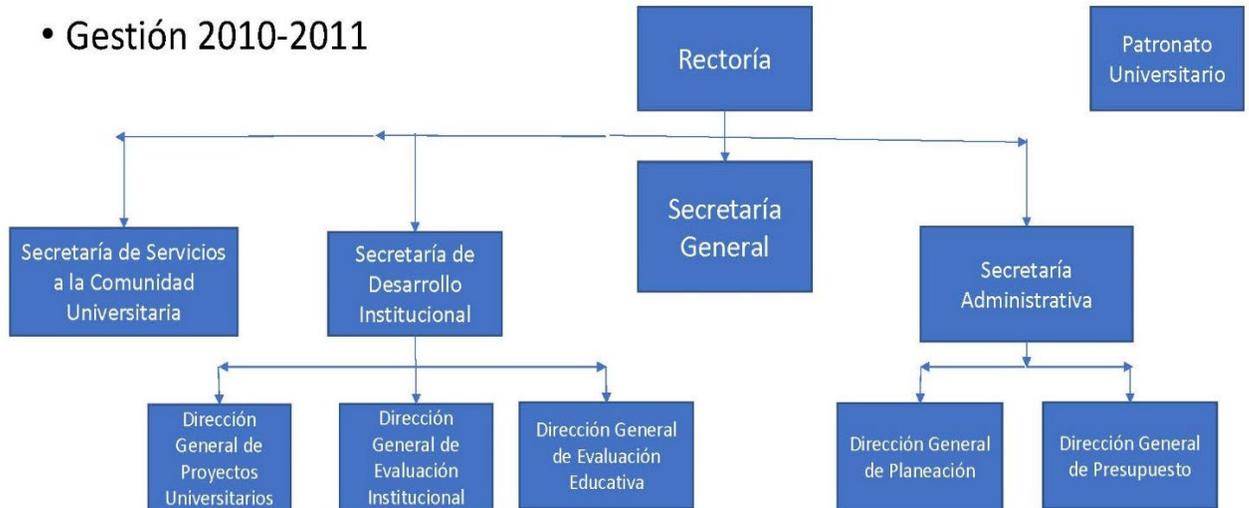
• Gestión 2009



La Dirección General de Planeación en 2010 pasó a depender de la Secretaría Administrativa (por primera vez en su historia) donde coincidió con la Dirección General de Presupuesto al desaparecer la Coordinación de Planeación. Las Direcciones Generales de Evaluación Institucional y Proyectos Universitarios pasaron a depender de la Secretaría de Desarrollo Institucional.

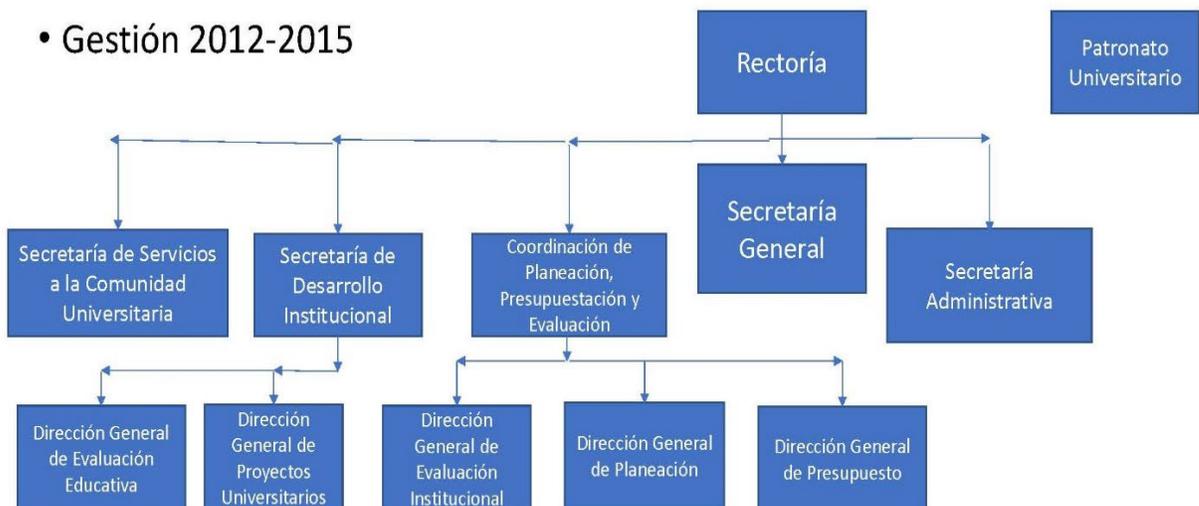
En este momento, al acercar la Planeación a la Administración (y al Presupuesto) aparentemente resultó favorable para la gestión universitaria pero ambas funciones se alejaron de la Evaluación Institucional lo que no resultó adecuado.

• Gestión 2010-2011



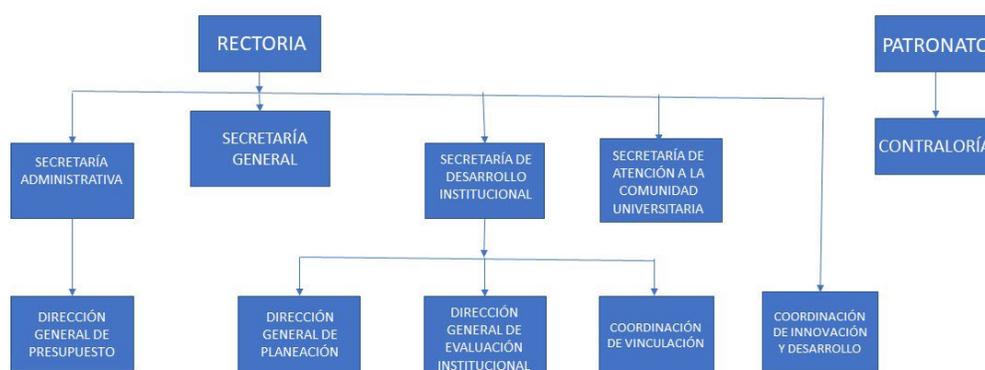
En 2012 se creó la Coordinación de Planeación, Presupuestación y Evaluación a la que quedaron adscritas la Dirección General de Planeación, la Dirección General de Presupuesto y la Dirección General de Evaluación Institucional. Después de décadas se vuelve a editar aquella Coordinación que en 1985 había establecido (por dos años) el rector Dr. Jorge Carpizo. En el papel pareció ser una posible solución a la problemática planteada en la presente investigación.

• Gestión 2012-2015



En 2016 se organizó la institución con un nuevo organigrama en el que puede observarse, desde la óptica de la gobernanza, la creación de una Secretaría de Desarrollo Institucional que incluyó la planeación (institucional), la evaluación institucional y la vinculación. En tanto, la presupuestación continúa ubicada en la Secretaría Administrativa. El control interno continuó bajo la autoridad del Patronato Universitario y las funciones innovación y desarrollo acuerdaron directamente con el rector, ubicadas en una Coordinación de Innovación y Desarrollo.

- Gestión 2016-2019



La forma en la que la UNAM está actualmente organizada en el marco de su gestión en gobernanza muestra que, mientras en la Secretaría de Desarrollo Institucional se incluyen las funciones de planeación, vinculación y evaluación institucional en la Secretaría Administrativa continúan las funciones de programación, presupuestación y su ejercicio.

Por otra parte, la etapa de evaluación está dividida entre la Secretaría Administrativa que responde sobre las metas asociadas al presupuesto y prepara los reportes para la SEP; mientras que la Secretaría de Desarrollo Institucional, prepara todos los informes del Plan de Desarrollo Institucional que permiten evaluar los objetivos y metas académicos alcanzados.

Los resultados obtenidos en ambas instancias, no siempre coinciden, pero la evaluación y rendición de cuentas también pasa por Contraloría del Patronato que debe, reglamentariamente, preparar la Cuenta Anual, junto con la opinión de los auditores externos, y presentarla para su aprobación, ante el Consejo Universitario.

EL SISTEMA DE GESTIÓN DE CALIDAD CON LA CERTIFICACIÓN ADMINISTRATIVA ISO 9001:2000 EN LA UNAM.

En el año 2000 se inició una nueva administración bajo el rectorado del Dr. Juan Ramón de la Fuente con un programa de trabajo que contemplaba renovar la administración central de la UNAM. Entre otros programas se planteó homogeneizar las administraciones de cada una de las entidades y dependencias de la Institución mediante una certificación externa ISO que permitiera establecer un Sistema de Gestión de Calidad sobre todas las actividades administrativas.

En 2005, “se logró la certificación administrativa, de acuerdo a la Norma ISO 9001:2000, por establecer, documentar, implantar y mantener un Sistema de Gestión de Calidad, en la gestión y ejecución de los servicios administrativos aplicables a los procesos administrativos de las áreas de Personal, Presupuesto, Bienes y Suministros y Servicios Generales de las Secretarías y Unidades Administrativas de las Entidades y Dependencias universitarias” (UNAM Memoria 2005 p. 1072).

Es la Secretaría Administrativa de la UNAM la que tiene bajo su responsabilidad sostener el Sistema de Gestión de Calidad en la gestión y ejecución de los servicios administrativos, este sistema operado por la Dirección General de Servicios Administrativos, adscrita a la referida dependencia. Dicha práctica se ha mantenido y se ha refrendado la certificación en los rectorados posteriores y ha constituido un elemento fundamental en la gestión en gobernanza, pues garantiza que la operación administrativa está plenamente certificada.

A continuación se presenta un análisis del modelo de gestión en gobernanza de la UNAM en el período 2015-2019 considerando la problemática de la gobernanza, de los efectos de la tercera misión, de la gestión y autonomía; así como de la evaluación, el control interno, la cuenta anual y la rendición de cuentas.

ANÁLISIS DE LA ACTUAL GESTIÓN EN GOBERNANZA Y TERCERA MISIÓN EN LA UNAM EN EL PERIODO 2015-2019

Planeación, Programación y Presupuestación

En diversos documentos de la administración central reciente (2015 hasta 2019) se puede observar una serie de contradicciones debidas principalmente a problemas de la gestión en gobernanza no resueltos. A continuación se presentarán observaciones a todos ellos, para destacar los problemas susceptibles de ser replanteados para proponer un nuevo modelo de gestión en gobernanza.

Si se confrontan los documentos que las diversas instancias preparan para la evaluación y la rendición de cuentas de la institución (Anexo 2, Anexo 3, Anexo 4), se observa la existencia de serias diferencias e incongruencias entre los resultados, así como entre las definiciones de indicadores.

En términos de la gestión en gobernanza de la institución, en general el manejo de los indicadores de las dos primeras funciones institucionales: Docencia e Investigación sí tiene cierta congruencia; pero cuando se deben reportar aquellas acciones y resultados de todo lo que la institución aporta en la tercera función, entonces las divergencias son notables y destacadas.

En el Anexo 2 se presenta el documento *UNAM: Plan de Desarrollo Institucional 2015-2019* que debe servir de guía para que la institución tenga un rumbo claro en su quehacer académico. El plan de desarrollo institucional surge a partir del programa de trabajo del candidato que resulta designado rector por la Junta de Gobierno. El rector recién designado tiene un plazo de seis meses para publicarlo. En ese lapso se pone a consideración de la comunidad universitaria una primera versión para recibir observaciones, comentarios o propuestas de nuevos temas por incluir, presentadas individualmente o de forma colectiva, para que todo aquel que desea hacerse oír, sea tomado en cuenta. Una vez publicado se deberán adecuar a él los planes de desarrollo de las entidades académicas y servirá de base para los programas anuales que, tanto entidades académicas como dependencias administrativas, deben presentar para justificar el presupuesto que requieren.

En la tabla 2 se pueden observar de forma sintética los 17 programas estratégicos, y a las correspondientes líneas de acción y proyectos por cada programa estratégico del Plan del Anexo 2 (UNAM: Plan de Desarrollo Institucional 2015-2019)

Tabla 2. Síntesis del Plan de Desarrollo 2015-2019

No.	Programa estratégico	Líneas de acción	Proyectos
1	Mejora de la educación universitaria (pp. 147-151)	10	35
2	Planes y programas de estudio (pp. 152-154)	6	19
3	Apoyo a la formación de los alumnos (pp. 155-157)	7	16
4	Superación y reconocimiento del personal académico (pp. 158-160)	6	17
5	Desarrollo y capacitación del personal administrativo (pp. 161-162)	5	5
6	Educación continua, abierta y a distancia (pp. 163-166)	11	20
7	Tecnologías de la Información y Comunicación (TIC) y Tecnologías del Aprendizaje y el Conocimiento (TAC) (pp. 167-170)	13	23
8	Investigación (pp. 171-173)	6	13

9	Innovación y desarrollo tecnológico (pp. 174-175)	3	8
10	Desarrollo integral de los universitarios (pp. 176-179)	8	28
11	Derechos humanos y equidad de género (pp. 180-182)	4	12
12	Participación de la UNAM en el desarrollo nacional (pp. 183-184)	5	11
13	Proyección nacional e internacional (pp. 185-188)	6	19
14	Sostenibilidad (p 189)	2	2
15	Normativa, gestión y administración universitaria (pp. 190-191)	4	10
16	Presupuesto e infraestructura (pp. 192-193)	5	12
17	Seguridad (pp. 194-195)	4	6
	Totales	105	256

Cabe hacer notar que solamente tres programas estratégicos: el 15) Normativa, gestión y administración universitaria, el 16) Presupuesto e infraestructura y el 5) Desarrollo y capacitación del personal administrativo, tienen que ver con gestión y gobernanza; mientras que cinco de dichos programas estratégicos: el 12) Participación de la UNAM en el desarrollo nacional, el 14) Sostenibilidad, el 6) Educación continua, abierta y a distancia, el 9) Innovación y desarrollo tecnológico y el 7) Tecnologías de la Información y Comunicación (TIC) y Tecnologías del Aprendizaje y el Conocimiento (TAC), son los que se refieren al concepto de tercera misión.

Esta investigación se enfocará precisamente en esos 8 programas estratégicos del Plan de Desarrollo 2015-2019 para analizar la gestión en gobernanza ya que incluyen notablemente elementos de la tercera misión. En el citado Plan no se hace referencia alguna a la gobernanza como un parámetro explícito que deba tomarse en cuenta.

En el Anexo 3 se presenta la *Comparativa del Informe del Rector 2019 de la UNAM* que para este trabajo de tesis se construyó a partir de los resultados presentados en el *Informe del Rector 2019* (de cierre de su gestión). Esta tabla consta de dos columnas: en la columna de la izquierda se presenta la forma como se reportan las metas alcanzadas a partir del Plan de Desarrollo 2015-2019; en la columna de la derecha se presentan los mismos resultados reportados, pero organizados para esta investigación de otra forma, es decir, considerando que la mayor parte de las metas reportadas se pueden ubicar en la tercera función sustantiva, considerando ésta como una función mucho más allá de la mera difusión y extensión de los beneficios de la cultura.

Considerando que la tercera misión (función sustantiva) es todo aquello que la Universidad aplica y repercute directamente a la sociedad, se da constancia, en el referido Anexo 3, que hay 24 elementos que se pueden extraer de las otras funciones sustantivas reportadas (docencia e investigación) en el documento original estudiado y que se pueden considerar precisamente, como parte de a esta tercera misión.

En términos de gobernanza resulta más equilibrada la rendición de cuentas desde esta óptica (columna de la derecha) que en la versión original (columna de la izquierda). Se muestra la muy importante cantidad de metas dirigidas en particular a la sociedad (tercera misión), más allá de formar profesionales útiles a la sociedad (primera misión) y de realizar investigación para resolver problemas nacionales (segunda misión).

En la UNAM 24 elementos que reforzarían claramente el cumplimiento del compromiso de la tercera misión se “pierden” en el reporte de la primera y segunda misiones en el informe de referencia.

Una de las consideraciones surgidas a la luz del estudio sobre el Informe del rector 2019, se puede centrar en que la forma de organizar el Plan de Desarrollo Institucional puede mejorar para que sirva de guía. Es indispensable replantear los fines de la institución, para efectos de planeación institucional, discutiendo cuál es la contribución directa de la UNAM al desarrollo de la sociedad, dando por sentado que cumple con los dos primeros fines: docencia e investigación. Para dar cuentas más claras a la sociedad se debe plantear una gestión en gobernanza con otro enfoque que permita rendir cuentas más claras. Dicha revisión de su gestión podría incidir en una reorganización general en sus entidades, dependencias y órganos de gobierno y administración.

En el Anexo 4 se presenta la *Matriz de indicadores para la Secretaría de Educación Pública, Metas para el Plan 2020*. El documento equivalente se prepara cada año fiscal y se entrega a la SEP en octubre del año previo. Esta matriz nos muestra las metas correspondientes al ejercicio fiscal 2020 como cada año, la SEP solicita a la UNAM. Si observamos detenidamente, todas las metas son definidas por la propia SEP y lo que la UNAM se ve obligada indicar en el informe de dichas metas, son los valores *estimados* para el ejercicio mencionado. Todas las metas, o son porcentajes o son tasas de variación, para todos los fines: docencia, investigación o extensión. De forma preestablecida, la SEP decide cuáles son los programas presupuestarios, cuáles las metas, así como la cantidad de metas que la UNAM debe considerar. La tabla 3 presenta el resumen de cuántas metas por programa están establecidas en la referida “Matriz de Indicadores” para el año 2020:

Tabla 3. Resumen de programas presupuestarios y cantidad de metas para el Plan 2020 de la UNAM

Prog. Pres.	Programa	No. metas
E007	Servicios de Educación Media Superior	14
E010	Servicios de Educación Superior y Posgrado	12
E011	Desarrollo Cultural	6
E021	Investigación científica y desarrollo tecnológico	13
K009	Proyectos de infraestructura social del sector educativo	9
K027	Mantenimiento de infraestructura	6
S243	Programa de Becas Elisa Acuña	19
	Total metas	79

Cabe destacar que en el caso que se analiza las metas por programa presupuestario, que establece la SEP, no se distribuyen uniformemente, por ejemplo, mientras en docencia hay 14 metas para media superior y 12 metas para superior (licenciatura), para posgrado son 12. Esto se hace más evidente cuando un programa de becas plantea 19 metas para indicar sus avances y, por otra parte, para la investigación solo con 13 metas es suficiente. Para desarrollo cultural (que se puede interpretar como una parte de la tercera misión) solo 6 metas. Infraestructura y su mantenimiento suman 15 metas.

Como se puede observar en la matriz del Anexo 4 están totalmente ausentes las metas que miden el aporte directo de la UNAM al desarrollo de la sociedad en el sentido más amplio de la función extensión. De lo anterior se puede concluir que el formato de la SEP, no ha considerado evaluar el impacto de los recursos asignados hacia los efectos de la gobernanza en las IPAES.

Asimismo con una frecuencia trimestral la propia SEP solicita presentar los avances del informe sobre los recursos asignados por la Cámara de Diputados al presupuesto universitario.

En el Anexo 5 se presenta el documento *UNAM. Indicadores por programa presupuestario, requerimiento SEP/SHCP, Seguimiento 2019, reporte 1 trimestre*, mismo que la SEP demandó en seguimiento del ejercicio 2019 previamente presentado en su correspondiente “Matriz de Indicadores”, (mostrado en el Anexo 4) pero del año previo.

En la tabla 4 se resumen los indicadores de avance por programa presupuestario presentados en cada reporte trimestral (en el Anexo 5):

Tabla 4 Resumen por programa presupuestario y cantidad de indicadores reportados al seguimiento 2019 trimestre 1 SEP/SHCP

Prog. Pres.	Programa	Indicadores
E007	Servicios de Educación Media Superior	8
E010	Servicios de Educación Superior y Posgrado	8
E011	Desarrollo Cultural	2
E021	Investigación científica y desarrollo tecnológico	1
K009	Proyectos de infraestructura social del sector educativo	2
K027	Mantenimiento de infraestructura	2
S243	Programa de Nacional de Becas	4
	Total indicadores	27

Los indicadores de avance trimestral son de diversa naturaleza: números totales de estudiantes, académicos, planteles, programas educativos, centros e institutos, becas, tirajes y títulos editados; así como porcentajes de avance en diferentes rubros por cada programa presupuestario.

Es interesante observar que los valores de los indicadores de avance de los reportes trimestrales, incluidos en el Anexo 5, no muestran la correlación con los valores estimados de las metas establecidas correspondientes al mismo ejercicio, presentadas, por la UNAM ante la SEP, el año previo conforme al Anexo 4. Sucede que, los indicadores del Anexo 5 están referidos a los metas presupuestales asignadas por la SEP a la UNAM, mientras que en el Anexo 4 se hace referencia a los valores de avance de los resultados históricos de la institución.

Adicionalmente, todas estas metas e indicadores, establecidos por la SEP (de los anexos 4,y 5) no guardan correlación alguna, con las metas establecidas por la UNAM en su Plan de Desarrollo (cuatrianual) de la institución.

Otra dificultad se presenta con los plazos establecidos: el *Plan de Desarrollo Institucional de la UNAM* corresponde a los cuatro años de una administración de la Rectoría (Anexo 3) que no guardan sincronía con los ejercicios presupuestales anuales que cierran el 31 de diciembre de cada año; mientras que los valores que se reportan en los indicadores de avances (Anexo 5) abarcan dos periodos académicos docentes que inician cada año en agosto, lo cual provoca confusión en el reporte correspondiente en dicho trimestre de transición.

Operación y Control Interno

La administración de la UNAM está constituida por una gran complejidad de dependencias y oficinas de carácter netamente administrativo con código presupuestal propio que cuentan con un titular en cada una de ellas, mismo que tendrá carácter de funcionario de confianza.

El Anexo 6 es la relación completa de las dependencias y oficinas administrativas (2018) que permite generar la tabla 5 que muestra la dimensión, complejidad y distribución del conjunto de dichas dependencias,

Cabe aclarar que en este listado de dependencias administrativas no están incluidas las entidades netamente académicas, que son: facultades, escuelas nacionales, institutos, centros, programas universitarios y unidades académicas las cuales cumplen, primordialmente, las dos primeras funciones sustantivas: docencia e investigación.

En la UNAM, La tercera función sustantiva, la extensión es entendida únicamente como la difusión de la cultura y la vinculación con la sociedad y las dependencias correspondientes con carácter primordialmente administrativo por esa causa no son reconocidas como entidades académicas, por lo que quedan incluidas en la tabla 5.

Tabla 5 Dependencias de la Administración Central de la UNAM en 2018

ÁREA DE GESTIÓN	DEPENDENCIAS
1-AUTORIDADES DIVERSAS	3
2-FUNCIONARIOS DIVERSOS	7
8-COORDINACIÓN DE DIFUSIÓN CULTURAL	14
10-CONSEJOS ACADÉMICOS	5
11-PATRONATO	9
12-SECRETARÍA GENERAL	10
13-SECRETARÍA ADMINISTRATIVA	6
14-SECRETARÍA DESARROLLO INSTITUCIONAL	11
15-SECRETARÍA PREVENCIÓN, ATENCIÓN Y SEGURIDAD	5
17-OFICINA ABOGACÍA GENERAL	3
TOTALES	73

Las jerarquías en la administración central de la UNAM (Anexo 6) se sintetizan en la tabla 6 con los cinco niveles de autoridades o funcionarios: en el primer nivel de la jerarquía están las autoridades universitarias que son designadas por otras autoridades colegiadas: la Junta de Gobierno o el Consejo Universitario. La ubicación

de los demás cargos en los siguientes niveles, dependerá de la designación por el Rector o por el Consejo de Patronos del Patronato Universitario, que en total constituyen un total de 73 cargos de gestión.

Tabla 6 Niveles de autoridad o funcionarios primer nivel (2018)

NIVEL	CANT
Autoridad	4
Oficina Staff	12
Dirección General	37
Coordinación	12
Dirección	8
TOTAL	73

El Patronato Universitario y el Rector

En la operación administrativa central de la UNAM intervienen el Patronato Universitario autoridad colegiada (Junta de tres Patronos) y el Rector autoridad unipersonal de gestión que es, además, el *Jefe Nato* de la institución.

El Rector delega en el Secretario Administrativo establecer y operar el sistema administrativo, colaborar con el Patronato Universitario y las entidades de gestión, determinar lineamientos y políticas administrativas, impulsar los proyectos de modernización y simplificación administrativa, fomentar el ahorro de recursos en los procesos, coordinar las actividades de las dependencias del subsistema y llevar a cabo las otras funciones que le confiera el Rector y los cuerpos colegiados de la Universidad.

La Junta de Patronos delega en el Tesorero la administración de los fondos monetarios, de los recursos patrimoniales de la UNAM y del ejercicio presupuestal de las entidades y dependencias administrativas universitarias (Anexo 7 p. 237).

En el Anexo 7 se presenta el Manual de Organización del Patronato Universitario (2016) que describe detalladamente todas las dependencias en las se apoya dicha autoridad universitaria e incluye las funciones que se realizan.

El Patronato Universitario es la autoridad de la UNAM que garantiza el uso adecuado de los recursos patrimoniales y financieros de la casa de estudios, su preservación, incremento y control. Tiene entre otras facultades las siguientes:

- Administrar el patrimonio universitario y sus recursos ordinarios, así como los extraordinarios que por cualquier concepto pudiera allegarse la institución

- Formular el presupuesto general anual de ingresos y egresos, así como las modificaciones que deban introducirse durante cada ejercicio.
- Presentar al Consejo Universitario, dentro de los tres meses siguientes a la fecha en que concluya un ejercicio, la cuenta anual respectiva.

El Patronato Universitario, como autoridad colegiada, está conformado en la Junta de Patronos integrada por tres miembros que designa la Junta de Gobierno a propuesta del Consejo Universitario. La Junta de Patronos designa al Tesorero y al Contralor.

Como se puede apreciar en el Anexo 7 p. 237, el Tesorero, funcionario dependiente de la Junta de Patronos, es quien administra los recursos, tanto patrimoniales como financieros, en estrecha coordinación con la Secretaría Administrativa de la UNAM, órgano dependiente de la Rectoría, quien pone en operación los recursos. Todo ello con base en el presupuesto anual aprobado por el Consejo Universitario.

La Secretaría Administrativa, que depende de la Rectoría, es el órgano responsable de administrar el presupuesto que el Consejo Universitario aprobó previamente. Su función principal es operar la gestión universitaria, en particular en lo que se refiere a la administración del personal de toda la institución, así como atender las relaciones con las organizaciones sindicales. Asimismo lleva a cabo la gestión de las adquisiciones consolidadas a nivel universitario, así como la inversión en nueva infraestructura y en el mantenimiento de ésta a nivel general de toda la UNAM. También genera la nómina para que el Patronato Universitario expida los cheques y depósitos para todo el personal de la institución.

Evaluación, cuenta pública y rendición de cuentas

La evaluación en la institución inicia con la recolección de los informes anuales de todas las autoridades académicas y de todos los funcionarios de dependencias de la administración central (incluidas las dependencias del Patronato Universitario). La dependencia que aglutina estos informes es la Secretaría de Desarrollo Académico mediante la Dirección General de Planeación y la Dirección General de Evaluación Institucional, conforme la estructura vigente en 2018.

Por otra parte, el informe institucional del Rector sobre su Plan de Desarrollo lo prepara directamente la Secretaría de Desarrollo Académico, mientras que los informes anuales de las entidades y dependencias son compilados y publicados por la Dirección General de Planeación en la Memoria Anual. El Patronato Universitario (la Junta de Patronos) así como su Tesorería y su Contraloría no presentan informe alguno, según puede verse en la Memoria 2018.

Según el Anexo 7 es el Contralor dependiente de la Junta de Patronos quien realiza las funciones de auditoría interna, control interno y es responsable de preparar la cuenta pública anual supervisada por el Auditor Extremo designado por el Consejo Universitario. Dicha cuenta pública debe, a su vez, aprobarla el Consejo Universitario para cerrar el proceso de evaluación institucional. La cuenta pública aprobada es el documento oficial que la UNAM entrega a la Auditoría Superior de la Federación de la Cámara de Diputados.

Es la Contraloría el área que debería operar de manera extensiva un sistema de Control Interno tipo COSO en todas las secretarías y unidades administrativas, para reducir al mínimo los índices de riesgo. En ese contexto existen experiencias de carácter piloto, muy incipientes, en algunas entidades y dependencias.

“Habiéndose concluido en 2019 la elaboración de los proyectos del Acuerdo por el que se establece el Sistema de Control Interno y Administración de Riesgos de la Universidad Nacional Autónoma de México, se emiten los Lineamientos en Materia de Control Interno y Administración de Riesgos, y el Acuerdo por el que se crea el Comité Institucional de Control Interno y Administración de Riesgos. Los nuevos proyectos serán sometidos a la consideración y aprobación de las autoridades universitarias correspondientes en 2020” (UNAM Memoria 2019).

En este punto es muy importante resaltar que la autonomía que detenta la UNAM permite que solo rinda cuentas exclusivamente a su comunidad, representada por el Consejo Universitario. En el marco de la autonomía, no debe rendir cuentas a nadie más; sin embargo puede recibir auditorías por parte de la Auditoría Superior de la Federación que depende del Poder Legislativo Nacional sobre los resultados de su Plan de Desarrollo, por sus recursos presupuestales públicos (financieros y de patrimonio).

El Anexo “Cuenta Anual 2019” señala que el Patronato Universitario prepara la Cuenta Anual y la presenta ante el Consejo Universitario, para su aprobación. En estas páginas aparecen los únicos indicadores sobre la rendición de cuentas en cuanto los objetivos y metas de la institución, que a ser muy pocos, conducen a pensar que en la cuenta anual no se toman a profundidad, ni los indicadores que se establecen en el Plan de Desarrollo Institucional, ni los indicadores que la Secretaría de Educación Pública solicita se reporten por la Dirección General de Presupuesto de la UNAM y, mucho menos, los indicadores que se plantean en los programas anuales derivados del Plan de Desarrollo Institucional de la UNAM.

Toda esta evidencia lleva a la conclusión de que la gestión de la institución en la UNAM no sigue un modelo de gobernanza dado que las funciones actuales de administración de la UNAM no son congruentes entre todas ellas; ni tienen una secuencia de

gobernanza; ni siguen el modelo de gestión que incluya de forma adecuada la tercera misión.

Para profundizar en estos conceptos a continuación destacaremos cómo se comportan los indicadores de gobernanza que dan cuenta del cumplimiento de la tercera misión, que es donde están menos consolidados los elementos de evaluación y rendición de cuentas de la institución frente a la sociedad, a la que se debe.

INDICADORES DE GOBERNANZA EN LA UNAM

Se analizan los indicadores de gestión en el caso de la UNAM, frente a los indicadores propuestos por Vargiu (2014) para ubicar el grado de gobernanza de la institución.

Así, en el Anexo 9 se presenta la relación entre los indicadores de Vargiu (2014) para medir el impacto de las IES en la tercera misión y los indicadores de la UNAM o sus fuentes de información interna, tomados estos de los anexos 2, 3, 4 y 5 de esta tesis.

En dicha tabla se observan los indicadores de Vargiu (2014) que no están contemplados en los documentos públicos de la UNAM, lo que permite interpretar que la UNAM no ha seguido cabalmente un modelo acabado de gestión en gobernanza. A continuación se presentan los indicadores de Vargiu (2014) ausentes.

Estrategias institucionalizadas de misión, gobernanza y gestión para la participación pública

- Responsabilidad social corporativa.
- Políticas de promoción que premian el compromiso social.
- Asignación presupuestaria a la participación social.
- Número de actividades dirigidas específicamente a estudiantes desfavorecidos/grupos comunitarios.
- Número de representantes de la comunidad en las juntas o comités

Investigación

- Participación del público en la investigación
- Los centros de investigación recurren a asesores comunitarios para el apoyo/dirección.
- Mesas de ayuda de investigación/consejos de asesoramiento.
- Número de publicaciones arbitradas autorizadas con no académicos.

- El valor de las contribuciones (tanto en efectivo como en especie) proporcionadas por los colaboradores no académicos de los proyectos anteriores.
- Porcentaje de académicos involucrados en asesoramiento voluntario.
- Número de iniciativas de investigación con impacto directo en la comunidad.

Participación de los estudiantes y divulgación educativa.

- Compromiso curricular.
- Actividades dirigidas por estudiantes, por ejemplo: artes, medio ambiente, etc.
- Número de estudiantes en cursos sándwich y asistencia a pasantías organizadas por la universidad.
- Ingresos recibidos por enseñanzas no acreditadas y por actividades asociadas (cursos, aprendizaje colaborativo...).
- Número de diferentes instituciones que han asistido o han enseñado con la enseñanza no acreditada y con actividades asociadas.
- Porcentaje del presupuesto de las IES, utilizado para la divulgación educativa.
- Número total de créditos ECTS (Sistema Europeo de Transferencia y Acumulación de Créditos) de los programas de educación continua, entregados.
- Porcentaje de educación continua ECTS inscritos referidos al total de ECTS inscritos.
- Porcentaje de cualificaciones emitidas en referencia al total de registros de educación continua.

Difusión

- Acceso público al conocimiento.
- Sitio web con páginas de la comunidad.
- Número de días pasados por visitantes externos (no académicos) que utilizan la oficina universitaria y las instalaciones de la biblioteca sin pago.

Accesibilidad y uso de las instalaciones

- Acceso público a instalaciones deportivas.
- Escuelas deportivas de verano.
- Ingresos derivados del arrendamiento/ arrendamiento/ contratación de instalaciones universitarias de ciencia y tecnología (laboratorios e instalaciones de pruebas).

- Número de días pasados por visitantes externos (no académicos) que utilizan laboratorios e instalaciones de pruebas sin pago.
- Ingresos derivados del arrendamiento/ arrendamiento/ contratación de instalaciones de ocio, cultural y universitario (por ejemplo, teatros, salas de conferencias, centros deportivos...).
- Número de eventos realizados y organizados por la universidad en beneficio público.
- Ingresos derivados del arrendamiento contratación de oficina y espacio bibliotecario a la industria y grupos sociales.
- Número de personas que asisten/utilizan instalaciones.
- Número/costo del personal/horas de estudiante disponibles para prestar servicios e instalaciones a la comunidad.

Asociaciones comunitarias, relaciones con las partes interesadas y participación en actividades externas.

- Voluntariado fuera del horario laboral, por ejemplo, en juntas fiduciarias de organizaciones benéficas locales.
- Número de invitaciones para asistir a reuniones del comité asesor de organizaciones no académicas.
- Número de miembros de la facultad que toman una posición temporal en organizaciones no académicas.
- Número de empleados de organizaciones no académicas que toman puestos temporales de enseñanza y/o investigación en universidades.
- Número de estudiantes de posgrado directamente patrocinados por la industria.
- Satisfacción de las partes interesadas clave.

Estos indicadores no se declaran en los documentos públicos de planeación o evaluación institucionales, ni en las correspondientes páginas de las dependencias administrativas involucradas, en los portales del Patronato Universitario o de Transparencia Universitaria; tampoco en las páginas web de las entidades académicas o de difusión cultural. Cabría que en la UNAM se apliquen indicadores para medir funciones como las relacionadas en los párrafos anteriores, pero los resultados no se hacen públicos.

Lograr evaluar el impacto que la UNAM deja en la sociedad a la que se debe, es por demás difícil si no hay una forma de medir y publicar los efectos de la tercera misión en su más amplio concepto desde la propia institución.

A partir de este análisis se hace evidente que la UNAM no cumple con un claro modelo de gestión en gobernanza. Los modelos de gestión que históricamente se han establecido en la estructura de su administración central han cambiado frecuente y radicalmente las relaciones, entre planeación, presupuestación, evaluación institucional y rendición de cuentas.

Ninguno de los documentos consultados muestra evidencia explícita de que se haya seguido un modelo sólido de gestión en gobernanza. Así mismo, la ausencia de diversos indicadores, especialmente de aquellos que permiten evaluar el impacto que la Institución tiene sobre el desarrollo de la sociedad, más allá de la formación general de profesionales o de los avances en la investigación científica o humanística, no están explícitamente presentes en los documentos consultados.

Entonces, ¿se aplican los conceptos generales de gobernanza en el modelo de gestión de una institución pública autónoma de educación superior en México? Para el caso de la UNAM, la respuesta contundente es que no se aplican los conceptos generales de gobernanza como definieron en el marco teórico de esta tesis.

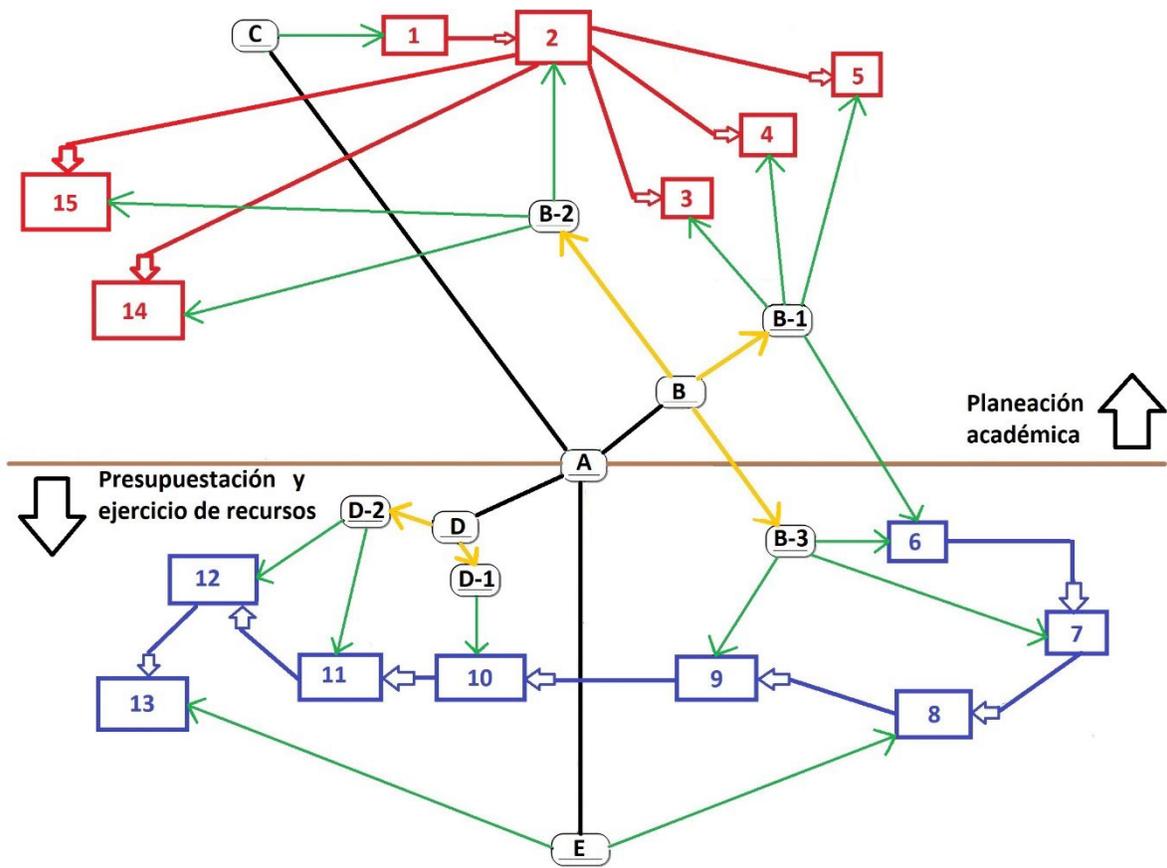
Lo anterior prueba, en el caso de la UNAM, la hipótesis planteada: “Los conceptos generales de gobernanza no se aplican en la gestión de las IPAES en México”. Lo que deriva en la imperiosa necesidad de establecer un modelo de gestión en gobernanza que, sin violar la autonomía reconocida constitucionalmente, pudiera ser aplicado a la UNAM y, eventualmente, todas las IPAES de México, si así lo consideraran.

MODELO DE GESTIÓN ACTUAL DE LA UNAM

De un primer análisis en función de como la UNAM ha abordado los tres procesos fundamentales de planeación, programación-presupuestación y evaluación en el periodo 1966-2019, se ha hecho evidente que no se ha seguido un modelo de gestión uniforme, a lo largo del tiempo que hubiera permitido generar, la alineación de dichos procesos mediante un proyecto de largo plazo.

Un posible origen de esta situación problemática radica en que la normatividad, tanto externa como interna, está poco alineada y, menos, integrada con referencia a las funciones de planeación, de programación-presupuestación, de control interno, de evaluación y de rendición de cuentas.

A continuación se muestra en forma esquemática (figura 5) el complejo modelo de gestión que sigue la UNAM actualmente, construido a partir del enfoque de la gobernanza de Brunner (2011).



Elementos de la figura 5:

- (A) Conjunto de autoridades universitarias
- (B) Rector
- (C) Junta de Gobierno
- (D) Patronato Universitario
- (E) Consejo Universitario

Entidades que dependen del Rector

- (B-1) 92 Entidades académicas (20 facultades, 11 escuelas nacionales, 34 institutos, 15 centros y 12 programas) y 47 dependencias administrativas
- (B-2) Secretaría de Desarrollo Institucional y sus dependencias (Dirección General de Planeación y Dirección General de Evaluación Institucional)
- (B-3) Secretaría Administrativa y su dependencia (Dirección General de Presupuesto)

Dependencias del Patronato Universitario

- (D-1) Tesorería y sus dependencias (Dirección General de Finanzas, Dirección General de Control Presupuestal y Dirección General del Patrimonio Universitario)
- (D-2) Contraloría y sus dependencias (Auditoría Interna, Dirección General para la Prevención y Mejora de la Gestión Institucional y Dirección General de Responsabilidades, Inconformidades, Quejas y Registro Patrimonial)

Productos de los diversos procesos de la planeación académica de la UNAM

- (1) Programa de trabajo del candidato designado como Rector, aprobado por la Junta de Gobierno
- (2) Plan de Desarrollo Institucional (PDI)
- (3) Metas de docencia alineadas con el PDI
- (4) Metas de investigación alineadas con el PDI
- (5) Metas de extensión alineadas con el PDI

Productos de la presupuestación administrativa

- (6) Documento integrado de la programación presupuestal anual
- (7) Proyecto de Presupuesto anual
- (8) Presupuesto anual aprobado por el Consejo Universitario

Procesos de administración

- (9) Ejercicio de los recursos
- (10) Ejercicio financiero
- (11) Control interno y auditorías

Productos de la evaluación administrativa anual

- (12) Proyecto de cuenta anual
- (13) Cuenta anual aprobada por el Consejo Universitario

Productos de la evaluación académica

- (14) Informes académicos anuales
- (15) Informe académico final

Las líneas negras desglosan el conjunto de autoridades de la UNAM.

Las flechas amarillas muestran las relaciones de todas las entidades académicas y dependencias administrativas con el Rector y el Patronato Universitario de la UNAM desde el enfoque de la gestión en gobernanza.

Las flechas verdes representan la responsabilidad de las diferentes instancias universitarias con los productos o procesos correspondientes..

Las flechas rojas muestran los procesos en la planeación institucional hasta la alineación de metas y el informe anual o final.

Las flechas de color azul representan el proceso de presupuestación y su ejercicio hasta la rendición de cuentas, comprendiendo la administración de los recursos.

INTRODUCCIÓN AL MODELO

Resultado de la investigación se presenta el modelo que sintetiza la problemática de gobernanza de la administración para el caso de la UNAM en 2018. Para ello se muestran, de forma gráfica, las relaciones que presentan las autoridades entre sí y con los funcionarios del más alto nivel de la administración central involucrados directamente con la gestión en gobernanza de la Institución.

DESCRIPCIÓN DEL MODELO

En el esquema del modelo de gestión actual de la UNAM que se muestra en la figura 5 los elementos ubicados en la mitad superior corresponden a la planeación académica de la institución y sus procedimientos se muestran en color rojo; así mismo los elementos ubicados en la mitad inferior se asocian con la presupuestación y el ejercicio de los recursos; su procedimiento se muestra en color azul.

Planeación académica

La secuencia que sigue la planeación académica de la UNAM inicia con el Programa de Trabajo **(1)** del Rector **(B)** designado por la Junta de Gobierno **(C)**, que constituirá la base del documento más importante de la planeación académica de la UNAM en los siguientes cuatro años de gestión: el Plan de Desarrollo Institucional **(2)**.

La Secretaría de Desarrollo Institucional **(B-2)** a partir del Programa de Trabajo **(1)** elabora con un documento preliminar al Plan de Desarrollo Institucional que se presenta a la comunidad con el propósito de recibir comentarios, observaciones y nuevas propuestas a incluir en el documento definitivo, una vez consideradas las

observaciones y nuevas propuestas, el documento se adecua para establecer los programas estratégicos, las líneas de acción, los proyectos y las metas que constituirán la estructura final del Plan de Desarrollo Institucional **(2)**.

Al dar por concluido el periodo de consulta con la incorporación de las propuestas de la comunidad y con la aprobación final del Rector **(B)**, se procede a publicar la versión final del Plan de Desarrollo Institucional **(2)** que tendrá vigencia en los 4 años de administración del Rector. Con esta publicación concluye la primera etapa de la planeación académica universitaria.

En la siguiente etapa se alinean las metas del Plan de Desarrollo Institucional **(2)** con las metas **(3)**, **(4)** y **(5)** de los planes de desarrollo de cada una de las entidades académicas y dependencias administrativas **(B-1)** en lo relativo a: docencia, investigación y de extensión, para proceder a estructurar los programas anuales, tanto el institucional, como los programas de todas y cada una de las entidades académicas y dependencias administrativas **(B-1)**, **(B-2)**, **(B-3)**, **(D-1)** y **(D-2)**, de la UNAM.

Paralelamente al ciclo de la planeación académica que es de cuatro años, la UNAM prepara informes anuales **(14)**, que son avances parciales de los resultados de esta planeación académica, preparados por la Secretaría de Desarrollo Institucional **(B-2)**, teniendo como referentes los programas anuales derivados del Plan de Desarrollo Institucional **(2)** de todas las entidades y dependencias de la UNAM. Estos informes anuales se publican a principios del año siguiente natural.

Al finalizar el cuarto año del rectorado, la Secretaría de Desarrollo Institucional **(B-2)** prepara el Informe Final **(15)**, el cual deberá ser presentado por el Rector **(B)** a la comunidad universitaria pocas semanas antes del cierre de la administración. Este informe da cuenta del cumplimiento de las metas de docencia **(3)**, de investigación **(4)** y de extensión **(5)** del Plan de Desarrollo Institucional que se incluyeron en el Plan de Desarrollo Institucional al principio de ciclo.

Programación presupuestal, ejercicio de recursos y rendición de cuentas

Como se señaló, la planeación académica de la UNAM tiene un ciclo de 4 años que da inicio en la fecha de toma de posesión del rector y con el programa de trabajo **(1)** y termina con el periodo del rectorado.

Sin embargo, la programación presupuestal, el ejercicio de recursos y la rendición de cuentas tienen un ciclo anual coincidente con el año fiscal natural. Estos procedimientos inician en el mes de septiembre del año previo con la elaboración del Programa Presupuestal Anual **(6)** (documento preliminar) preparado por la Secretaría Administrativa **(B-3)**, a partir de los documentos preparados por todas las entidades

académicas y dependencias administrativas **(B-1)** a partir de los datos de los años previos.

La Secretaría Administrativa **(B-3)** y la Tesorería **(D-1)** adscrita al Patronato Universitario **(D)** preparan, a partir del Programa Presupuestal Anual, la propuesta de Presupuesto Anual **(7)** que habrá de ser presentada al Consejo Universitario **(E)** para su aprobación.

El Presupuesto Anual aprobado por el Consejo Universitario **(8)** será el documento definitivo que normará el ejercicio y aplicación de los recursos **(9)** de la institución, procedimientos a cargo de la Secretaría Administrativa **(B-3)**.

La administración de los recursos financieros e inmobiliarios en el ejercicio financiero **(10)** son responsabilidad de la Tesorería **(D-1)**, procesos que son normados por el Presupuesto Anual aprobado **(8)**.

Los procedimientos de Control Interno y Auditoría **(11)** son responsabilidad de la Contraloría **(D-2)**.

Así, al iniciar cada año calendario, la UNAM cuenta con los dos instrumentos fundamentales para su gestión: que son el Plan de Desarrollo Institucional **(2)**, como el referente esencial de la planeación académica y el Presupuesto Anual aprobado **(8)** como marco de referencia para el ejercicio de los recursos.

Al cierre del ejercicio fiscal, la Contraloría **(D-2)** prepara el Proyecto de la Cuenta Anual **(12)** que detalla los ejercicios financiero y de inversión de la institución, documento que se pone a la consideración del Consejo Universitario **(E)** para aprobación, en su caso, dando lugar a la Cuenta Anual **(13)**.

En la Secretaría Administrativa se opera el Sistema de Gestión de Calidad en la gestión y ejecución de los servicios administrativos. El Patronato tiene bajo su responsabilidad la gestión del Control Interno, de manera incipiente.

Análisis de la problemática

El problema de fondo, desde el enfoque de la gobernanza, del modelo de gestión actual de la UNAM que se esquematiza en la figura 5, es que la propuesta de Presupuesto Anual **(7)** elaborado por la Secretaría Administrativa **(B-3)**, de acuerdo con la Tesorería **(D-1)**, no presenta evidencia alguna que permita comprobar que está alineado con el Plan de Desarrollo Institucional **(2)** preparado por la Secretaría de Desarrollo Institucional **(B-2)**.

Es importante enfatizar que, normativamente, el Reglamento de Planeación de la UNAM aprobado en 2017 señala en su artículo 2°, inciso VIII la obligatoriedad de: “Establecer los mecanismos que vinculen la asignación presupuestal con los procesos de planeación y seguimiento, para optimizar el uso de los recursos universitarios.....”, pero, se reitera, no se encontraron evidencias de cómo se vincula el Presupuesto Anual aprobado (8) con el Plan de Desarrollo Institucional (2).

El anterior esquema se ha estructurado para evidenciar el referido divorcio entre la Planeación Académica (mitad superior del esquema de gestión) de la Presupuestación y Ejercicio de Recursos (mitad inferior, del referido esquema). El Presupuesto Anual (8) que autoriza el Consejo Universitario debería estar estrechamente vinculado con el Plan de Desarrollo Institucional (2).

Por otra parte, la Cuenta Anual aprobada por el Consejo Universitario (13), no incluye información alguna que permita asociar sus resultados con las metas académicas alcanzadas y reportadas en los informes anuales (14) publicados y, mucho menos, con los resultados del Informe Final (15) de la gestión de cuatro años.

Según el análisis de esta problemática, no hay garantía de que el impacto de la institución sobre la mejora de la sociedad pueda ser evaluado con la rendición de cuentas que se genera en su modelo de gestión actual. Es así que se acepta que la UNAM contribuye a la mejora de la sociedad a la que se debe, sin embargo, no hay forma de determinar cuál es el impacto real ni de medir la profundidad del mismo

Es un hecho que, tanto la UNAM como las otras IPAES en nuestro país cumplen, en mayor o menor medida, con la misión y los objetivos de carácter académico que se plantean en sus correspondientes planes de desarrollo; sin embargo, resulta muy difícil medir los alcances de sus objetivos, en particular aquellos que buscan vincular directamente a la institución con la sociedad, función conocida como la tercera misión.

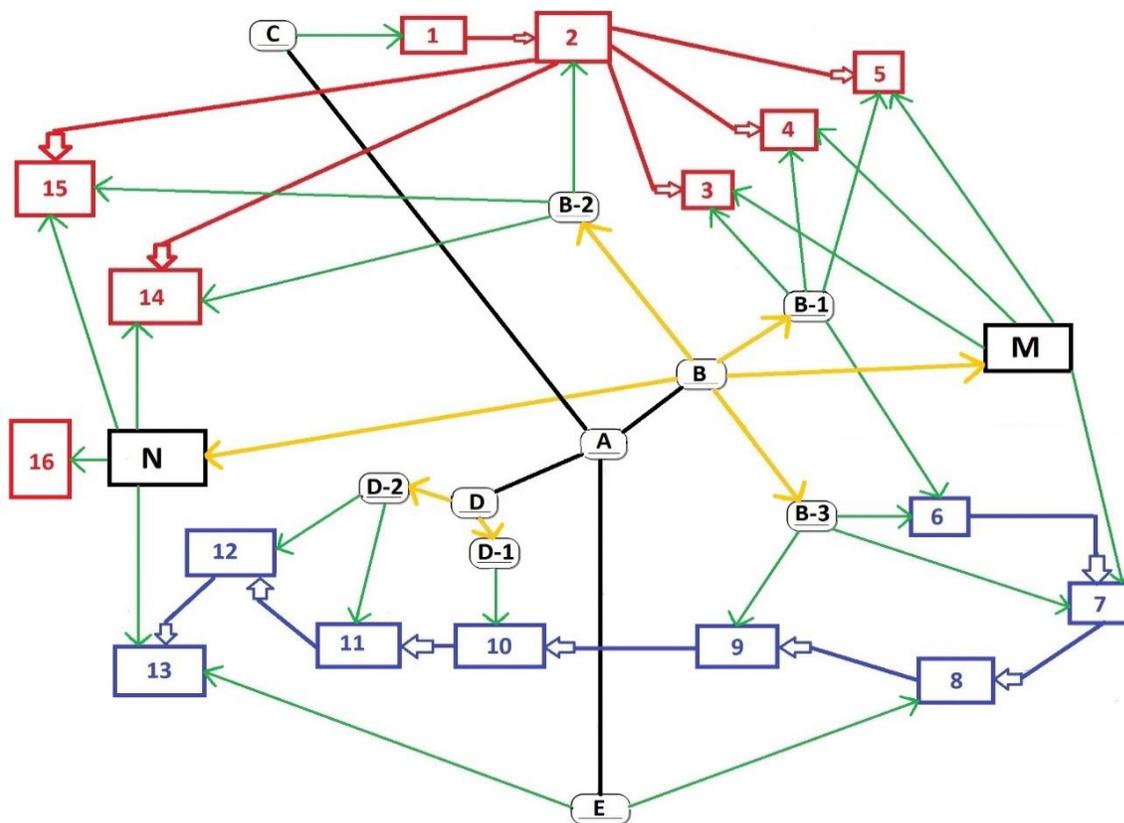
En el caso de la UNAM, en cuanto a gobernanza y a tercera misión, el diseño organizacional que se estableció en el periodo 2015 a 2019 no se modificó sustancialmente con respecto al de sus predecesores,. Es por ello que resulta muy difícil evaluar el impacto directo que la institución, en su conjunto, ejerce en el desarrollo la Sociedad.

Dicha dificultad se ve reflejada también en las evaluaciones trimestrales de la SEP (anexos 4 y 5), lo que refuerza el sentido de la inminente necesidad de proponer un nuevo modelo de gestión en gobernanza para la UNAM, que pudiera servir de base para las IPAES en México.

MODELO PROPUESTO DE GESTIÓN EN GOBERNANZA PARA LA UNAM

Las conclusiones del apartado previo hacen ver y justifican la necesidad de proponer un nuevo modelo de gestión en gobernanza para la UNAM que pueda resolver las problemáticas detectadas: por una parte, el evidente divorcio entre la planeación académica y la presupuestación financiera y, por otra, la rendición de cuentas incompleta al no incluir la medida del impacto directo de la institución en el desarrollo de la sociedad desde el enfoque de la tercera misión.

Para ello se establece, sobre la base de los conceptos de gobernanza y tercera misión, un nuevo modelo de gestión que propone cambios que no alteran sustancialmente la organización de la institución ni obligan a modificar su legislación. Otro aspecto que este nuevo modelo preserva es el derecho constitucional de autonomía que según Alcántara-Santuario y Marín Fuentes (2013) parece entrar en conflicto, en determinados casos, con la gobernanza.



Elementos de la figura 6:

- (A) Conjunto de autoridades universitarias
- (B) Rector
- (C) Junta de Gobierno
- (D) Patronato
- (E) Consejo Universitario

Entidades que dependen del Rector

- (B-1) 92 Entidades académicas (20 facultades, 11 escuelas nacionales, 34 institutos, 15 centros y 12 programas) y 47 dependencias administrativas
- (B-2) Secretaría de Desarrollo Institucional y sus dependencias (Dirección General de Planeación y Dirección General de Evaluación Institucional)
- (B-3) Secretaría Administrativa y su dependencia (Dirección General de Presupuesto)

Dependencias del Patronato Universitario

- (D-1) Tesorería y sus dependencias (Dirección General de Finanzas, Dirección General de Control Presupuestal y Dirección General del Patrimonio Universitario)
- (D-2) Contraloría y sus dependencias (Auditoría Interna, Dirección General para la Prevención y Mejora de la Gestión Institucional y Dirección General de Responsabilidades, Inconformidades, Quejas y Registro Patrimonial)

Comisiones de nueva creación

(M) Comisión de Administración

(N) Comisión de Gobernanza

Productos de los diversos procesos de la planeación académica de la UNAM

- (1) Programa de trabajo del candidato designado como Rector, aprobado por la Junta de Gobierno
- (2) Plan de Desarrollo Institucional (PDI)
- (3) Metas de docencia alineadas con el PDI
- (4) Metas de investigación alineadas con el PDI
- (5) Metas de extensión alineadas con el PDI

Productos de la presupuestación administrativa

- (6) Documento integrado de la programación presupuestal anual
- (7) Proyecto de Presupuesto anual
- (8) Presupuesto anual aprobado por el Consejo Universitario

Procesos de administración

- (9) Ejercicio de los recursos
- (10) Ejercicio financiero
- (11) Control interno y auditorías

Productos de la evaluación administrativa anual

- (12) Proyecto de cuenta anual
- (13) Cuenta anual aprobada por el Consejo Universitario

Productos de la evaluación académica

- (14) Informes académicos anuales
- (15) Informe académico final
- (16) **Documento de Rendición de Cuentas**

Las líneas negras desglosan el conjunto de autoridades de la UNAM.

Las flechas amarillas muestran las relaciones de todas las entidades académicas y dependencias administrativas con el Rector y el Patronato Universitario de la UNAM desde el enfoque de la gestión en gobernanza.

Las flechas verdes representan la responsabilidad de las diferentes instancias universitarias con los productos o procesos correspondientes..

Las flechas rojas muestran los procesos en la planeación institucional hasta la alineación de metas y el informe anual o final.

Las flechas de color azul representan el proceso de presupuestación y su ejercicio hasta la rendición de cuentas, comprendiendo la administración de los recursos.

DESCRIPCIÓN DEL NUEVO MODELO

Del análisis del modelo de gestión actual (esquemático en la figura 5), se llega a la conclusión de que el primer objetivo del nuevo modelo debe ser lograr una plena coordinación y sincronización entre los procesos de planeación académica y de presupuestación financiera, al inicio de cada ciclo anual. Para ello, se propone crear una instancia que resuelva la necesaria coordinación y sincronización de ambas. Esta Instancia se ubica en la parte derecha de la figura 6 y se plantea como un cuerpo directivo colegiado denominado Comisión de Administración **(M)**.

La Comisión de Administración **(M)** deberá estar presidida por el Rector y tener como secretario técnico al titular de la Secretaría Administrativa. Asimismo, se incluirán los integrantes del Consejo de Planeación, el presidente en turno de la Junta de Patronos y los titulares de la Tesorería y Contraloría de la UNAM.

Las funciones primordiales de esta Comisión de Administración **(M)** serán: alinear, vincular y coordinar de forma integral, eficaz y efectiva al Presupuesto Anual **(7)**, antes de su aprobación por el Consejo Universitario con el Plan de Desarrollo Institucional **(2)** y las metas de docencia **(3)**, de investigación **(4)** y de tercera misión **(5)**.

Una instancia semejante, con la misma denominación y propósitos parecidos, operó entre los años 1972 y 1984 periodo que corresponde a los rectorados de los doctores Guillermo Soberón y Octavio Rivero.

En el modelo de gestión actual al finalizar cada ciclo anual se generan dos documentos: la Cuenta Anual **(14)** que debe ser aprobada por el Consejo Universitario y que es preparada por la Contraloría sobre como fueron aplicados los recursos financieros y bienes de la Institución; así mismo el Informe Anual **(14)** sobre los avances de las metas del Plan de Desarrollo Institucional (al concluir la gestión de 4 años, el Rector presenta a la comunidad el Informe Final **(15)** de su rectorado). Sucede que la Cuenta Anual y el Informe Anual (o el Informe Final) no resultan integrados entre sí, en forma alguna, lo que provoca una limitada rendición de cuentas, en particular en lo relativo a las metas de la tercera misión. Se hace evidente el divorcio entre estos documentos institucionales de evaluación de los resultados, se propone entonces establecer una instancia que integre la información de estos documentos misma que se presenta a la izquierda en la figura 6.

Esta nueva instancia, inédita en la UNAM, será un cuerpo directivo colegiado que se denominará Comisión de Gobernanza **(N)**.

La Comisión de Gobernanza **(N)** integrará los resultados de la Cuenta Anual aprobada por Consejo Universitario **(13)** con el Informe Anual **(14)** antes de su publicación o, con el Informe Final **(15)** antes de que éste sea presentado por el Rector a la comunidad universitaria lo que dará como resultado que el Documento de

Rendición de Cuentas **(16)** resulte completo e integral, conforme al concepto de gobernanza.

Esta nueva instancia será presidida por el Rector y tendrá por secretario técnico al responsable de la Unidad de Transparencia de la UNAM,

Deberán formar parte de esta Comisión de Gobernanza **(N)** los titulares de las secretarías de Desarrollo Institucional **(B-2)** y Administrativa **(B-3)**; así como los titulares de la Tesorería **(D-1)** y Contraloría **(D-2)**.

La conformación de estas nuevas comisiones reforzará la gestión con un sólido componente de gobernanza, sin necesidad de modificar los reglamentos y estatutos relacionados a la estructura universitaria, y sin alterar la autonomía constitucional de la Institución. Bastaría publicar un acuerdo conjunto del Rector y del presidente de la Junta de Patronos.

Este modelo de gestión en gobernanza, esquematizado en la figura 6, reestructura la organización de la UNAM logrando coordinar y sincronizar sus áreas más sensibles hacia una auténtica gobernanza. Esta estrategia lograría que la UNAM cumpliera con la tercera misión, más allá de la extensión de los beneficios de la cultura o de la difusión cultural exclusivamente.

El Documento de Rendición de Cuentas **(16)** generado por la Comisión de Gobernanza **(N)** habrá de cumplir cabalmente con la tercera misión, al tenerse la capacidad de evaluar y transparentar los esfuerzos de la Institución en cuanto a su contribución directa al desarrollo de la sociedad en la que está inmersa.

Es así que, sin olvidar el compromiso directo de la UNAM con el desarrollo de la sociedad a la que se debe, los grandes temas de planeación académica, programación-presupuestación, control interno, auditorías, transparencia y evaluación institucional deberán ser considerados para reorganizar la Institución, bajo el liderazgo del Rector y del Patronato Universitario.

CONCLUSIONES

El modelo propuesto de gestión en gobernanza para la UNAM, presentado en el capítulo previo, muestra que, con adecuaciones en el cuerpo administrativo es posible que la institución transite a una gestión en gobernanza que contenga y enfoque sus procesos de planeación y de rendición de cuentas para resaltar eficazmente e integralmente las funciones sustantivas que realiza, tanto las de primera misión (docencia), como las de segunda misión (investigación) así como las de la indispensable tercera misión subrayar su enorme contribución directa al desarrollo de la sociedad a la que se debe.

El nuevo modelo que se muestra orienta a un desarrollo administrativo que no incide en, ni afecta, la autonomía institucional, idea que podría hacerse extensiva a las IPAES de México, lo que ha sido una preocupación manifiesta entre diversos investigadores.

Es evidente la necesidad de promover que las IPAES de México se enfoquen hacia una gestión en gobernanza para retomar la confianza de la sociedad hacia ellas. Dado que son instituciones indispensables para la evolución del desarrollo de la sociedad hacia generar y distribuir la riqueza; hacia generar nuevos conocimientos que enriquezcan el nivel cultural de todos los integrantes de la misma sociedad y que sean un sólido puntal económico para todos. Si se plantea así la gestión en gobernanza de las referidas instituciones se derivará en una mejora evidente de nuestra sociedad.

El modelo de gestión propuesto da respuesta a la pregunta general de investigación planteada en la matriz de congruencia que soporta esta tesis.

¿Puede haber un modelo de gestión en gobernanza para las IPAES en México que integre los propósitos generales, tanto de índole académica como administrativa, para una mejor evaluación del desempeño de la propia institución?

A partir de los análisis realizados se concluye que en la actualidad no se aplica un modelo completo de gestión en gobernanza en alguna de las nueve IPAES en México que fueron estudiadas. Dado que estas nueve casas de estudio, en diversos momentos, han sido referencia para las otras 33 IPAES del País, es factible establecer que estas últimas guardan una situación similar.

La única institución pública autónoma de educación superior en México que ha hecho esfuerzos significativos para conducir su gestión, intentando resolver su problemática de gobernanza, es la Universidad Autónoma de Baja California. Alguna otra ha intentado trascender su modelo al proponer un gobierno abierto que busca cumplir con los Objetivos del Milenio para 2030 de la ONU.

Del análisis de las experiencias institucionales en la gestión, tanto en el caso de la UNAM, como de las otras ocho instituciones consideradas, se obtuvieron los elementos necesarios para dar lugar y soportar la generación de un modelo nuevo de gestión en gobernanza para la UNAM.

La hipótesis general *“El modelo de gestión en gobernanza permitirá que la administración y la planeación resulten más eficaces para las IPAES en México y que se favorezca una más eficiente evaluación institucional”* se acepta. Para el caso de la UNAM esta aceptación no implica impacto alguno en las condiciones de autonomía. Es factible extender esta conclusión al resto de las 41 IPAES en México, si se toman en cuenta las particularidades propias de cada una y se asume que las problemáticas difieren en función de su historia y evolución.

¿Existen indicadores globales de gobernanza en las IPAES en México? Se confirma la hipótesis de que “No existen indicadores globales de gobernanza en las IPAES en México”. Esta conclusión recalca la imperiosa necesidad de construir en México un sistema de indicadores de gestión orientado a evaluar la gobernanza y el cumplimiento de la tercera misión en cada institución.

¿Se puede evaluar, en gobernanza, el desempeño de las IPAES en México con su modelo vigente de gestión? En un primer momento, se apreció un aparente divorcio de las funciones de planeación-administración-rendición de cuentas en la UNAM. Las IPAES en México, con una diversidad entre sus modelos de gestión, no presentan, de forma evidente, la misma problemática de la UNAM. Al contar las IPAES estudiadas con modelos particulares de gestión y con problemáticas específicas, se concluye que sí es factible diseñar un modelo de gestión en gobernanza que resuelva lo relativo a la medición del cumplimiento de la tercera misión y a la evaluación de su desempeño, que sea aplicable a la mayoría de las IPAES en México.

Resulta interesante cómo la Universidad Autónoma de Baja California responde a la gobernanza mediante una figura denominada Grupos Técnicos de Planeación y Seguimiento conformados por “alumnos, personal académico y administrativo, directivos y funcionarios” (CAMPUS 2021 899 p. 06). Se reúnen una vez al año a analizar y evaluar la ejecución de las acciones contempladas en el Plan de Desarrollo Institucional mediante la instalación de 30 mesas de trabajo en las que participan 160 integrantes de la comunidad universitaria quienes analizan, discuten y valoran el nivel de avance y cumplimiento del citado PDI. (CAMPUS 2021 899).

Es factible proponer modelos de gestión en gobernanza que resuelvan estas problemáticas, en particular las relativas al caso de la UNAM. Este nuevo modelo de gestión en gobernanza para el caso de la UNAM es posible hacerlo extensivo a otras IPAES en México que presentan problemáticas similares.

Para proponer un nuevo modelo de gestión en gobernanza para las IPAES en México se deberá, antes, establecer un nuevo sistema de indicadores de tercera misión, aplicable a todas las instituciones, que nos permitieran uniformar lo que la sociedad espera de ellas.

BIBLIOGRAFÍA Y ANEXOS

BIBLIOGRAFÍA

- ACUP (Associació Catalana d'Universitats Públiques), Vilalta, J. M. & Masdevall, L. (2008). Llibre blanc de la Universitat de Catalunya. *Editor Agpograf, S. A.*
- ACUP (Asociación Catalana de Universidades Públicas), Vilalta, J. M. & Masdevall, L., (2008). Libro Blanco de la Universidad de Cataluña: Estrategias y proyectos para la Universidad catalana. *Editor Agpograf, SA*
- Acosta, A. (2010). *Príncipes, burócratas y gerentes*. México: anuies/udual.
- Acosta, A. (2014). Gobierno universitario y comportamiento institucional: La experiencia mexicana. En H. Casanova & R. Rodríguez Gómez (coords.), *Gobierno y gobernanza de la universidad: el debate emergente* (pp. 31-44). Recuperado de https://www.researchgate.net/publication/281846434_Gobierno_y_gobernanza_de_la_universidad_el_debate_emergente
- Aguilar, L. F. (2006). *Gobernanza y gestión pública*. México: Fondo de Cultura Económica.
- Aguilar, L. F. (2007). El aporte de la Política Pública y de la Nueva Gestión Pública a la gobernanza. *Revista del clud Reforma y Democracia*, (39), 5-32.
- Aguilar, L. F. (2010). *Gobernanza: El nuevo proceso de gobernar*. Mexico City: Fundación Friedrich Naumann para la Libertad.
- Alcántara Santuario, A., & Marín Fuentes, V. (2013). Gobernanza, democracia y ciudadanía: sus implicaciones con la equidad y la cohesión social en América Latina. *Revista iberoamericana de educación superior*, 4(10), 93-112.
- ANUIES (2018). *Visión y acción 2030 (Propuesta de la ANUIES para renovar la educación superior en México)*
- Armanet, P. (2005). *Acreditación de la Calidad en Chile 1999-2005 Serie Seminarios Internacionales, Consejo Superior de Educación, Santiago de Chile.*
- Arocena, R., & Sutz, J. (2000). *Interactive learning spaces and development policies in Latin America. Department of Industrial Economics and Strategy, Copenhagen Business School.*
- Berlanga, A. J., Peñalvo, F. G., & Sloep, P. B. (2010). *Towards elearning 2.0 university.*
- Bernasconi, A. (2005). University entrepreneurship in a developing country: The case of the P. Universidad Católica de Chile, 1985–2000. *Higher Education*, 50(2), 247-274.
- Bernasconi, A. (2011). A Legal Perspective on “Privateness” and “Publicness” in Latin American Higher Education. *Journal of Comparative Policy Analysis: Research and Practice*, 13(4), 351-365.
- Bernasconi, A., & Celis, S. (2017). Higher Education Reforms: Latin America in Comparative Perspective. *Education policy analysis archives*, 25(67), n67.
- Blanco-Portela, N., Benayas, J., & Lozano, R. (2018). Sustainability leaders' perceptions on the drivers for and the barriers to the integration of sustainability in Latin American higher education institutions. *Sustainability*, 10(8), 2954.

- Bleiklie, I., & Kogan, M. (2007). Organization and governance of universities. *Higher Education Policy*, 20(4), 477-493.
- Brunner, J. J. (2009). The Bologna process from a Latin American perspective. *Journal of Studies in International Education*, 13(4), 417-438.
- Brunner, J. J. (2011). Gobernanza universitaria: tipología, dinámicas y tendencias. University governance: typology, dynamics and trends. *Revista de educación*, 355(2), 137-159.
- Brunner, J. J., & Ganga, F. A. (2016). Reflexiones en torno a economía política y gobernanza de los sistemas nacionales e instituciones de educación superior en América Latina. *Interciencia*, 41(8), 573-579.
- Buendía, A. (2019, en prensa). Retos y prospectiva de la gobernanza universitaria. Gobernanza y participación universitaria. *Veracruz: Universidad Veracruzana*.
- Bueno, E., Casiani F. (2007). La Tercera Misión de la Universidad: El reto de la Transferencia del conocimiento. En Revista de Investigación en Gestión de la Innovación y Tecnología. LA UNIVERSIDAD DEL FUTURO. N° 14. Madrid, España. Recuperado de: <https://www.madrimasd.org/revista/revista41/tribuna/tribuna2.asp>
- Bugarín Olvera, R. (2009). Educación superior en América Latina y el proceso de Bolonia: alcances y desafíos. *Revista Mexicana de Orientación Educativa*, 6(16), 50-58.
- C. P. de México (2013). Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos. Art. 3 Fracc. VII *Diario Oficial de la Federación* 26-02-2013 p. 1/2
- Cadena, M. G., & Meneses, M. C. (2018). La tercera misión de las instituciones de educación superior: una lectura desde los teóricos de la globalización y la teoría crítica. *Boletín Científico INVESTIGIUM de la Escuela Superior de Tizayuca*, 3(6).
- Castillo-Alemán, D. (2012). Las políticas educativas en México desde una perspectiva de política pública: gobernabilidad y gobernanza.
- Cardiel, H. C. (1999). Educación superior en América Latina: políticas y gobierno. *Revista Española de Educación Comparada*, (5), 155-176.
- Charle, C. (2004 A History of the University in Europe. Universities in the Nineteenth and Early Twentieth Centuries (1800-1945) (pp. 33-80).). Patterns. En W. Rüegg (Ed.), Cambridge: Cambridge University Press.
- Chesbrough, H. W. (2003). Open innovation: The new imperative for creating and profiting from technology. Harvard Business Press.
- Clark, B. R. (1998). Creating entrepreneurial universities: organizational pathways of transformation. *Issues in Higher Education*. Elsevier Science Regional Sales, 665 Avenue of the Americas, New York, NY 10010 (paperback: ISBN-0-08-0433545; hardcover: ISBN-0-08-0433421, \$27)..
- Clark, B. R. (2005). The character of the entrepreneurial university. *International Higher Education*, (38).

- Cortés, A. M. L. (2016). Tendencias de la educación superior en Argentina, Chile y México. *Revista CIFE: Lecturas de Economía Social*, 18(28), 6.
- Collins Ventura, N. V., Rosales Borbor, F. J., & Villao Viteri, J. F. (2017). Competitividad sostenible: una herramienta clave en la gestión administrativa.
- COSO (Commitee of Sponsoring of the Tredway Commission) (2013) COSO Control Interno-Marco Integrado. *Pwc & Instituto de Auditores Internos de España*
- Cruzata Martinez, A., & Rodríguez Zaldíva, I. E. (2016). La gestión en las instituciones educativas: enfoques, modelos y posiciones teóricas y prácticas. *Revista Gobierno y Gestión Pública*, 3(1).
- Cruz López, Y., & Cruz López, A. K. (2008). La educación superior en México tendencias y desafíos. *Avaliação: Revista da Avaliação da Educação Superior (Campinas)*, 13(2), 293-311.
- Davila, C. (1991). The evolution of management education and development in Latin America. *Journal of Management Development*, 10(6), 22-31.
- D'Este, P., Martínez, E. C., & Molas-Gallart, J. (2009). Documento de base para un Manual de indicadores de vinculación de la universidad con el entorno socioeconómico: Un marco para la discusión. Observatorio Iberoamericano de la Ciencia, la Tecnología y la Sociedad, *INGENIO (CSIC-UPV), España*.
- da Silva, L. C., Villalva, M. G., de Almeida, M. C., Brittes, J. L., Yasuoka, J., Cypriano, J. G., ... & Campos, J. G. (2018). Sustainable Campus Model at the University of Campinas—Brazil: An Integrated Living Lab for Renewable Generation, Electric Mobility, Energy Efficiency, Monitoring and Energy Demand Management. *In Towards Green Campus Operations (pp. 457-472)*. Springer, Cham.
- de Figueiredo-Cowen, M. (2002). Latin American universities, academic freedom and autonomy: a long-term myth?. *Comparative Education*, 38(4), 471-484.
- De Vries, W., & Colado, E. Ibarra. (2004). La gestión de la universidad. Interrogantes y problemas en busca de respuestas. *RMIE*, 9(22).
- Drucker, P. (2004). La disciplina de la innovación. *Harvard business review*, 82(8).
- E3M (2011). Final report of Delphi Study. TheE3MProject—European Indicators and RankingMethodology for University Third Mission. <http://www.e3mproject.eu/docs/Delphi-E3M-project.pdf>. Accessed 27 June 2012.
- Etzkowitz, H., & Leydesdorff, L. (1997). Introduction to special issue on science policy dimensions of the Triple Helix of university-industry-government relations.
- Fischman, G. E., & Ott, M. (2018). Access, equity and quality trends in Latin America's public universities. *International Journal of Educational Development*, 58, 86-94.
- Flórez-Parra, J. M., López-Pérez, M. V., & López-Hernández, A. M. (2018). Corporate governance in Colombian universities. *International Review of Administrative Sciences*, 0020852317707331.
- Fontana, L. B. (2019). Identity policies of education: struggles for inclusion and exclusion in Peru and Colombia. *Journal of Education Policy*, 34(3), 351-373.

- Fossatti, P., Ganga C. F. & Jung, H.S., 2017, Reflexiones en torno a la gobernanza universitaria: Una mirada desde Latinoamérica, *ESPACIOS* Vol. 38 (No 35) p.14
- García de Enterría, Martínez-Carande, E. G. (1988). La autonomía universitaria. *Revista de administración pública*, (117), 7-22.
- García, F. J. G. P. C., & de Figuerola Jose, A. M. (2010). Open knowledge management in higher education. *Online Information Review*.
- García Guadilla, C. (2009). Reporte: Educación terciaria para la sociedad del conocimiento. *Cuadernos del Cendes*, 26(71), 189-192.
- García Peñalvo, F. J., Conde García, M. Á., Alier Forment, M., & Casany Guerrero, M. J. (2011). Opening learning management systems to personal learning environments. *Journal of universal computer science: J. UCS*, 17(9), 1222-1240.
- García-Peñalvo, F. J., & Cruz-Benito, J. (2015). Informe de Buena Práctica-Proyecto Europeo VALS y Semester of Code: Prácticas Virtuales en Empresas y Fundaciones relacionadas con el Software Libre a nivel Europeo.
- García-Peñalvo, F. J. (2016). La tercera misión. *Education in the Knowledge Society*, 17(1), 7-18.
- Gieysztor, A. (1992). Management and resources. *A History of the University in Europe*, 1, 108-43.
- Gil, M. (2007). Transparencia y reforma universitaria. *Revista de Investigación Educativa*, 4, 1-8.
- Gómez, M. I. S., & de la Garza Carranza, M. T. (2013). Cultura y estrategia en las instituciones de educación superior. *Educere*, 17(58), 487-499.
- Göransson, B., Maharajh, R., & Schmoch, U. (2009). New activities of universities in transfer and extension: multiple requirements and manifold solutions. *Science and Public Policy*, 36(2), 157-164.
- Gregorutti, G. (2014). Buscando modelos alternativos para la gestión universitaria latinoamericana. *Bordón. Revista de pedagogía*, 66(1), 123-136.
- Gutiérrez Olvera, Arturo (1993) La planeación de la educación superior, *Documento de ANUIES, región noroeste*,
- Gutiérrez Salazar, M. Á. (2017). La auditoría superior de la federación y la conformación del Sistema Nacional Anticorrupción. *Cuestiones constitucionales*, (37), 51-83.
- Hallinger, P. (2019). Science mapping the knowledge base on educational leadership and management from the emerging regions of Asia, Africa and Latin America, 1965–2018. *Educational Management Administration & Leadership*, 1741143218822772.
- Hart A., Northmore S., & Gerhardt C. (2009). Briefing paper: auditing, benchmarking and evaluating public engagement. Bristol, UK: National Co-ordinating Centre for Public Engagement Research Synthesis n° 1. <http://talloiresnetwork.tufts.edu/wp-content/uploads/AuditingBenchmarkingandEvaluatingPublicEngagement.pdf> Accessed 27 June 2012.

- Howard, T. A. (2006). *Protestant theology and the making of the modern German university*. Oxford University Press on Demand..
- Kakabadse Andrew, Morais Filipe, Myers Andrew & Brown Gerry (2020) *Universities Governance A Risk of Imminent Collapse, Henley Business School*
- Kliksberg, B. (1995). *El Pensamiento Organizativo - De los dogmas a un nuevo paradigma gerencial*, 13ava Edición ampliada y actualizada – Editorial Tesis, Buenos Aires.
- Kooiman, J. (Ed.). (1993). *Modern governance: new government-society interactions*. Sage.
- Leal, M. A. N., & Ocegueda, K. I. C. (2013). Gobernanza y educación superior en México. *Universidades*, (57), 38-50.
- Leydesdorff, L., & Etzkowitz, H. (1996). Emergence of a Triple Helix of university—industry—government relations. *Science and public policy*, 23(5), 279-286.
- LCES (1978) Ley para la Coordinación de la Educación Superior *Diario Oficial de la Federación*, 29/12/1978, México.
- LGES (2021) Ley General de Educación Superior, *Diario Oficial de la Federación*, 20/04/2021, México.
- Lolas, F. (2006). Sobre modelos de gestión universitaria. *Calidad en la Educación*, (24), 37-45.
- Lomelí Vanegas, L., & Escalante Semerena, R. (2019). *Autonomías bajo acecho*. Siglo XXI – UDUAL Ciudad de México, México
- Lopera Palacio, C. M. (2004). Antinomias, dilemas y falsas premisas que condicionan la gestión universitaria.
- López Zárate, R., González Cuevas, Ó. M., Mendoza Rojas, J., & Pérez Castro, J. (2011). El rol de los rectores en la gobernabilidad de las universidades públicas mexicanas. *Revista mexicana de investigación educativa*, 16(51), 1021-1054.
- Lozada Barahona, N. E., & Gutiérrez Vargas, L. M. (2014). La naturaleza única y particular de la Universidad latinoamericana en la construcción de la sociedad.
- Mantilla, B. Samuel Alberto (2018). *Auditoría del control interno (4a. ECOE Ediciones)*, Bogotá Colombia
- Marhl, M., & Pausits, A. (2011). Third mission indicators for new ranking methodologies. *Evaluation in Higher Education*, 5(1), 43-64.
- Martin, B. R. (2003). The changing social contract for science and the evolution of the university. *Science and innovation: Rethinking the rationales for funding and governance*. Edward Elgar, Cheltenham, 7-29.
- Martín, M. M., Blasi, B. A. (2013). L'estat de l'educació a Catalunya. Anuari 2013.
- Mayorga, F., & Córdova, E. (2007). Gobernabilidad y gobernanza en América Latina. *Ginebra*, SZ.
- Meléndez Guerrero, M. Á., Solís Pérez, P. C., & Gómez Romero, J. G. I. (2010). Gobernanza y gestión de la universidad pública. *Revista de Ciencias Sociales*, 16(2), 210-225.

- Molas-Gallart J., Salter A., Patel P., Scott A., & Duran X. (2002). Measuring third stream activities. Final report to the Russell Group of University, Brighton: UK, SPRU—Science and Technology Policy Research, University of Sussex.
http://www2.lse.ac.uk/economicHistory/Research/CCPN/pdf/russell_report_thirdStream.pdf.
 Accessed 27 June 2012.
- Molas-Gallart, J. (2005). Definir, quantificar i finançar la tercera missió: un debat sobre el futur de la Universitat. *Coneixement i societat*, 7, 6-27.
- Mollis, M. (2007). Latin American university transformation of the 1990s: altered identities?. *In International handbook of higher education (pp. 503-515)*. Springer, Dordrecht.
- Mondragón, Alma Rosa Hernández. (2006) "La acreditación y certificación en las instituciones de educación superior. Hacia la conformación de circuitos académicos de calidad: ¿exclusión o integración? " *Revista del Centro de Investigación. Universidad La Salle* 7.26 (2006): 51-61.
- Montealegre, A. R. V., & Ortiz, P. A. G. (2017). Competencias directivas, un reto para la educación superior. *Revista Academia y Virtualidad*, 10(1), 3.
- Mora, J. G. (2001). Governance and management in the new university. *Tertiary education and management*, 7(2), 95-110.
- Mora, J. G., Serra, M. A., & Vieira, M. J. (2018). Social Engagement in Latin American Universities. *Higher Education Policy*, 31(4), 513-534.
- Muñoz García, Humberto (2020), El contexto universitario internacional y la UNAM, *CAMPUS* no. 850, 21 mayo 2020 p. 05 campusmilenio.mx
- Neave, G. (1988). On the cultivation of quality, efficiency and enterprise: an overview of recent trends in higher education in Western Europe, 1986-1988. *European journal of education*, 7-23.
- Neave, G. R., & Vught, F. V. (1991). *Prometheus bound: The changing relationship between government and higher education in Western Europe*. Pergamon Press.
- OECD (2008) Tertiary Education for the Knowledge Society Higher Education, *OECD Publishing, Paris*
- OECD (2019), Higher Education in Mexico: Labour Market Relevance and Outcomes, Higher Education, *OECD Publishing, Paris*
- OEI (Organización de Estados Iberoamericanos para la Educación, la Ciencia y la Cultura) Diagnóstico de la Educación Superior en Iberoamérica 2019 *Sáinz-González, J & Barberá de la Torre, R. 2019*
- Pallán Figueroa, Carlos (1980) La administración y la planeación de las instituciones de educación superior frente a del desarrollo, Texto base para la conferencia que, con el mismo título, fue sustentada en la Seminario Nacional sobre Planeación y Administración de la Educación Superior, Aguascalientes 17-20 de septiembre de 1980 (UAA, ANUIES, SEP).
- Peris-Ortiz, M., García-Hurtado, D., & Devece, C. (2019). Influence of the balanced scorecard on the science and innovation performance of Latin American universities. *Knowledge Management Research & Practice*, 1-11.

- Peters, M. A. (2019). Global university rankings: Metrics, performance, governance.
- Plata, L. A. M., Rodríguez, L. H. R., & Vega, D. F. M. (2019). Políticas Públicas Educativas y aseguramiento de la calidad en la Educación Superior. *Revista historia de la educación latinoamericana*, 21(32).
- Pungitore, J. L. (2012). El Pensamiento Organizativo de Bernardo Kliksberg. *Técnica administrativa*, 11(50), 4.
- Quintero Castellanos, C. E. (2017). Gobernanza y teoría de las organizaciones. *Perfiles latinoamericanos*, 25(50), 39-57.
- R .P. UNAM (2017). Reglamento de Planeación. *Cuadernos de Planeación Universitaria*.
- Rama, C. (2014). La virtualización universitaria en América Latina. RUSC. *Universities and Knowledge Society Journal*, 11(3), 32-41.
- Ramírez, Y., & Tejada, Á. (2018). Corporate governance of universities: Improving transparency and accountability. *International Journal of Disclosure and Governance*, 15(1), 29-39.
- Rangel Guerra, Alfonso (1990) La planeación de la educación superior en México, *Dirección General Centro de Cooperación Regional para la Educación de Adultos en América Latina y el Caribe, OMNIA*,
- Reyes Ponce, A. (2007). Administración Moderna. 1ª. Ed. México, Limusa. 493p.
- Rodríguez Gómez, R. (2006). Relaciones peligrosas. Primera Parte. La polémica sobre las universidades patito y las negociaciones SEP-FIMPES en torno al RVOE. *Campus Milenio*, 165.
- Rodríguez Gómez, Roberto (2019), Autonomía y rendición de cuentas (Una revisión histórica/III), *CAMPUS no. 808, 4 julio 2019 p. 05 campusmilenio.mx*
- Rodríguez Gómez, Roberto (2020) Las universidades y la autonomía de planeación, *CAMPUS no. 842, 19 marzo 2020, p. 05 campusmilenio.mx*
- Rodríguez G. Roberto (2021) Coordinación, relaciones intergubernamentales y gobernanza, Intersecciones y diferencias, *Campus No 887 2021-02-11*
- Rodríguez G. Roberto (2021) Futuro de la gobernanza universitaria, *Campus No 900 2021-05-20*
- Romo, S. M. (2009). Políticas en educación superior frente a la transición al siglo XXI. *Reencuentro. Análisis de problemas universitarios*, (56), 70-75.
- Samoilovich, D. (2018). Tendencias de la educación superior en América latina y el Caribe, *En A. L. Gazzola y A. Didriksson (Eds.), Tendencias de la Educación Superior en América Latina y el Caribe (pp. 319 -379). Caracas: IESALC-UNESCO.*
- Santiago, P., Tremblay, K., Basri, E., & Arnal, E. (2008). *Tertiary education for the knowledge society (Vol. 1). Paris: OECD.*
- Schwartzman, S. (1993). Policies for higher education in Latin America, *The context. Higher Education*, 25(1), 9-20.

- Shattock, M. (2002). Re-balancing modern concepts of university governance. *Higher Education Quarterly*, 56(3), 235-244.
- Somers, P., Davis, C., Fry, J., Jasinski, L., & Lee, E. (2018). Academic capitalism and the entrepreneurial university: some perspectives from the Americas. *Roteiro*, 43(1), 21-42.
- Sporn, B. (1996). Managing university culture: an analysis of the relationship between institutional culture and management approaches. *Higher education*, 32(1), 41-61. Stevenson, W. (2011). *Operations Management (Operations and Decision Sciences)*.
- Stevenson, W. (2011). *Operations Management (Operations and Decision Sciences)*.
- Thorn, K., & Soo, M. (2006). Latin American universities and the third mission: trends, challenges, and policy options. *The World Bank*.
- Tian, M., & Huber, S. G. (2019). Mapping the international knowledge base of educational leadership, administration and management: a topographical perspective. *Compare: A Journal of Comparative and International Education*, 1-20.
- Torres-Melo, J. (2006). Gobernanza, gobernabilidad y buen gobierno: aproximación conceptual. *El desarrollo: perspectivas y dimensiones Aportes interdisciplinarios*, 409.
- UABC (Universidad Autónoma de Baja California) (2019) Plan de Desarrollo Institucional 2019-2023 *Universidad Autónoma de Baja California, Mexicali, Baja California, México*
- UAEM (Universidad Autónoma del Estado de México) (2017) Plan Rector de Desarrollo Institucional 2017-2021 *Universidad Autónoma del Estado de México, Toluca, Estado de México, México*
- UAM (Universidad Autónoma Metropolitana) (2011) Plan de Desarrollo Institucional, 2011-2024. *Universidad Autónoma Metropolitana, Ciudad de México, México*.
- UANL (Universidad Autónoma de Nuevo León) (2019) Plan de Desarrollo Institucional 2019-2030 *Universidad Autónoma de Nuevo León, Monterrey, Nuevo León, México*
- UAS (Universidad Autónoma de Sinaloa) (2017) Plan de Desarrollo Institucional Consolidación Global 2017-2021 *Universidad Autónoma de Sinaloa, Culiacán, Sinaloa, México*
- UDG (Universidad de Guadalajara) (2014). Plan de Desarrollo Institucional 2014-2030. *Universidad de Guadalajara, Coordinación, Guadalajara, Jalisco, México*.
- UNAM (Universidad Nacional Autónoma de México. Oficina del Abogado General. Dirección General de Estudios de Legislación Universitaria) (2005). *Ley Organica de la Unam. Version: Español, Inglés y Francés*. UNAM.
- UNAM (Universidad Nacional Autónoma de México: Secretaria de Desarrollo Institucional: Dirección General de Planeación) (2005) Memoria 2005
- UNAM (Universidad Nacional Autónoma de México: Secretaria de Desarrollo Institucional: Dirección General de Planeación) (2019) Memoria 2019
- UV (Universidad Veracruzana) (2008) Plan General de Desarrollo 2025 *Universidad Veracruzana, Jalapa, Veracruz, México*

- Urgell, F., Aibar, E., & Welp, Y. (2005). Serveis públics en línia i organització de l'Administració: un estudi de cas sobre governança electrònica. *Coneixement i Societat: Revista d'Universitats, Recerca i Societat de la Informació*, 7, 82-71.
- VALS (Virtual Alliances for Learning Society) (2013), Lee, *et al* . Virtual Alliances for Learning Society.
- Vaccarezza, L. (2006). Autonomía universitaria, reformas y transformación social. Vessuri, H., Universidad e investigación científica, CLACSO, *Consejo Latinoamericano de Ciencias Sociales, Buenos Aires*, 33-49.
- Vargiu, A. (2014). Indicators for the evaluation of public engagement of higher education institutions. *Journal of the Knowledge Economy*, 5(3), 562-584.
- Vega-Jurado, J., Fernández-de-Lucio, I., & Huanca, R. (2008). University–industry relations in Bolivia: implications for university transformations in Latin America. *Higher Education*, 56(2), 205-220.
- Vilalta, J. M. (2013). La tercera misión universitaria. Innovación y transferencia de conocimientos en las universidades españolas. *Madrid: Studia XXI. Fundación Europea Sociedad y Educación*.
- Welp, Y., Urgell, F., & Aibar, E. (2007). From bureaucratic administration to network administration? An empirical study on e-government focus on Catalonia. *Public Organization Review*, 7(4), 299-316.
- Zapata, G., & Tejeda, I. (2009). Impactos del aseguramiento de la calidad y acreditación de la educación superior. Consideraciones y proposiciones. *Calidad en la Educación*, (31), 192-20

ANEXO 1 INSTITUCIONES PÚBLICAS AUTÓNOMAS EN ANUIES

<http://www.anuies.mx/anuies/instituciones-de-educacion-superior/>

FOLIO	INSTITUCIÓN AUTÓNOMA	CARÁCTER
1	<u>Universidad Autónoma de Aguascalientes (UAA)</u> <small>PÁGINA WEB</small>	Institución Pública - Autónoma. Descentralizada del Estado de Aguascalientes
2	<u>Universidad Autónoma de Baja California (UABC)</u> <small>PÁGINA WEB</small>	Institución Pública - Autónoma. Descentralizada del Estado de Baja California
3	<u>Universidad Autónoma de Baja California Sur (UABCS)</u> <small>PÁGINA WEB</small>	Institución Pública - Autónoma. Descentralizada del Estado de Baja California Sur
4	<u>Universidad Autónoma de Campeche (UACam)</u> <small>PÁGINA WEB</small>	Pública - Autónoma
5	<u>Universidad Autónoma del Carmen (UNACAR)</u> <small>PÁGINA WEB</small>	Pública - Autónoma
6	<u>Universidad Autónoma de Chiapas (UNACH)</u> <small>PÁGINA WEB</small>	Institución Pública - Autónoma. Descentralizada del Estado de Chiapas.
7	<u>Universidad de Ciencias y Artes de Chiapas (UNICACH)</u> <small>PÁGINA WEB</small>	Pública - Autónoma
8	<u>Universidad Autónoma de Chihuahua (UACH)</u> <small>PÁGINA WEB</small>	Pública - Autónoma
9	<u>Universidad Autónoma de Ciudad Juárez (UACJ)</u> <small>PÁGINA WEB</small>	Institución Pública - Autónoma. Descentralizada del Estado de Chihuahua
10	<u>Universidad Autónoma Agraria Antonio Narro (UAAAN)</u> <small>PÁGINA WEB</small>	Institución Pública - Autónoma. Descentralizada de la Federación.
11	<u>Universidad Autónoma de Coahuila (UAdeC)</u> <small>PÁGINA WEB</small>	Organismo Público - Autónomo, Descentralizado del Gobierno del Estado de Coahuila
12	<u>Universidad de Colima (UCol)</u> <small>PÁGINA WEB</small>	Pública - Autónoma
13	<u>El Colegio de México A.C. (COLMEX)</u> <small>PÁGINA WEB</small>	Público Autónomo, antes La Casa de España en México

14	<u>Facultad Latinoamericana de Ciencias Sociales (FLACSO)</u> <small>PÁGINA WEB</small>	Pública, Organismo Internacional con Carácter Regional y Autónomo, Constituido por los Países de América Latina y el Caribe.
15	<u>Universidad Autónoma Metropolitana (UAM)</u> <small>PÁGINA WEB</small>	Pública - Autónoma
16	<u>Universidad Nacional Autónoma de México (UNAM)</u> <small>PÁGINA WEB</small>	Pública - Autónoma
17	<u>Universidad Juárez del Estado de Durango (UJED)</u> <small>PÁGINA WEB</small>	Pública - Autónoma
18	<u>Universidad de Guanajuato (UGto)</u> <small>PÁGINA WEB</small>	Pública - Autónoma
19	<u>Universidad Autónoma de Guerrero (UAGro)</u> <small>PÁGINA WEB</small>	Pública - Autónoma.
20	<u>Universidad Autónoma del Estado de Hidalgo (UAEH)</u> <small>PÁGINA WEB</small>	Pública - Autónoma.
21	<u>Universidad de Guadalajara (UDG)</u> <small>PÁGINA WEB</small>	Pública - Autónoma. El Congreso del Estado de Jalisco declara Benemérita a la 22Universidad de Guadalajara el 26 de febrero de 2014.
22	<u>Universidad Autónoma Chapingo (UACHa)</u> <small>PÁGINA WEB</small>	Pública - Autónoma, Nacional, Descentralizada del Gobierno Federal
23	<u>Universidad Autónoma del Estado de México (UAEMEX)</u> <small>PÁGINA WEB</small>	Pública - Autónoma
24	<u>Universidad Michoacana de San Nicolás de Hidalgo (UMICH)</u> <small>PÁGINA WEB</small>	Pública - Autónoma
25	<u>Universidad Autónoma del Estado de Morelos (UAEM)</u> <small>PÁGINA WEB</small>	Pública - Autónoma
26	<u>Universidad Autónoma de Nayarit (UAN)</u> <small>PÁGINA WEB</small>	Pública - Autónoma
27	<u>Universidad Autónoma de Nuevo León (UANL)</u> <small>PÁGINA WEB</small>	Pública - Autónoma
28	<u>Universidad Autónoma Benito Juárez de Oaxaca (UABJO)</u> <small>PÁGINA WEB</small>	Institución Pública - Autónoma. Descentralizada del Estado de Oaxaca
29	<u>Benemérita Universidad Autónoma de Puebla (BUAP)</u> <small>PÁGINA WEB</small>	Organismo Público - Autónomo. Descentralizado del Gobierno del Estado de Puebla
30	<u>Universidad Autónoma de Querétaro (UAQ)</u> <small>PÁGINA WEB</small>	Pública - Autónoma
31	<u>Universidad de Quintana Roo (UQROO)</u> <small>PÁGINA WEB</small>	Pública (¿?) Descentralizada del Gobierno del Estado de Quintana Roo

32	<u>Universidad Autónoma de San Luis Potosí (UASLP)</u> <small>PÁGINA WEB</small>	Pública - Autónoma
33	<u>Universidad Autónoma de Occidente (UAdeO)</u> <small>PÁGINA WEB</small>	Pública - Autónoma de la Secretaría de Educación Pública del Estado de Sinaloa. Antes Universidad de Occidente (UDO), cambia de nombre a partir del 22 de febrero de 2018 emitido en el decreto N° 376 del H. Congreso libre y soberano del Estado de Sinaloa, publicado el miércoles 21 de febrero de 2018 en el Órgano Oficial del Estado.
34	<u>Universidad Autónoma de Sinaloa (UAS)</u> <small>PÁGINA WEB</small>	Pública - Autónoma. El 4 de diciembre de 1965, la institución recobra y desarrolla su autonomía abrogada en 1937.
35	<u>Instituto Tecnológico de Sonora (ITSON)</u> <small>PÁGINA WEB</small>	Público - Autónomo, Descentralizado del Estado
36	<u>Universidad de Sonora (UNISON)</u> <small>PÁGINA WEB</small>	Pública – Autónoma
37	<u>Universidad Juárez Autónoma de Tabasco (UJAT)</u> <small>PÁGINA WEB</small>	Pública - Autónoma
38	<u>Universidad Autónoma de Tamaulipas (UAT)</u> <small>PÁGINA WEB</small>	Pública - Autónoma
39	<u>Universidad Autónoma de Tlaxcala (UATx)</u> <small>PÁGINA WEB</small>	Pública - Autónoma
40	<u>Universidad Veracruzana (UV)</u> <small>PÁGINA WEB</small>	Pública - Autónoma
41	<u>Universidad Autónoma de Yucatán (UADY)</u> <small>PÁGINA WEB</small>	Pública - Autónoma
42	<u>Universidad Autónoma de Zacatecas *Francisco García Salinas* (UAZ)</u> <small>PÁGINA WEB</small>	Pública - Autónoma

ANEXO 2 UNAM: PLAN DE DESARROLLO INSTITUCIONA 2015-2019

Dr. Enrique Graue Wiechers
Rector

Presentación

Con el propósito de lograr una mayor eficiencia en la consecución y seguimiento de los objetivos planteados en el Plan de Desarrollo Institucional 2015-19, las diversas dependencias han realizado un esfuerzo de revisión y compactación para agrupar aquellos programas convergentes. Como resultado de este ejercicio, el Plan de Desarrollo Institucional de la UNAM 2015-19 constará de 256 proyectos, que incluyen los 585 proyectos del Plan previamente anunciado y constituye una nueva versión de éste. El Plan de Desarrollo Institucional II se puede consultar en el portal de la UNAM.

Introducción

El Plan de Desarrollo Institucional (PDI) 2015-2019 es el punto de referencia del quehacer universitario. Permite determinar, orientar y dar seguimiento a las acciones que se requieren para que la marcha de la Institución atienda a las necesidades que se presentan en todos los órdenes, niveles y sectores, además de impulsar acciones decisivas para su devenir y refrendar, con ello, la calidad y fortaleza que distingue a la Universidad y su consecuente liderazgo en materia de educación superior, investigación y extensión de los beneficios de la cultura a la sociedad.

El antecedente del Plan de Desarrollo Institucional que se da a conocer a la comunidad universitaria, es el Proyecto de Trabajo que en su momento sometí a consideración de la Honorable Junta de Gobierno, mismo que fue publicado bajo la siguiente estructura:

1. Una Universidad más integrada que sume esfuerzos y en constante mejoría.
2. Una Universidad que genere conocimiento y lo ponga al servicio del país.
3. Una Universidad a la vanguardia de las tecnologías de la información.
4. Una administración al servicio de los universitarios.

5. Una Universidad que crezca en forma organizada y sostenida.

Una vez concluido el proceso de designación del Rector para el cuatrienio 2015-2019, se procedió, de manera incluyente, a la elaboración del Plan de Desarrollo Institucional, al que se integraron las propuestas más relevantes de los proyectos de trabajo presentados por los otros candidatos. Para el efecto, se realizó un análisis detenido de lo planteado por ellos retomando, por un lado, los puntos de coincidencia y agregando, por otra parte, las iniciativas valiosas e innovadoras para el avance de nuestra Universidad.

La primera versión del documento consistió en la estructuración del Plan de Desarrollo Institucional, con base en las funciones sustantivas y en las tareas esenciales de la Institución: Docencia, Investigación, Extensión, Difusión, Vinculación y Gestión.

De este ejercicio inicial, resultó un documento conformado por 16 programas estratégicos que contenían proyectos relacionados con 72 temáticas, mismo que fue revisado por los titulares de las dependencias de la administración central, quienes formularon comentarios puntuales acerca de la factibilidad de las propuestas en términos normativos, financieros y operativos. Se integró la versión que contenía dichas observaciones, misma que se destinó a recibir las propuestas, observaciones y señalamientos que desearan formular los alumnos, ex-alumnos, trabajadores, académicos y funcionarios de la UNAM.

El Proyecto de Plan de Desarrollo Institucional 2015-2019 se sometió a consulta en cumplimiento de las disposiciones del Reglamento de Planeación de la Universidad Nacional Autónoma de México. Para ello, se convocó a la participación de los universitarios y se publicó en línea la propuesta, a fin de recibir por esa vía y de manera inmediata todas sus contribuciones. De forma simultánea, se mantuvo la opción de recibir documentos impresos y archivos adjuntos a través del buzón de correo electrónico que se estableció para tal efecto. El Plan de Desarrollo Institucional estuvo abierto para su consulta y enriquecimiento del 18 de enero al 29 de febrero del presente año.

Durante el periodo señalado, se registraron 92,059 visitas al sitio, 8,452 opiniones y

propuestas, 230 documentos y 85 correos electrónicos con aportaciones a los programas estratégicos y sus respectivos proyectos. Se dio puntual seguimiento a todas y cada una de las aportaciones recibidas, mismas que se revisaron a conciencia y que fueron consideradas para la elaboración de la versión final del Plan de Desarrollo Institucional¹.

Todas las aportaciones, sugerencias y señalamientos que se recibieron han sido considerados mediante su incorporación a los programas o a los proyectos del Plan de Desarrollo Institucional, o bien canalizados a las entidades y dependencias que tendrán a su cargo llevar a cabo las acciones específicas correspondientes.

Estas contribuciones de la comunidad abordan en su conjunto temas como los siguientes: asesoría y tutoría de alumnos, formación y evaluación del personal académico, renovación de la planta académica, capacitación y evaluación del desempeño del personal administrativo, evaluación y modificación de planes y programas de estudio, educación continua, mejoramiento de la educación abierta y a distancia, publicaciones y bibliotecas, apoyos para mejorar el desempeño de los alumnos, mejoramiento del entorno educativo, acceso y uso de las Tecnologías de la Información y Comunicación, investigación interdisciplinario y redes de investigación, emprendimiento e incubación de empresas, actividades culturales y deportivas, normatividad y legislación universitaria, simplificación administrativa. mejoramiento de la infraestructura. ético y valores universitarios. seguridad y vigilancia, así como prevención y denuncia del delito, entre otros.

En síntesis, de los 8.452 aportaciones recibidos. 73% corresponden a opiniones que

enriquecen el Plan de Desarrollo Institucional, 16% son comentarios informativos que

contribuyen o sustentan los proyectos y 11% de las propuestas no son factibles de realizar por razones normativas o del presupuesto con el que cuenta la Institución.

Una vez concluido el proceso de consulta, se elaboró una nueva versión del Plan de Desarrollo Institucional que se ha reestructurado en un documento que contiene 17 programas estratégicos, 105 líneas de acción y 256 proyectos, los cuales abordan aspectos centrales de la vida estudiantil, académica y administrativa de la Institución.

El Plan de Desarrollo Institucional cuenta con los ajustes de orden legal, administrativo y programático que aportaron las diversas instancias y órganos que conforman la estructura académica y administrativa de la Institución, la Honorable Junta de Gobierno, las Secretarías de la Rectoría, las tres Coordinaciones y las Direcciones de las entidades académicas y dependencias universitarias.

La siguiente etapa consistirá en la asignación de cada programa estratégico y de sus respectivos proyectos a las entidades y dependencias responsables con la finalidad de

que éstas definan las acciones a realizar para el cumplimiento del Plan de Desarrollo Institucional. Asimismo, para poder hacer un seguimiento puntual, cada una de ellas deberá elaborar un plan de trabajo anual, estableciendo los plazos y las fechas de entrega de los productos correspondientes a las acciones de su competencia.

El resultado de este ejercicio plural e incluyente constituye una cartografía de navegación que asume la visión y las necesidades de la comunidad para ubicar a la Universidad a la altura de los desafíos y las exigencias propios de estos tiempos, y así responder a la sociedad a lo que se debe.

Dr. Enrique Graue Wiechers

Plan de Desarrollo Institucional 2015-2019

La Universidad del siglo XXI

El mundo contemporáneo plantea a la humanidad retos y desafíos en todos los ámbitos, en muchos casos sin precedentes y con frecuencia de dimensiones inéditas. Encarar las problemáticas actuales y superarlas de manera eficaz y con responsabilidad, exige profundas transformaciones en todos los órdenes de la actividad humana, así como en las relaciones entre los individuos y entre éstos con su entorno.

El cambio climático y el agotamiento de recursos energéticos y vitales, la agudización constante de la desigualdad e inequidad social, la creciente violencia, injusticia, corrupción y desamparo, los desastres y emergencias naturales, entre otros conflictos que nos aquejan, han adquirido tal importancia y magnitud que la humanidad ha empezado a vislumbrar en el siglo XXI, así sea de manera incipiente, que su verdadera riqueza, su auténtico capital, no radica ni en la capacidad financiera ni en la posesión de recursos, sino en el conocimiento.

Asumida a cabalidad esta premisa, se entiende que la actividad universitaria es un componente esencial para el crecimiento, el desarrollo y la competitividad de las naciones. De ella depende, en rigor, la posibilidad de concebir y realizar acciones de gran impacto y alcance que contribuyan efectivamente a encarar con éxito la compleja realidad y permitan orientarla hacia un futuro promisorio y esperanzador para la humanidad.

El conocimiento derivado de la investigación científica, humanística y artística, así como de la innovación y del desarrollo tecnológico, ha demostrado que su papel es fundamental para el logro del bienestar genérico de las sociedades del siglo XXI. En este sentido, la educación superior tiene que constituirse como uno de los motores que impulsen la configuración de un nuevo tipo de sociedad basada en el saber. Entendida como un derecho humano y como un bien público, la educación debe ubicarse en la base de la toma de decisiones y de las acciones estratégicas para atender los problemas sociales, económicos y ambientales. De ella depende el que se integre una nueva forma de ciudadanía libre, ética, crítica y

responsable, favorable al bienestar humano, respetuosa de la diversidad y comprometida con la construcción de un mundo mejor.

Desde esta perspectiva, el conocimiento en general, y de manera específica su generación, transmisión y aplicación constituyen la mejor inversión para toda sociedad, pues en ello radica la clave de su desarrollo, de su movilidad y de su estabilidad. La educación adquiere así una dimensión trascendente e insoslayable en todo proyecto de nación, por los valores que cultiva, por los horizontes que posibilita y por el crecimiento que propicia. Entender, asimilar y ejercer estos principios esenciales es dotar a la Universidad de su auténtico sentido transformador y refrendar con ello su relevancia y vocación humana.

La actual proliferación de disciplinas ha conducido a un crecimiento exponencial del saber. En el proceso de mundialización que nos ha tocado vivir, solo una inteligencia capaz de asumir la dimensión planetaria de los conflictos actuales podrá hacer frente a los grandes desafíos del mundo contemporáneo. Por ello, la Universidad del siglo XXI está llamada a terminar con el saber acumulativo y, de manera simultánea, a cerrar la brecha que la generación de conocimientos nuevos abre entre quienes tienen acceso a ellos y quienes no pueden obtenerlos.

Hoy debemos, además, reconocer la existencia de niveles distintos de realidad regidos por lógicas diferentes. En este sentido, todo intento por reducir la realidad a un único nivel sometido a una sola lógica queda fuera del pensamiento científico y humanístico contemporáneo. Al confrontar los saberes de disciplinas diversas se generan nuevos conocimientos que las articulan entre ellas. La apertura disciplinaria, a través de la conciliación y del diálogo constante entre la ciencia, las humanidades, las artes y la tecnología se ha vuelto indispensable. Esto solo es posible en el marco de una perspectiva despojada de todo adoctrinamiento, de toda certeza y de toda postura irrefutable, es decir, con el consenso laico que garantiza el avance del conocimiento en beneficio de la humanidad.

No hay aspecto de la realidad que no convoque al conocimiento como herramienta

fundamental para prevenir, atender y resolver los grandes desafíos que ésta nos presenta. Hoy, más que nunca, el saber, riqueza invaluable para el devenir de la humanidad, nos atañe a todos. Por ello, han quedado atrás los tiempos en que las fronteras herméticas entre las muy diversas ramas del conocimiento obstaculizaban su comunicación y su interacción, que ahora reconocemos como indispensables. Todo problema humano y natural exige una visión plural y diversa para la asimilación de su complejidad y para su comprensión cabal.

El avance de cualquier disciplina invoca irremediabilmente a conocimientos de todas las demás. Todo investigador, profesor o estudiante del presente asume ya con naturalidad que la medicina invoca a la ética, la ingeniería a la antropología, la literatura a la física, la biología a la historia, por poner solo algunos ejemplos. Las ciencias, las humanidades, las artes y la tecnología se han hermanado, en definitiva, y sus saberes se transforman y acrecientan gracias al diálogo que permite su apertura. Esa es la base de la Universidad del siglo XXI.

La universidad pública en México

Es mucho lo que se requiere todavía para enfrentar los múltiples problemas que hoy aquejan a la educación en México, entre ellos el financiamiento incierto, el centralismo, la creciente privatización, la baja cobertura, la escasa eficiencia terminal y los altos índices de reprobación y deserción. A ello se suma la falta de oportunidades laborales de quienes egresan de las instituciones educativas.

Signo inequívoco de la crisis por la que atraviesa el país, cuyo nivel promedio de escolaridad apenas rebasa los ocho años de estudio, es el hecho de que, en los albores del siglo XXI, casi seis millones de mexicanos no sepan leer ni escribir. En México, 10 millones de jóvenes de 15 años o más no concluyeron la primaria y 17 millones no terminaron la educación secundaria; 32 millones de connacionales mayores de 15 años se encuentran hoy en situación de rezago educativo; únicamente tres de cada 10 mexicanos de entre 19 y 23 años tienen acceso a la educación superior, cuya cobertura es hoy de apenas 34.6%, y solo 18 de cada 100 alumnos que ingresan a la educación alcanzan a concluir estudios superiores,

mientras que 82% de ellos abandona su formación en algún momento, de manera especial en el tránsito del bachillerato a los estudios profesionales y en los primeros semestres de la licenciatura, a la par que crece el número de jóvenes que desafortunadamente no tienen cabida en el sistema educativo y que tampoco encuentran espacio en el mercado de trabajo.

Aislar o descontextualizar el tema de la educación de otros agentes del desarrollo nacional constituye una peligrosa trampa ideológica. Por el contrario, la formación de niños, jóvenes y ciudadanos está estrechamente relacionada con los factores que hoy tienen postrado al país en una situación por demás preocupante.

En ese sentido, atender con seriedad y contribuir con eficacia a la solución de los desafíos que enfrenta el sistema educativo, incidirá favorablemente en la prevención de conflictos sociales que tienden a agudizarse como la desigualdad, la pobreza, la marginación, la inequidad y la violencia. Por ello, consolidar el camino andado en materia educativa, y valorar e impulsar esta actividad vital, son tareas ineludibles en la construcción de la auténtica democracia que todos anhelamos y por la que tantas generaciones han luchado.

No olvidemos que los países más avanzados y los que hoy cuentan con mayores perspectivas de crecimiento a futuro son precisamente aquellos que, por principio, han invertido en la educación y se han esforzado por reconocer e impulsar su dimensión protagónica, tanto para su desarrollo económico, político y social, como en el concierto de la sociedad global.

Por ello resulta pertinente insistir en que el saber es el capital más valioso para el devenir de una nación; que la formación de sus habitantes es garantía de la preservación de principios irrenunciables como la laicidad, la pluralidad, la equidad y la libertad de pensamiento; que del uso ético y público del conocimiento dependen la calidad de vida, las oportunidades de crecimiento y las posibilidades de realización individual y de éxito colectivo.

El conocimiento es el camino a la libertad y la justicia. Entre más nociones y valores civiles conformen el bagaje, más amplios serán los horizontes, más diversas las opciones, mayor la posibilidad de elegir y más responsable el comportamiento. En el México de hoy, la

Universidad pública, en la que se cultiva, produce, difunde y extiende el conocimiento, se convierte así en un patrimonio insustituible y esperanzador. Luchar por ella es engrandecer al país.

La UNAM, ayer, hoy y mañana

La UNAM es un espacio excepcional, civilizador por excelencia. La capacidad crítica, analítica, creativa e innovadora, y la libertad de pensamiento distinguen a su comunidad. Los valores esenciales que se cultivan en su seno posibilitan la convivencia de sus integrantes con conciencia y responsabilidad social.

A un siglo y un lustro de la fundación de la Universidad Nacional, refrendamos y reivindicamos los valores primordiales que la han ubicado como protagonista indiscutible de las grandes transformaciones del país y que la han convertido en baluarte de la democracia.

Desde su inauguración en 1910, la máxima casa de estudios ha desempeñado las funciones sustantivas que cumple día a día para la sociedad a la que se debe, basadas en el carácter laico que la distingue y que constituye una condición para el avance de la ciencia, la tecnología, las humanidades y las artes.

Al perfilar lo que hoy es la Universidad, Justo Sierra la concibió e impulsó como un modelo de vanguardia “en pos de un proyecto educativo progresivo y universal, con sentido evolutivo y voluntarioso”, y se dirigió así a su comunidad: “sois un grupo en perpetua selección dentro de la sustancia popular, y tenéis encomendada la realización de un ideal político y social que se resume así: democracia y libertad”. El eco de sus palabras, vigentes más que nunca en los turbulentos inicios del siglo XXI, nos recuerda el valor y el potencial de la UNAM como referente ineludible de la identidad nacional y como espacio civilizador en el que cada día se contribuye a la construcción de un México mejor.

El papel insoslayable de la institución en el devenir de México, no puede sino basar sus cimientos en la generación, transmisión, divulgación y aplicación del saber, posible gracias

a su autonomía, a la libertad de cátedra, a la participación colegiada y a la laicidad, al sentido de identidad y orgullo de pertenencia de su comunidad, al uso del diálogo, la razón y el derecho como fórmulas para resolver las diferencias, al respeto irrestricto a la inteligencia, la imaginación y la creatividad, a la búsqueda de la verdad y del conocimiento de la realidad, a la promoción de la equidad y de la justicia, así como la lucha permanente en favor de las mejores causas del país. Todas ellas, prácticas que hasta hoy ha mantenido la Universidad, y cuya defensa y preservación han sido cruciales en los momentos más complejos de su historia.

La institución ha respondido con creces a la confianza depositada en ella. A lo largo de su existencia, ha ofrecido a la nación servicios educativos indispensables para su desarrollo. Ha formado los cuadros profesionales que el país ha requerido en las diversas etapas de su evolución. Ha generado, preservado, divulgado y recreado el conocimiento científico, social, humanístico y artístico necesario para fortalecer la identidad nacional. Ha constituido el germen de la investigación básica, aplicada, tecnológica y especializada en ciencias y humanidades.

Ya en sus palabras de toma de posesión el Dr. Enrique Graue Wiechers reiteró: “La Universidad que hoy recibo es el resultado de una larga historia de esfuerzos realizados por los universitarios; es un legado de imaginación y de esperanzas; de defensa de los valores humanos y de búsqueda de libertad; de dedicación al trabajo académico, y de una aspiración por un México mejor. En todo este tiempo los universitarios hemos empeñado nuestro espíritu y quehaceres para procurar una nación educada y sin desigualdades; por una sociedad justa y democrática, y por una comunidad universitaria con libertad de expresión y diversidad ideológica. Los Universitarios soñamos con una raza próspera y educada, y con su espíritu a la vanguardia de las naciones.”

En suma, la máxima casa de estudios de México ha realizado aportes fundamentales para el desarrollo social, económico, científico, cultural y político de la nación. Sin duda, seguirá siendo la institución pública de educación superior e investigación que el país requiere. Para seguir al día y a la vanguardia, debe realizar diversas acciones que le permitan mejorar su quehacer, estar en capacidad de seguir compitiendo en los planos nacional y mundial, así

como adecuarse de manera crítica y racional a las nuevas modalidades que globalmente han adquirido los procesos de generación, transmisión, uso y transferencia de conocimientos.

Programas estratégicos

Programa estratégico	Líneas de acción dirigidas hacia:
1. Mejora de la educación universitaria	El apoyo, consolidación, enriquecimiento y evaluación de la formación universitaria en todos sus niveles y modalidades.
2. Planes y programas de estudio	La creación y modificación de planes y programas de estudio con la finalidad de garantizar su calidad y pertinencia en función de las necesidades y retos de la sociedad.
3. Apoyo a la formación de los alumnos	El seguimiento, acompañamiento y fortalecimiento de la formación integral de los alumnos, para favorecer la permanencia, el buen desempeño, la continuidad y la conclusión satisfactoria de los estudios universitarios.
4. Superación y reconocimiento del personal académico	La actualización, evaluación y reconocimiento del personal académico para preservar y acrecentar la calidad de la enseñanza y la generación de conocimientos.
5. Desarrollo y capacitación del personal administrativo	La integración, capacitación y mejora continua del personal administrativo para fortalecer su desempeño en beneficio de la vida universitaria.
6. Educación continua, abierta y a distancia	La creación, diversificación y fortalecimiento de modalidades educativas para la formación, el aprendizaje, la capacitación y la especialización a lo largo de la vida.
7. Tecnologías de la Información y Comunicación (TIC) y Tecnologías del Aprendizaje y el Conocimiento (TAC)	El acceso, uso, aplicación y desarrollo de las Tecnologías de Información y Comunicación para la mejora del ejercicio y cumplimiento óptimo de las funciones sustantivas de la Universidad, así como al uso de las Tecnologías del Aprendizaje y el Conocimiento para las actividades educativas.

8. Investigación	El fomento, apoyo y evaluación de la investigación para la generación de conocimientos de frontera y enfocados a atender los problemas nacionales y globales.
9. Innovación y desarrollo tecnológico	El incremento de la capacidad de respuesta de la Universidad a los requerimientos contemporáneos y futuros en materia de innovación y desarrollo tecnológico.
10. Desarrollo integral de los universitarios	Al desarrollo integral de la comunidad universitaria para fomentar la cultura, la salud y la convivencia.
11. Derechos humanos y equidad de género	El fomento del desarrollo humano, al goce pleno y en condiciones de igualdad de todos los derechos y libertades fundamentales, promoviendo el respeto a la dignidad personal para garantizar la armonía y la pluralidad, entre otros valores universitarios, en beneficio de la formación y el ejercicio ciudadanos.
12. Participación de la UNAM en el desarrollo nacional	La atención a los desafíos del país y a la participación de la Universidad en la vida nacional en favor de la construcción de un México mejor.
13. Proyección nacional e internacionalización	Incentivar la cooperación, el intercambio, la movilidad y la extensión para preservar y acrecentar el liderazgo de la UNAM en los ámbitos nacional e internacional.
14. Sostenibilidad	La formulación de propuestas integrales para el cuidado del medio ambiente y el desarrollo sostenible.
15. Normatividad, gestión y administración universitaria	La planeación, evaluación y adecuación de la normatividad para el desempeño eficaz y expedito de la administración universitaria.
16. Presupuesto e infraestructura	La optimización de los recursos presupuestales y a la mejora de los servicios y de la infraestructura.
17. Seguridad	La prevención, protección y salvaguarda para mejorar la seguridad de los universitarios.

1- MEJORA DE LA EDUCACIÓN UNIVERSITARIA

Dirigido al apoyo, consolidación, enriquecimiento y evaluación de la formación universitaria en todos sus niveles y modalidades

La UNAM concibe al conocimiento no solo como un recurso esencial para la realización personal y el desarrollo de la sociedad, sino también como un bien público indispensable para enfrentar los desafíos contemporáneos. En ese sentido, la mejora de la educación universitaria es una tarea permanente que no permite interrupciones, y es una condición ineludible para transmitir y generar saberes con la calidad característica de la Institución.

Mantener y acrecentar la calidad de la formación media superior y superior, desarrollar la capacidad de abstracción, innovar en los métodos de enseñanza, articular de manera efectiva los distintos ciclos de estudios, incorporar los avances de la tecnología a la docencia y a la investigación para perfeccionar los procesos de acceso al conocimiento, impulsar el interés temprano por la investigación, promover la investigación educativa, perfeccionar los métodos de evaluación y fortalecer uno de los medios principales por los que se divulga el saber son entre otros, aspectos fundamentales que contemplan las 10 líneas de acción y los 35 proyectos que conforman este programa estratégico.

1.1 Calidad de la educación universitaria

2. Definir los parámetros de calidad en la educación universitaria en todos los niveles y realizar acciones para la atención de sus indicadores.
3. Reactivar la campaña Valor UNAM y fomentar en todos los niveles educativos la pasión, la perseverancia, la integridad académica, el compromiso, el afán por el saber, la responsabilidad, la laicidad, la libertad de expresión y la honestidad.
4. Difundir valores universitarios entre la población estudiantil y estimular su arraigo como componente central de la identidad UNAM.

1.2 Desarrollo del pensamiento abstracto y adquisición de habilidades para la comunicación

1. Coadyuvar a través de la administración central con las entidades académicas de todos los niveles educativos en la promoción del pensamiento crítico, la capacidad creativa e innovadora, la colaboración y el trabajo en equipo, así como la inteligencia emocional y la conciencia ética y cultural.
3. Reforzar el conocimiento y uso del español mejorando las habilidades de lectura y de comunicación verbal y escrita en todos los niveles.

1.3 Aprendizaje de diversas lenguas extranjeras y originarias

1. Desarrollar estrategias académicas para fortalecer la enseñanza del inglés y de otras lenguas extranjeras.
3. Incrementar las horas de aprendizaje de la lengua inglesa con académicos certificados y grupos reducidos en iniciación universitaria y bachillerato.
4. Promover el uso de la lengua inglesa con una orientación disciplinar en el nivel licenciatura y posgrado.
5. Ofrecer cursos extracurriculares de lengua inglesa en el bachillerato y licenciatura durante los periodos intersemestrales.

1.4 Habilidades y conocimientos requeridos en los perfiles de ingreso y egreso de cada nivel educativo

1. Articular los planes de estudio del bachillerato con los perfiles de ingreso de las licenciaturas para fortalecer la continuidad de la formación universitaria.
2. Estimular la interacción académica entre investigadores y profesores de tiempo completo adscritos a escuelas, facultades, centros e institutos, con los académicos de los niveles de educación media superior.
4. Enriquecer los contenidos del material didáctico que apoye las habilidades y los conocimientos requeridos para el ingreso a la licenciatura.

1.5 Iniciación temprana a la investigación

2. Fomentar la interacción entre profesores e investigadores para la actualización de los planes y programas de estudio de licenciatura y bachillerato.
3. Promover la participación del alumnado de todos los niveles educativos en proyectos de investigación.
4. Fortalecer los programas de cátedras para el bachillerato en los que participe el personal académico de los niveles de licenciatura y posgrado, dirigidos a estimular el interés de los jóvenes en todos los campos del conocimiento.
5. Promover la impartición de conferencias magistrales en los planteles del bachillerato.
7. Reactivar y adecuar los laboratorios de ciencias experimentales del bachillerato, de acuerdo a los planes y programas de estudio vigentes.

1.6 Adquisición de conocimientos, habilidades y actitudes con el apoyo de recursos didácticos innovadores y de tecnologías de la información elaborados *ex profeso*

7. Promover la elaboración y distribución de textos y materiales didácticos para el apoyo a la enseñanza presencial y en línea que contribuya mejorar el desempeño de los alumnos.

1.8 Procesos de evaluación del aprendizaje

2. Fomentar la evaluación en línea del aprendizaje de los alumnos con la participación colegiada del personal académico en todos los niveles educativos.
5. Fortalecer el programa de cursos de evaluación educativa para profesores.

1.9 Investigación educativa

1. Promover que los profesores de todos los niveles realicen investigación educativa.
2. Fomentar la realización de investigación educativa en estancias e intercambios académicos nacionales e internacionales.
3. Desarrollar investigación educativa en el bachillerato con la participación de académicos de este nivel educativo y publicar los resultados de las investigaciones en algunas de las colecciones institucionales.
4. Vincular los resultados de la investigación educativa con programas institucionales de mejora de la educación universitaria.
6. Establecer los mecanismos e instrumentos para la publicación de temas relacionados con la investigación educativa.

1.10 Eficiencia terminal

1. Favorecer la terminación de estudios de bachillerato, la titulación en la licenciatura y la graduación en el posgrado de los alumnos en los tiempos reglamentarios, mediante programas institucionales de apoyo y seguimiento.
3. Diversificar las modalidades de titulación con el objetivo de mejorar la eficiencia terminal y elevar los índices de titulación y graduación dentro de los tiempos reglamentarios.
7. Realizar el seguimiento de trayectorias académicas y mejorar de la eficiencia terminal en el posgrado.

1.11 Proyecto editorial de la UNAM

1. Revisar, actualizar y adecuar la normatividad universitaria en materia editorial con la finalidad de incorporar el uso de las Tecnologías de la Información y Comunicación (TIC).
3. Promover en los Comités Editoriales de las entidades académicas y dependencias universitarias el fomento de los valores éticos y morales para evitar el plagio.
4. Integrar a los técnicos académicos editores de las entidades a los órganos colegiados editoriales para estrechar la colaboración entre los académicos y quienes publican sus trabajos.
6. Crear la colección "Cátedra Universitaria", "Cuadernos para la Docencia y la Investigación" y la "Revista de Investigación Educativa", en el Programa Editorial de la Coordinación de Humanidades.
7. Fortalecer y desarrollar el programa editorial específico para el bachillerato.
9. Incluir a académicos provenientes de otras instituciones en la función editorial de la UNAM, celebrar convenios de coedición con instituciones educativas nacionales y poner a disposición el material en línea.
10. Establecer acciones, plataformas y estrategias de gestión, distribución y venta de las publicaciones de la UNAM en cualquiera de sus formatos a nivel nacional e internacional.

2- PLANES Y PROGRAMAS DE ESTUDIO

Dirigido a la creación y modificación de planes y programas de estudio con la finalidad de garantizar su calidad y pertinencia en función de las necesidades y retos de la sociedad

El mundo de hoy genera y a la vez exige, de manera acelerada y vertiginosa, nuevos saberes en todos los ramos, así como formas innovadoras de concebir, analizar e interpretar la realidad.

Estar al día en los conocimientos de punta de todos los campos y áreas, así como detectar las disciplinas, los temas o los ámbitos que resulta necesario atender, es un deber insoslayable de la UNAM. Para ello, es preciso revisar de manera constante y rigurosa los planes y programas de estudio existentes, verificar su pertinencia y asegurar su congruencia con las exigencias contemporáneas.

Siempre en función de las necesidades presentes y futuras de la sociedad, es indispensable atender los retos de nuevos campos del saber, tanto como de novedosas metodologías de acceso y apropiación del conocimiento, para incorporarlos a la oferta de formación e investigación universitarias.

Son tareas prioritarias para la Universidad garantizar la calidad, la vigencia y la consolidación de los planes y programas de estudio existentes, modificarlos cuando sea necesario, crear nuevos planes de estudio dirigidos a temas pertinentes de la agenda nacional e internacional, e incrementar la matrícula y la infraestructura en licenciaturas de reciente creación. Es igualmente importante generar los mecanismos que faciliten el tránsito entre modalidades educativas e incorporar a todas ellas temas de derechos humanos, inclusión, equidad y sostenibilidad.

En este sentido es que se han concebido las 6 líneas de acción y los 19 proyectos de este programa estratégico.

2.1 Vigencia, pertinencia y articulación de los planes y programas de estudio

1. Realizar un diagnóstico integral de los planes y programas de estudio del bachillerato, licenciatura y posgrado, con la finalidad de identificar el estado actual de los mismos y detectar nuevas áreas de oportunidad.
2. Mejorar los procesos de revisión y asesoría técnico-normativa en la creación y modificación de los planes y programas de estudio, optimizando los trámites y profesionalizando a las instancias participantes.
3. Promover la participación de los profesores de carrera y de asignatura en el diseño de los programas de estudio y la planeación de contenidos de sus respectivas asignaturas.
4. Continuar con la revisión y actualización de los planes y programas de estudio del bachillerato.
10. Promover la evaluación externa y la acreditación de los programas de licenciatura de la UNAM en todas sus modalidades.
14. Impulsar acciones para que todos los programas de posgrado de la UNAM formen parte del Padrón Nacional de Posgrados de Calidad (PNPC) del CONACYT.
15. Promover la movilidad nacional e internacional de alumnos y de académicos para fortalecer su formación en el desarrollo de la investigación y su vinculación con la sociedad.
17. Estrechar el vínculo de la Universidad con sus egresados.
18. Impulsar modificaciones a la normatividad del posgrado

2.2 Oferta educativa y creación de planes y programas de estudio en áreas de conocimiento emergentes

2. Incluir conocimientos sobre el uso de la tecnología como parte de la estructura curricular de los planes y programas de estudio en los que sea pertinente como parte de la formación académica.
4. Fortalecer la oferta de programas de posgrado existentes y detectar áreas de oportunidad para nuevos planes y programas de posgrado
5. Analizar la necesidad y pertinencia de crear nuevos planes de estudio de licenciatura con orientación interdisciplinaria, que ofrezcan opciones educativas novedosas y contribuyan a la consolidación de los campos educativos en las unidades de la Escuela Nacional de Estudios Superiores en (ENES).

2.3 Matrícula e infraestructura en las licenciaturas de reciente creación

2. Llevar a cabo estudios de trayectoria escolar y titulación.
4. Revisar los perfiles de egreso y realizar estudios de mercado laboral correspondientes a las áreas de desempeño profesional de las nuevas licenciaturas.

2.4 Tránsito del sistema escolarizado al de Universidad Abierta y a Distancia en el nivel licenciatura

1. Flexibilizar los requerimientos académico-administrativos para permitir al alumno cursar asignaturas en distintas modalidades académicas, en el marco de su misma licenciatura, con el propósito de favorecer la conclusión satisfactoria de los estudios y reducir la deserción escolar.

2.5 Programas conjuntos de licenciatura y posgrado con Instituciones de Educación Superior nacionales y del extranjero que posibiliten la doble titulación y graduación

1. Revisar los lineamientos normativos y administrativos para favorecer la creación de nuevos programas conjuntos de licenciatura con doble titulación y posgrados con doble graduación.
2. Realizar un diagnóstico que permita identificar las disciplinas y áreas de conocimiento en las que resulte prioritario desarrollar programas conjuntos.

2.6 Ingreso y permanencia de alumnos de posgrado

1. Promover acciones para fomentar el interés por el ingreso al posgrado en el alumnado de los últimos años de licenciatura.
7. Emprender acciones para fortalecer la movilidad, internacionalización y vinculación del posgrado.

3- APOYO A LA FORMACIÓN DE LOS ALUMNOS

Dirigido al seguimiento, acompañamiento y fortalecimiento de la formación integral de los alumnos para favorecer la permanencia, el buen desempeño, la continuidad y la conclusión satisfactoria de los estudios universitarios

La educación media superior y superior enfrenta hoy en México una compleja problemática que se manifiesta, entre otras cosas, en la deserción y el abandono de los estudios, o el rezago y la reprobación. Estos aspectos de una compleja problemática con orígenes multifactoriales, deben atenderse desde sus causas hasta sus efectos.

Se ha dicho en innumerables ocasiones, y nunca está de más reiterarlo: los alumnos son la razón de ser de la Universidad. Incorporarlos a la Institución y fomentar su sentido de pertenencia, cuidar su desempeño, acompañar sus procesos y apoyar el desarrollo de su trayectoria, todo ello a través de estrategias como la tutoría, las becas, y la diversificación de modalidades de enseñanza, entre otras, son tareas que asume la UNAM al entender que su compromiso social no se limita a la simple oferta de programas educativos, sino que implica formación de ciudadanía en el sentido más extenso del término.

Ese es el propósito de las 7 líneas de acción y de los 16 proyectos que conforman este programa estratégico.

3.1 Ambiente universitario que favorezca el sentido de pertenencia a la Institución y fomente la conciencia del compromiso social que representa la formación universitaria

3. Proporcionar atractiva y oportunamente, a los alumnos de nuevo ingreso, información sobre las actividades curriculares y extra-curriculares a las que tendrán acceso durante su estancia en la UNAM.
6. Implementar cursos propedéuticos para los alumnos de licenciatura de primer ingreso que así lo requieran, impartidos de manera presencial y en línea.
7. Fortalecer los procesos de inducción a la vida universitaria para estudiantes de nuevo ingreso.

3.2 Calidad y pertinencia del aprendizaje

1. Fortalecer el uso de estrategias cognitivas en los alumnos para desarrollar su capacidad de reflexión y pensamiento crítico.
2. Diseñar e implementar iniciativas para mejorar en los alumnos las habilidades en administración del tiempo, métodos de estudio, creatividad, inteligencia emocional, entre otras.

3.3 Evaluación del aprendizaje

1. Desarrollar una cultura de la importancia de la evaluación formativa en el proceso educativo y su impacto en el aprendizaje.
2. Fortalecer e incrementar los cursos en línea de preparación para exámenes ordinarios y extraordinarios del bachillerato y la licenciatura que les permitan a los alumnos su autoevaluación.

3.4 Permanencia y continuidad en los estudios a través de la modalidad abierta y a distancia

1. Elaborar una propuesta para crear la modalidad abierta en el bachillerato de la UNAM como opción para continuar y concluir los estudios presenciales, y así contribuir a la disminución de la deserción escolar.
3. Ofrecer los cursos del Programa de Apoyo al Egreso (PAE) del bachillerato en la modalidad a distancia.

3.5 Sistema Institucional de Tutoría (SIT)

1. Revisar la pertinencia de elaborar una propuesta de Reglamento General del Sistema Institucional de Tutoría.
4. Incorporar la tutoría como parte de las actividades académicas de los alumnos como una medida para evitar su deserción.
5. Fortalecer el Programa Institucional de Tutoría (PIT) en cada una de las entidades académicas de la UNAM y dar seguimiento para evaluar sus resultados.
7. Fortalecer la formación de los académicos del bachillerato y la licenciatura en temas de tutoría.
10. Implementar un programa de tutoría entre pares en el que alumnos de los últimos semestres de la licenciatura apoyen a alumnos de los semestres iniciales.

3.6 Ampliación de cobertura de los sistemas de becas

5. Robustecer la eficacia de las becas establecidas por la Universidad para apoyar la permanencia y conclusión de estudios de su alumnado.

3.7 Asignaturas de licenciatura en modalidad a distancia

2. Actualizar el diseño del material didáctico en las asignaturas en línea para favorecer la aprobación.

4- SUPERACIÓN Y RECONOCIMIENTO DEL PERSONAL ACADÉMICO

Dirigido a la actualización, evaluación y reconocimiento del personal académico para preservar y acrecentar la calidad de la enseñanza y la generación de conocimientos

La calidad académica es una de las características inherentes a la institución. Asegurarla, mantenerla, desarrollar las condiciones que la favorezcan y consoliden, tanto en la docencia como en la investigación, son prioridades para el cumplimiento satisfactorio de una de las misiones fundamentales que la sociedad le confiere a la Universidad.

Quien hace posible este aspecto distintivo de la UNAM, es su personal académico. Apoyar y reconocer su insustituible labor, es una tarea que debe asumir la Institución con total seriedad.

Promover su profesionalización, su reconocimiento y su actualización constante, de manera especial mediante la incorporación de las tecnologías del aprendizaje y el conocimiento, así como de recursos de innovación educativa, brindar apoyo para impulsar publicaciones académicas en otras lenguas, favorecer el enriquecimiento de su trayectoria académica, apoyar su insustituible labor y reconocer su trabajo y su compromiso son las tareas que recogen y asumen las 6 líneas de acción y los 17 proyectos que conforman este programa estratégico.

4.1 Profesionalización y actualización del personal académico.

1. Promover la formación integral de los académicos.
2. Mejorar la capacidad de la planta docente a través de seminarios, cursos y talleres presenciales y en línea sobre nuevas metodologías de enseñanza, uso de las Tecnologías del Aprendizaje y el Conocimiento (TAC) en educación, liderazgo educativo, así como creatividad e innovación en educación.
4. Formar pedagógicamente al personal académico que imparte clases en el nivel de iniciación universitaria.
7. Diseñar e implementar un nuevo programa de formación docente, presencial y a distancia que abarque la actualización disciplinaria, la didáctica de cada asignatura, la capacitación para ejercer como tutores de alumnos vulnerables y el uso óptimo de los recursos tecnológicos, en el bachillerato y la licenciatura.

8. Desarrollar un programa de capacitación orientado a académicos que asesoren a los alumnos en su proceso de titulación y la graduación.
9. Fortalecer en el bachillerato los procesos de selección, capacitación, actualización y evaluación docente con énfasis en los aspectos psicopedagógicos y axiológicos.
10. Promover e instrumentar programas y actividades académicas pertinentes de actualización docente y disciplinaria en el marco del Programa de Actualización y Superación Docente (PASD), acorde a las necesidades académicas de las entidades del bachillerato y la licenciatura.
11. Fortalecer la profesionalización y actualización del personal académico, con énfasis en las acciones de intercambio y movilidad del personal académico, a través de los programas de la DGAPA.

4.2 Capacidades para la comprensión y la escritura de textos científicos en inglés y en otras lenguas extranjeras en función del área de conocimiento

2. Desarrollar un programa de formación en redacción y edición de textos de carácter científico, así como en traducción español-inglés y otras lenguas.

4.3 Programas de inmersión para aprender otra lengua en el extranjero

2. Crear nuevos proyectos y fomentar la participación de los académicos en los programas que ofrecen las sedes de la UNAM en el extranjero.

4.4 Reconocimiento y evaluación integral de la trayectoria profesional

3. Diseñar estrategias para reconocer formalmente las actividades docentes de excelencia.
4. Revisar y adecuar integralmente los criterios de evaluación del personal académico.
5. Establecer indicadores que valoren las actividades de divulgación, difusión, extensión, asesoría, tutoría y organización de eventos académicos, entre otras.

4.5 Políticas de renovación y regularización de la planta académica

1. Continuar con el Programa de Renovación de la Planta Académica y el Subprograma de Retiro Voluntario por Jubilación del Personal Académico de Carrera.

4.6 Políticas para que un mayor número de académicos ingrese al Sistema Nacional de Investigadores (SNI) o al Sistema Nacional de Creadores de Arte (SNCA)

1. Promover la actualización de los criterios de evaluación del Sistema Nacional de Investigadores (SNI) y del Programa Nacional de Posgrados de Calidad (PNPC) del CONACYT que permita una mejor valoración del impacto de las actividades académicas y de investigación.
3. Promover el reconocimiento de los estudios de género por los sistemas nacionales de evaluación.
4. Fomentar que artistas y creadores universitarios ingresen al Sistema Nacional de Creadores de Arte (SNCA).

5- DESARROLLO Y CAPACITACIÓN DEL PERSONAL ADMINISTRATIVO

Dirigido a la integración, capacitación y mejora continua del personal administrativo para fortalecer su desempeño en beneficio de la vida universitaria

El apoyo que el personal administrativo brinda en todos los ámbitos de la vida universitaria es indispensable para el ejercicio satisfactorio de las funciones sustantivas de la UNAM.

Como una parte fundamental de la comunidad, su labor cotidiana debe ser apreciada, reconocida y favorecida con acciones concretas, encaminadas a la formación integral del personal administrativo.

Reforzar y ampliar la visión de la administración al servicio de las funciones sustantivas de la Universidad, favorecer la capacitación y profesionalización del personal, fomentar el trabajo en equipo, y valorar y reconocer la eficiencia laboral de quienes realizan estas labores esenciales, son por lo tanto tareas que deben privilegiarse. Ese es el sentido de las 5 líneas de acción y de los 5 proyectos que conforman este programa estratégico.

5.1 La administración al servicio de las funciones sustantivas de la Universidad

1. Estimular la administración ágil y coordinada para mejorar la calidad de los servicios institucionales que se prestan.

5.3 Capacitación del personal administrativo

1. Fortalecer los programas de capacitación, presenciales y en línea, dirigidos a personal administrativo, mandos medios y superiores, y extender su cobertura hacia las unidades multidisciplinarias y foráneas.

5.4 Profesionalización del personal directivo

2. Ampliar el alcance de la participación del personal directivo en el *Diplomado para la Formación de Directivos de la Enseñanza Media Superior*.

5.5 Actualización de personal adscrito a las áreas jurídicas

2. Capacitar al personal de las oficinas jurídicas involucrado en aspectos relacionados con procesos normativos, contenciosos y contractuales, así como en formas alternativas para la solución de controversias de manera expedita.

5.6 Capacitación del personal de las áreas de comunicación

1. Diseñar cursos o talleres destinados a homologar los objetivos y los procesos propios de las funciones administrativas de las áreas de comunicación institucional.

6- EDUCACIÓN CONTINUA, ABIERTA Y A DISTANCIA

Dirigido a la creación, diversificación y fortalecimiento de modalidades educativas para la formación, el aprendizaje, la capacitación y la especialización a lo largo de la vida

El acceso y la cobertura de la educación media superior y superior son hoy más que nunca temas de relevancia para la sociedad, y la UNAM seguirá poniendo su mayor esfuerzo con el objeto de contribuir a la atención de la creciente demanda en esta materia.

De igual modo, la Universidad entiende que ni el conocimiento, ni la formación se limitan a los años lectivos que dura un plan de estudios, sino que son una necesidad vital a lo largo de toda la existencia.

Consolidar y diversificar las modalidades de enseñanza y aprendizaje reviste una especial importancia en la medida en que permite dar acceso a la educación a una mayor cantidad de personas, y contribuye a que la oferta, por diversos medios y en formatos distintos, esté disponible para el público universitario y la sociedad en su conjunto, en cualquier etapa en la que lo requiera.

Ampliar la posibilidad de realizar estudios en la modalidad abierta, favorecer la opción mixta, y reforzar y acrecentar aquellos programas que se ofrecen a distancia son prioridades que requieren atención inmediata. Consolidar e impulsar la educación continua, indispensable para la actualización, la capacitación, el enriquecimiento o la profundización de conocimientos especializados, son aspectos que revisten igual importancia.

Con esta visión se definieron las 11 líneas de acción y se establecieron los 20 proyectos que conforman este programa estratégico.

6.1 Consolidación de las modalidades educativas de la UNAM

1. Elaborar un diagnóstico de la situación actual y del nivel de desarrollo de la educación abierta, mixta, a distancia y continua en la UNAM.
2. Definir políticas institucionales para garantizar la calidad de la formación en cada modalidad educativa y para contribuir a la cobertura, continuidad, capacitación y formación para la vida.

6.2 Oferta y calidad académica del Sistema de Universidad Abierta y Educación a Distancia (SUAYED)

1. Incrementar la oferta y la calidad académica del SUAYED.
4. Fortalecer la profesionalización de docentes, tutores y asesores en línea, mediante la oferta de cursos de apoyo para la superación académica.
8. Mejorar los procesos de gestión y administración escolar para la atención de los alumnos del SUAYED.

6.3 Consolidación e incremento de la oferta educativa en la modalidad abierta

1. Analizar la pertinencia de nuevos cursos o licenciaturas que apoyen a la formación universitaria para responder a las necesidades educativas de la población.

6.4 Modalidad de educación mixta en todos los niveles de estudio de la UNAM

1. Fomentar la educación mixta en la licenciatura y el posgrado e incorporar asignaturas con enfoque interdisciplinario.

6.5 Oferta de educación media superior en la modalidad a distancia

1. Evaluar los resultados del Bachillerato a Distancia (B@UNAM) y realizar las modificaciones pertinentes.

6.6 Actividades académicas en la modalidad a distancia

1. Diseñar y ofrecer cursos, talleres, seminarios y diplomados a distancia, en temas como lectura, escritura, expresión artística, matemáticas, filosofía, historia de México, lenguas extranjeras, derechos humanos, inclusión y sostenibilidad.
2. Establecer convenios de colaboración con otras Instituciones de Educación Superior para generar una oferta conjunta en la modalidad a distancia.

6.7 Oferta de programas de posgrado de la UNAM en las modalidades abierta y a distancia

1. Estimular, fortalecer y promover los posgrados interinstitucionales a distancia como los que se han desarrollado en el marco del Espacio Común de Educación Superior a Distancia (ECOESAD) con el fin de atender áreas de conocimiento emergentes en temas prioritarios para el desarrollo de la sociedad.

6.8 Oferta y calidad de la educación continua

2. Fortalecer la oferta de educación continua a través del uso de las Tecnologías de la Información y Comunicación, para ampliar su cobertura a nivel nacional e internacional.
3. Continuar con la creación de Cursos Masivos Abiertos en Línea para la educación continua que mejoren las habilidades y conocimientos especializados.
4. Promover que en aquellas entidades académicas en las que sea pertinente se ofrezcan cursos de verano.
5. Mantener el contacto con las asociaciones de ex-alumnos de la UNAM para conocer sus necesidades de actualización profesional y para la promoción de cursos de educación continua, al igual que con las Instituciones de Educación Superior públicas y privadas de los estados y en los colegios de profesionistas.

6.9 Orientación de la educación continua hacia la formación, capacitación y actualización

1. Dar seguimiento permanente a las necesidades de capacitación de los egresados y del público en general para conformar la oferta de educación continua que atienda temas prioritarios de la agenda regional, nacional y mundial.

6.10 Diplomados con valor curricular en créditos

1. Revisar y adecuar la normatividad universitaria para validar diplomados presenciales o a distancia como parte del plan de estudios de especializaciones o maestrías de carácter profesionalizante.
2. Revisar y analizar la pertinencia de reconocer actividades de educación continua con valor en créditos como parte de los planes de estudio de licenciatura.

6.11 Coordinación de la educación continua

1. Fortalecer las actividades de la Red de Educación Continua (REDEC) de la UNAM como una vía para consolidar esta modalidad.
8. Integrar las sedes de la UNAM en el extranjero a la REDEC.

7- TECNOLOGÍAS DE LA INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN (TIC) Y TECNOLOGÍAS DEL APRENDIZAJE Y EL CONOCIMIENTO (TAC)

Dirigido al acceso, uso, aplicación y desarrollo de las Tecnologías de Información y Comunicación para la mejora del ejercicio y cumplimiento óptimo de las funciones sustantivas de la Universidad, así como al uso de las Tecnologías del Aprendizaje y el Conocimiento para las actividades educativas

Una característica indiscutible de los tiempos actuales es el acelerado desarrollo de las Tecnologías de la Información y Comunicación (TIC) que constituyen un recurso indispensable tanto para el acceso al conocimiento, como para su aplicación.

La Universidad del siglo XXI debe concebirse como un espacio en el que las TIC impacten en todos sus ámbitos. La modernización de estos procesos deberá incluir la forma en que se enseña y en la que aprenden los alumnos, la estructura y funcionamiento de las bibliotecas, la edición y publicación de libros y revistas, la integración de acervos institucionales, la evaluación permanente de acciones, la difusión de las actividades culturales, la administración, las gestiones jurídicas y la comunicación entre universitarios.

Garantizar a través de las Tecnologías del Aprendizaje y el Conocimiento (TAC), la incorporación de estos recursos a los procesos de enseñanza y aprendizaje, a la investigación de frontera y a la extensión, divulgación y difusión de la cultura en beneficio de la formación integral de los alumnos y de la sociedad en general, es una prioridad de atención inaplazable para la UNAM.

Para lograr con éxito los objetivos que se plantean en este programa estratégico es preciso instrumentar un plan maestro que determine las políticas institucionales para el uso y aplicación de las TIC en todos los ámbitos.

Aprovechar a plenitud el enorme potencial de las herramientas tecnológicas en todas las esferas de la vida universitaria para la sistematización de información, la promoción de eventos y actividades, la profundización de saberes, la relación entre áreas de conocimiento, la interacción entre la comunidad universitaria y con otras instancias externas a la UNAM, así como la agilización de la gestión, entre otros temas, son aspectos que deben favorecerse.

La integración, el uso y la aplicación de estas tecnologías, y el acceso a las mismas, constituyen una condición ineludible para la actividad académica de una universidad de vanguardia como la nuestra, y es en ese sentido que se plantean las 13 líneas de acción y los 23 proyectos que conforman este programa estratégico.

7.1 Plan maestro para el desarrollo y aplicación eficiente de las TIC
4. Promover el desarrollo y aplicación eficiente de las TIC en la UNAM.
7.2 Infraestructura tecnológica en cómputo y telecomunicaciones
6. Actualizar la normatividad y mecanismos de seguimiento para la adquisición, mantenimiento y actualización de equipo de cómputo.
7. Fortalecer los servicios de conectividad y telecomunicaciones en la UNAM.
7.3 Formación en Tecnologías de Información y Comunicación
9. Desarrollar habilidades en TIC en la comunidad universitaria para su aprovechamiento en los ámbitos académico y profesional.
7.4 Aplicación de las TIC en los procesos de gestión administrativa
3. Simplificar la administración universitaria mediante el uso de las TIC.
7.5 Nuevas tecnologías aplicadas a la docencia y a la investigación
3. Ampliar el servicio y el acceso al Sistema de Aulas Virtuales de la UNAM.
6. Desarrollar plataformas tecnológicas para la actividad académica.
7.6 Servicios de cómputo de alto rendimiento y de supercómputo
7. Extender la capacidad de servicios y personal especializado de supercómputo.

7.7 Política de acceso abierto de la UNAM

2. Apoyar a las entidades académicas en la creación de contenidos para su inclusión en los diferentes repositorios de la UNAM.
5. Integrar los acervos de las entidades académicas y dependencias universitarias a la plataforma de la Coordinación de Colecciones Universitarias Digitales (CCUD).
7. Favorecer la publicación y difusión de los resultados de investigación en plataformas de libre acceso.
9. Promover la consulta abierta, pública y gratuita a través de Internet del contenido digital en el dominio unam.mx

7.8 Difusión de los acervos y servicios en línea que ofrece el sistema bibliotecario

1. Crear grupos de trabajo entre bibliotecas afines para continuar con la adquisición conjunta de acervos electrónicos que beneficien a la comunidad universitaria.
2. Fortalecer y simplificar el acceso a las bibliotecas digitales.
3. Estrechar el vínculo entre la Dirección General de Bibliotecas y las entidades académicas para la capacitación de la comunidad universitaria en el uso de servicios y acceso a la información en línea.
5. Fortalecer y difundir la publicación de tesis de posgrado en formato digital a través del programa *Ciencia Nueva: doctorados UNAM*.
6. Desarrollar aplicaciones móviles que permitan ofrecer un mejor acceso a la información bibliotecaria.

7.9 Sistema Integral de Información Académica

1. Integrar toda la información curricular y las actividades de los académicos para la generación automatizada de reportes en los formatos requeridos por cada una de las instancias y órganos evaluadores.
3. Gestionar un sistema único de información académica con otras instituciones como el CONACYT (Sistema Nacional de Investigadores).

7.10 Sistema informático para seguimiento de asuntos legales internos y externos

3. Implementar el Sistema Integral de Seguimiento de Asuntos Contenciosos y Convenios con acceso vía Intranet, que incorpore la información del Sistema para la Administración y Gestión de Instrumentos Consensuales (SAGICO) de la Dirección General de Estudios sobre la Legislación Universitaria y que además sea capaz de generar información de manera oportuna.

7.11 Servicio de préstamo de computadoras portátiles y tabletas a la población estudiantil

4. Facilitar las actividades académicas con el apoyo de dispositivos digitales.

7.12 Mecanismos de adquisición de *hardware* y *software*

5. Fortalecer la aplicación de recursos en *hardware* y *software*.

7.13 Productos y servicios que genera la UNAM

1. Crear una plataforma adecuada que permita integrar a la tienda en línea de la UNAM todos los productos y servicios que ofrecen a la venta las entidades académicas y dependencias universitarias.

8- INVESTIGACIÓN

Dirigido al fomento, apoyo y evaluación de la investigación, para la generación de conocimientos de frontera y enfocados a atender los problemas nacionales y globales

La investigación que antaño se limitaba a la búsqueda de relaciones causales en ambientes controlados para generar conocimiento, ha evolucionado para dar lugar a un enfoque interdisciplinar, capaz de resolver problemas complejos, cuyas soluciones puedan ser transferibles a las necesidades del entorno social. La forma en que desarrollamos la mayor parte de la investigación debe también redireccionarse.

La atención a los desafíos actuales requiere de una visión integradora, reflexiva, crítica y de utilidad social. La articulación entre las ciencias, las humanidades, las artes y la tecnología, así como la conformación de redes de investigación, resultan imprescindibles para el avance del país.

Vivimos en una época en la cual el conocimiento fluye entre diferentes actores y la universidad pública desempeña un papel fundamental en el proceso de asimilación e integración del saber, en la investigación que realiza y en la transferencia y en la difusión del conocimiento hacia la sociedad.

Para dimensionar la contribución de la UNAM al desarrollo del conocimiento, es preciso integrar y sistematizar la información sobre la productividad en esta materia.

Las 6 líneas de acción y los 13 proyectos previstos por este programa estratégico están encaminados a fortalecer la investigación básica y aplicada desde los enfoques multidisciplinario, interdisciplinario y transdisciplinario, a consolidar esta función sustantiva de la Universidad que la dota del liderazgo que la distingue, a enriquecer sus líneas en todos los campos del saber, a estrechar la relación entre la investigación y la docencia, así como a garantizar su vinculación con la sociedad, para la atención efectiva a los principales problemas del país, basada en el conocimiento.

8.1 Liderazgo en investigación

1. Fortalecer la investigación científica, social y humanística que desarrolla la Universidad con el fin de atender temas emergentes y problemas prioritarios para el país.
4. Fortalecer la investigación en las facultades y escuelas, abordando temáticas transversales del conocimiento.
7. Incrementar la publicación de artículos en revistas indexadas, nacionales e internacionales.

8.2 Líneas de investigación

4. Organizar grupos y redes de investigación que conjunten esfuerzos intelectuales y compartan infraestructura.
5. Impulsar la investigación multidisciplinaria, interdisciplinaria y transdisciplinaria para la solución de los problemas complejos.
9. Difundir y promover los productos de la investigación que realiza la UNAM para el beneficio de la sociedad.
11. Crear Seminarios y Programas Universitarios que respondan a las necesidades de los campos de conocimiento y evaluar la pertinencia de los ya existentes.

8.3 Investigación en las ciencias sociales, las humanidades y las artes

1. Impulsar la integración y el desarrollo de proyectos de investigación conjuntos entre distintas entidades académicas, en los campos de las ciencias sociales y las humanidades, para fortalecer estos campos de conocimiento y vincularlos con las ciencias básicas.
4. Medir el impacto social de los productos de investigación y perfeccionar los instrumentos de evaluación apropiados para este fin.

8.4 Vinculación investigación-docencia

2. Fomentar la vinculación investigación-docencia para fortalecer las actividades académicas de las escuelas y facultades.

8.5 Servicios y laboratorios nacionales, unidades y centros de investigación

1. Desarrollar estrategias para la acreditación nacional e internacional de laboratorios universitarios, a fin de ofrecer servicios a los sectores productivos del país.
3. Fortalecer y consolidar los servicios y laboratorios nacionales, unidades y centros de investigación de la UNAM.

8.6 Sistema integral de información e indicadores de investigación y productividad académica

1. Integrar en un sistema de información académica los indicadores de productividad académica y de resultados de investigación de las Coordinaciones de la Investigación Científica y de Humanidades.

9- INNOVACIÓN Y DESARROLLO TECNOLÓGICO

Dirigido a incrementar la capacidad de respuesta de la Universidad a los requerimientos contemporáneos y futuros en materia de innovación y desarrollo tecnológico

La atención a las necesidades de la sociedad contemporánea, particularmente del desarrollo nacional, ha sido preocupación permanente para la Universidad. El liderazgo y el prestigio institucional de la UNAM se han sustentado, en gran medida, en su amplia oferta educativa, en el desarrollo de programas de vanguardia, así como en la generación de importantes innovaciones metodológicas, científicas y tecnológicas, que han permeado hacia los sectores productivos y sociales.

La investigación y la innovación tecnológica poseen un valor estratégico en el desarrollo económico y social del país. Si bien el panorama de la investigación en la UNAM es alentador, existen retos importantes para consolidarla y lograr una mayor vinculación de los entes académicos con las empresas y organismos de los sectores productivos, gubernamentales y sociales.

Con la visión del nuevo rol que las universidades desempeñan en la generación de las transformaciones estratégicas para el país, es relevante para la Institución enfatizar su vinculación con la sociedad, tanto en la formación de profesionales como en la promoción de polos de desarrollo académico, de investigación y de transferencia tecnológica. Para ello es indispensable definir políticas que regulen y favorezcan las actividades en este ramo, orientar a la comunidad sobre la importancia, el potencial y la normatividad correspondiente, generar líneas de investigación que permitan la colaboración con otras instituciones y con la sociedad, y dar a conocer los servicios que la UNAM presta al país en este ámbito. Esto es lo que se proponen los 8 proyectos enmarcados en las 3 líneas de acción contempladas en este programa estratégico.

9.1 Políticas institucionales que fomenten procesos y actividades de innovación y desarrollo tecnológico

1. Definir políticas de ciencia, tecnología e innovación al interior de la UNAM.
- 1.1. Impartir a los alumnos cursos para fomentar una actitud emprendedora que propicie en ellos el interés por innovar y crear empresas.

9.2 Cultura de la innovación y del desarrollo tecnológico

1. Promover la investigación y la transferencia tecnológica de las patentes registradas por la UNAM, hacia organizaciones nacionales e internacionales.
2. Crear un programa que impulse los desarrollos tecnológicos para favorecer la transferencia del conocimiento que impacte en beneficio de la sociedad.
9. Consolidar y fortalecer un sistema institucional de información en el que se integren patentes, servicios y laboratorios.

9.3 Difusión de los servicios que presta la UNAM en materia de innovación y desarrollo tecnológico

1. Crear un Consejo Asesor en temas de innovación y desarrollo tecnológico con representantes de las entidades que realizan investigación con posibilidad de transferencia tecnológica y de innovación, en el que se integre a miembros del sector empresarial.
2. Crear un catálogo de las capacidades de vinculación y los instrumentos de protección de la propiedad intelectual con que ya cuentan las entidades de la UNAM.
3. Promover la creación de Unidades de Innovación Social, Emprendimiento e Innovación Universitaria, así como de Estudio de Innovación y Emprendimiento.

10- DESARROLLO INTEGRAL DE LOS UNIVERSITARIOS

Dirigido al desarrollo integral de la comunidad universitaria para fomentar la cultura, la salud y la convivencia

La cultura en general, y en particular las diversas manifestaciones artísticas son parte esencial de la formación del individuo, en la medida en que apelan a su sensibilidad para enriquecer su perspectiva sobre una realidad que, por este medio, es susceptible de transformarse y mejorar. Más todavía, la cultura es entendida en nuestra Universidad como un componente insustituible en la conformación de la identidad de toda colectividad, de ahí su relevancia y trascendencia, confirmadas por una larga trayectoria y una profunda tradición. De ahí la importancia para la UNAM de definir una política cultural y de comunicación, y establecer una programación renovable de la oferta artística.

A su vez, otro factor esencial para la formación integral, es el de la activación física. Cultivar el conocimiento y el reconocimiento del cuerpo en el que habitan la inteligencia, la memoria y la sensibilidad es parte vital de nuestro desarrollo como seres humanos. Esa es la perspectiva desde la que la UNAM mantiene una importante oferta de actividades lúdicas y deportivas abiertas a su comunidad.

Por último, pero no menos importante, la salud es una condición sine qua non para la realización y el desenvolvimiento adecuado de toda persona. En este ámbito, es indispensable, entre otras cosas, acrecentar la calidad y poner al alcance de toda la comunidad servicios que permitan prevenir y atender situaciones médicas.

Estos tres aspectos, considerados como elementos fundamentales para el desarrollo integral de los universitarios, son los que atienden las 8 líneas de acción y los 28 proyectos de este programa estratégico.

10.1 Formación integral, cuidado de la salud, promoción de la actividad física y de la apreciación artística

1. Informar a la comunidad universitaria sobre la amplia oferta de actividades culturales y deportivas y de los servicios médicos de la UNAM.
2. Desarrollar campañas de fomento al cuidado de la salud en todas las entidades y dependencias de la UNAM.
3. Favorecer acciones que promuevan la apreciación artística en los eventos culturales de la UNAM.

10.2 Política cultural y de comunicación

1. Diseñar una programación adecuada y renovable, tanto de la oferta cultural como para los medios de comunicación universitarios que responda a los intereses de la comunidad.
5. Fortalecer la cultura de escuchar Radio UNAM como medio de comunicación cultural entre los universitarios.
7. Promover la presentación de la Orquesta Juvenil Eduardo Mata en planteles y sedes externas.
8. Acrecentar la audiencia de la Orquesta Filarmónica de la UNAM (OFUNAM), aprovechando los medios de divulgación, y poner énfasis en acercar a los jóvenes de todos los niveles a sus conciertos.

10.3 Oferta de la programación cultural

1. Ampliar la difusión de la oferta cultural a través de medios de comunicación internos, impresos y electrónicos, así como en monitores instalados en todas las entidades académicas y dependencias universitarias.
2. Invitar a los integrantes de la comunidad a todas las actividades culturales, artísticas, académicas y recreativas que ofrece la UNAM, en forma atractiva y con oportunidad, mediante el uso de recursos tecnológicos.
3. Crear aplicaciones móviles de fácil acceso mediante las que se difunda la oferta cultural.
4. Fortalecer el servicio *Descarga Cultura.UNAM*.
5. Difundir el programa cultural *¡en contacto contigo!* y desarrollar uno equivalente dirigido al personal académico y administrativo.
6. Ampliar la capacidad de compra/venta de boletos vía electrónica y mediante aplicaciones móviles para las diversas actividades culturales y recreativas que ofrece la UNAM.
11. Establecer programas para fomentar la creación artística en sus diferentes manifestaciones, en modalidades incluyentes y en vertientes poco exploradas.
13. Incrementar la circulación de la *Librería Itinerante* de las Ciencias Sociales y de las Humanidades.
14. Fortalecer la formación de públicos para la cultura cinematográfica y difundir los acervos de la Fílmoteca de la UNAM entre la comunidad universitaria y el público en general.
17. Generar proyectos que extiendan a la sociedad en general las expresiones culturales, así como los programas informativos y de esparcimiento que se realizan en la Universidad.
19. Elaborar un catálogo en línea ("Toda la Cultura de la UNAM en línea") de la oferta cultural de todas las entidades y dependencias de la UNAM.
20. Desarrollar estrategias para estimular el gusto por el arte en edades tempranas.
25. Estimular la formación integral de los estudiantes universitarios, mediante la oferta de actividades educativas, culturales e informativas para el desarrollo de sus intereses y habilidades.

10.5 Museos y recintos históricos

1. Revisar la organización de los museos universitarios y analizar la pertinencia de crear nuevos.
2. Revisar la museografía y diseñar nuevos contenidos afines a las nuevas generaciones.
3. Desarrollar aplicaciones de realidad virtual y aumentada que favorezcan la interactividad museográfica.

4. Destinar una sección del *Universum*, Museo de las Ciencias, para la exposición y resguardo de colecciones científicas.

10.6 Estrategias de promoción de la salud

5. Reforzar las medidas preventivas de cuidado a la salud de la comunidad estudiantil, con énfasis en el autocuidado.

10.7 Servicios médicos

4. Robustecer la infraestructura del sistema universitario de atención a la salud de los estudiantes.

10.8 Cultura de activación física

5. Involucrar a un mayor número de universitarios en actividades de acondicionamiento o activación física o en la práctica del deporte.

10.9 Actividades deportivas

7. Robustecer la presencia de la Universidad en el deporte competitivo.

11- DERECHOS HUMANOS Y EQUIDAD DE GÉNERO

Dirigido al fomento del desarrollo humano, al goce pleno y en condiciones de igualdad de todos los derechos y libertades fundamentales, promoviendo el respeto a la dignidad personal para garantizar la armonía y la pluralidad, entre otros valores universitarios, en beneficio de la formación y el ejercicio ciudadanos

Uno de los principales compromisos universitarios y de sus permanentes retos, es el de formar mexicanos íntegros que sean capaces de ejercer la libertad con respeto hacia la diversidad, que sean reflexivos y propositivos, que en su desempeño profesional demuestren compromiso social para con sus semejantes y su patria, y que pongan en práctica los valores universales.

La Universidad debe ser tolerante e incluyente, por lo que se requiere privilegiar la cultura de respeto y el auxilio a la discapacidad. Es necesario atender también y como tema prioritario, el de la equidad de género, entre otros aspectos para que se reconozcan las diversas etapas por las que atraviesan las mujeres y se les brinden los apoyos específicos con el fin de favorecer su vida académica y profesional, en un ambiente libre de violencia en cualquiera de sus manifestaciones.

La UNAM tiene un largo recorrido en la búsqueda de la igualdad y en el fomento a los derechos humanos, por considerarlos factores esenciales para garantizar el desarrollo de las personas y de la sociedad y de ello da cuenta, entre otros, su Estatuto General.

Cumpliendo su función civilizadora por definición, la Institución otorga especial atención a la capacitación y formación, la difusión y la investigación en torno a los derechos humanos, a la equidad de género y a la discapacidad. Con esta visión es que se plantean las 4 líneas de acción y los 12 proyectos de este programa estratégico.

11.1 Derechos humanos y equidad de género

2. Promover, desde las áreas y los departamentos del bachillerato, actividades de reflexión, investigación e intervención que contribuyan a la divulgación de la cultura, la equidad de género, el respeto a la diversidad sexual y cultural, y la reflexión sobre los valores comunitarios.
3. Impartir cursos y diplomados sobre equidad de género, derechos humanos, derechos de las personas con discapacidad y la no discriminación.
8. Desarrollar acciones en torno a la bioética que incluyan derechos de los pacientes en atención médica hospitalaria y en investigación médica, derecho a la interrupción legal del embarazo y a tomar decisiones personales al final de la vida ante enfermedades terminales o seriamente incapacitantes.
9. Diseño e implementación de políticas en materia de derechos humanos, en especial orientadas hacia la atención y erradicación de la violencia de género en la Universidad.

11.2 Atención a la discapacidad

2. Garantizar la accesibilidad arquitectónica de manera incluyente para las personas con discapacidad.
3. Establecer programas educativos en línea con estrategias alternativas de desarrollo auditivo y táctil en atención a los discapacitados visuales que eviten la necesidad de su traslado a las instalaciones universitarias.

11.3 Equidad de género

1. Evaluar la situación de la equidad de género en todas las entidades y dependencias universitarias.
3. Difundir ampliamente entre la comunidad universitaria el documento "Política Institucional de Género" elaborado por la Comisión Especial de Equidad de Género del Consejo Universitario.
12. Sensibilizar y concientizar a la comunidad sobre la importancia de la equidad de género para contribuir a la igualdad de derechos y oportunidades para hombres y mujeres.
13. Desarrollar amplias campañas, atractivas y creativas que promuevan la equidad y fomenten la igualdad entre hombres y mujeres, a través de los medios de comunicación universitarios.
15. Estimular la equidad de género en la orientación educativa.

11.4 Investigación con perspectiva de género

2. Promover la creación de fondos mixtos entre la UNAM, el CONACYT y el INMUJERES para realizar investigaciones con perspectiva de género.

12- PARTICIPACIÓN DE LA UNAM EN EL DESARROLLO NACIONAL

Dirigido a la atención a los desafíos del país y a la participación de la Universidad en la vida nacional en favor de la construcción de un México mejor

Otro de los retos principales de la Universidad es el de formar ciudadanos que posean las capacidades, las actitudes y los conocimientos necesarios para insertarse exitosamente en el campo laboral, siempre actualizados y comprometidos con las necesidades del país.

Lograr lo anterior requiere transformarse para responder mejor y más rápidamente a los desafíos que se le planteen, intervenir en la definición de las políticas de Estado relacionadas con la educación y el desarrollo científico y tecnológico, prestar atención y contribuir a la resolución de los grandes tópicos que enfrenta la sociedad, e interactuar con los diversos sectores del país, para participar activa y efectivamente en las mejoras que éste requiere.

El fortalecimiento de la vinculación científica, social y humanística en proyectos colectivos sobre temas prioritarios, la colaboración de la Universidad con otras instituciones y organizaciones de la sociedad, así como el revitalizar al servicio social con su sentido original, aunado a lo antes mencionado, son aspectos contemplados por las 5 líneas de acción y los 11 proyectos que conforman este programa estratégico.

12.1 Diseño de políticas de Estado referidas a la educación superior y a la investigación

1. Fortalecer la presencia y liderazgo de la UNAM en el diseño de políticas de Estado referidas a la educación superior.
2. Promover la consolidación de una política de Estado que fomente y desarrolle la ciencia en todas las áreas de conocimiento en todos los niveles educativos.
5. Promover el reconocimiento de los saberes tradicionales de los pueblos indígenas y de las comunidades locales para mantener la diversidad biológica y cultural.

12.2 Análisis de los grandes problemas nacionales

3. Organizar foros multidisciplinarios con especialistas destacados para abordar los temas emergentes de atención prioritaria para el desarrollo del país.

12.3 Proyectos colectivos e interdisciplinarios de investigación

2. Estrechar vínculos con las instituciones de los distintos sectores para que los productos de la investigación que genera la UNAM redunden en beneficio de la sociedad.

12.4 Vinculación de la Universidad con instituciones y organizaciones sociales

1. Integrar un registro de la presencia de la UNAM en todos los ámbitos del país y de los servicios que ofrece a la sociedad.
2. Apoyar programas de emprendimiento en entornos rurales a través del trabajo de campo, la titulación por actividad de investigación o mediante programas que favorezcan la generación de nuevos productos o servicios y que apoyen al desarrollo local.
3. Fomentar la realización de prácticas de campo en el marco de proyectos multidisciplinarios de apoyo al desarrollo de comunidades marginales.
4. Facilitar el acceso de las poblaciones rurales e indígenas a la educación media superior y superior por medio de la tecnología necesaria para impartirse en la modalidad a distancia, a través de convenios con entidades gubernamentales y privadas.
5. Impulsar la realización de prácticas profesionales en las licenciaturas en las que sea pertinente para fortalecer la formación integral del alumno.

12.5 Servicio social

6. Arraigar el compromiso de los universitarios con la atención de los problemas del país a través de programas de servicio social y voluntariado.

13- PROYECCIÓN NACIONAL E INTERNACIONALIZACIÓN

Dirigido a incentivar la cooperación, el intercambio, la movilidad y la extensión para preservar y acrecentar el liderazgo de la UNAM en los ámbitos nacional e internacional

La colaboración entre instituciones en los planos nacional, regional y mundial, constituye una condición ineludible para el desarrollo de toda universidad del siglo XXI.

En el contexto de expansión y globalización que caracteriza a esta era, el intercambio académico, la movilidad docente y estudiantil, las estancias posdoctorales y la investigación conjunta, son un rasgo esencial de la formación universitaria de estos tiempos.

La vinculación y cooperación con instituciones académicas y culturales, tanto del país como del extranjero para la generación de acuerdos y convenios orientados al desarrollo de proyectos comunes que favorezcan el crecimiento y propicien el reconocimiento mutuo, son tareas de primera importancia para la UNAM.

Igualmente, la difusión de la cultura mexicana y de sus valores, así como de la lengua castellana para el enriquecimiento intelectual y la ampliación de horizontes, y las aportaciones de otras culturas que contribuyan al desarrollo de la propia, son aspectos que se ubican entre las prioridades de la Institución.

Todo ello requiere de la definición de políticas que impulsen la proyección de la UNAM en el país y en el extranjero y, a la vez, refrenden su carácter nacional, y su prestigio y liderazgo regional e internacional.

El intercambio y la movilidad académica, la consolidación y el mayor alcance de los medios masivos de comunicación universitarios, entre otros, son aspectos insoslayables para los que se establecen estrategias específicas a través de las 6 líneas de acción y los 19 proyectos que conforman este programa estratégico.

13.1 Políticas institucionales orientadas a la proyección nacional y a la internacionalización

1. Difundir eficazmente las contribuciones de la UNAM al desarrollo de la sociedad y consolidar su liderazgo en el ámbito nacional e internacional.
2. Dotar a TV UNAM y Radio UNAM de una cobertura nacional y establecer convenios con otras estaciones y canales culturales o educativos, nacionales y de otros países.
3. Analizar las actividades y logros de las sedes de la UNAM en el extranjero y evaluar su permanencia y posible expansión.
4. Promover la cultura mexicana y la enseñanza del español en las sedes de la UNAM en el extranjero y fomentar que logren su solvencia económica.

13.2 Carácter nacional de la Universidad

1. Fortalecer el carácter nacional de la Universidad a través de la consolidación de los campus, unidades académicas y centros de investigación foráneos, entre otros.
4. Difundir hacia el exterior las posibilidades que ofrecen los recintos de la UNAM para la realización de eventos académicos.
5. Crear unidades de la Escuela Nacional de Estudios Superiores (ENES) en regiones en las que existen polos académicos de la UNAM.
6. Fortalecer los servicios nacionales y mantener actualizado el catálogo de los bienes y encomiendas resguardados y custodiados por la UNAM.
7. Difundir las actividades que se realizan en los inmuebles que la UNAM tiene en custodia.
8. Mantener actualizado el catálogo de los bienes y encomiendas resguardados y custodiados por la UNAM.

13.3 Cooperación entre la UNAM y organismos e instituciones nacionales e internacionales

1. Acrecentar la presencia de la UNAM ante representaciones gubernamentales, delegaciones diplomáticas, instituciones educativas, redes de cooperación académica y organismos internacionales.
3. Promover y coordinar la suscripción de instrumentos consensuales de colaboración académica con Instituciones de Educación Superior y organismos científicos y culturales internacionales.

13.4 Movilidad y estancias posdoctorales

3. Incrementar la movilidad estudiantil internacional con experiencias educativas curriculares.
5. Definir acciones para incrementar la presencia en la UNAM de académicos extranjeros reconocidos, mediante cátedras especiales y nombramientos de *académico visitante* o *académico extraordinario*.

13.5 Intercambio nacional e internacional con Instituciones de Educación Superior

1. Fortalecer las acciones de cooperación e internacionalización que se desarrollan en las diversas entidades y dependencias universitarias, promoviendo su adecuada difusión.
3. Fomentar la participación de la UNAM en la discusión internacional de los problemas emergentes y temas prioritarios de investigación en todos los campos del conocimiento.
6. Analizar la creación de un sistema internacional de reconocimiento y equivalencias entre planes de estudio de licenciatura y posgrado en todas sus modalidades con la finalidad de hacer compatible el sistema de créditos académicos de la UNAM con los estándares internacionales vigentes.
9. Fortalecer la enseñanza presencial, mixta y a distancia del español a extranjeros, su certificación como lengua extranjera e impulsar la formación de profesores para su enseñanza.

13.6 Extensión de la cultura

1. Fomentar la creación de redes y programas de colaboración para potenciar los vínculos nacionales e internacionales de los artistas universitarios.

14- SOSTENIBILIDAD

Dirigido a la formulación de propuestas integrales para el cuidado del medio ambiente y el desarrollo sostenible

La crisis ambiental del planeta ha sido ocasionada fundamentalmente por el modelo de desarrollo de la sociedad actual y ocupa uno de los lugares más relevantes entre las preocupaciones a nivel global.

El drástico deterioro de los ecosistemas, de donde se extraen los recursos que consume la sociedad, ha provocado alarma mundial, de ahí que sean múltiples las medidas que pretenden frenar la catástrofe ambiental con la que dio inicio el siglo XXI.

Se requieren mayores acciones y esfuerzos colectivos articulados en todos los niveles y sectores de la sociedad, y el ámbito educativo representa un agente fundamental para atender esta prioridad mediante el conocimiento.

La Universidad está llamada a responder a este compromiso de manera ejemplar, desarrollando medidas innovadoras para mejorar la eficiencia energética, integrando la visión de la sostenibilidad a sus tareas fundamentales, es decir, a la docencia, la investigación y la extensión de los beneficios de la cultura, así como a sus aspectos operativos y estructurales.

Con esta visión es que se plantea el despliegue de medidas entre la comunidad universitaria que integren acciones en torno a temas ambientales y de sostenibilidad, como las que establecen las 2 líneas de acción y los 2 proyectos de este programa estratégico.

14.1 Políticas para el desarrollo sostenible

1. Diseñar políticas institucionales orientadas a lograr una Universidad sostenible.

14.5 Infraestructura e impacto ambiental

2. Garantizar la reducción del impacto ambiental en la proyección, diseño y construcción de nuevas obras y edificios universitarios.

Dirigido a la planeación, evaluación y adecuación de la normatividad, para el desempeño eficaz y expedito de la administración universitaria

La Universidad se plantea nuevos retos de modernización y desarrollo en sus diversos quehaceres, lo que hace indispensable impulsar la transparencia institucional en la gestión, adecuar la estructura administrativa y lograr su descentralización, para ejercer una administración moderna, sencilla y eficaz.

Es necesario revisar, analizar, adecuar, actualizar, con procedimientos y criterios uniformes, la normatividad institucional, agilizar los procesos para la suscripción de convenios de colaboración, así como establecer nuevos lineamientos y políticas que coadyuven a un mejor uso y optimización de la infraestructura, recursos humanos, materiales, financieros, y al resguardo del patrimonio universitario.

Hacer más sencillos y eficientes los procesos administrativos, contar con sistemas automatizados e integrales, mejorar el seguimiento y la evaluación del desempeño, acrecentar la calidad de los servicios y disminuir los costos de operación, constituyen también prioridades inaplazables.

Desde esta perspectiva, siempre sustentados en principios como la ética y la transparencia, se plantean las 4 líneas estratégicas y los 10 proyectos que integran este programa estratégico.

15.1 Normatividad universitaria y “Código de Ética de la UNAM”

5. Iniciativas y propuestas de mejora a la legislación universitaria en temas prioritarios.

15.2 Administración central

1. Revisar la estructura administrativa con el fin de que los objetivos planteados en el plan de desarrollo se cumplan cabalmente.
2. Adecuar la normatividad para favorecer la permanente simplificación de los trámites de administración escolar mediante el desarrollo de procesos en línea y el uso generalizado de firmas o sellos electrónicos.
4. Fortalecer la normatividad y los procesos de operación para crear un sistema institucional de archivos que integre a las unidades responsables del registro y resguardo de documentos oficiales en las dependencias universitarias.

15.3 Sistemas de evaluación del desempeño de las entidades académicas y dependencias universitarias

2. Analizar y evaluar el impacto del Programa de Apoyo Integral para el Desempeño Escolar de los Alumnos (PAIDEA).
3. Diseñar un sistema de seguimiento de la calidad de los servicios que ofrecen las escuelas y facultades.
4. Generar los reportes del desempeño de las dependencias universitarias y entidades académicas requeridos por cada una de las instancias y órganos.
5. Establecer que los informes anuales de directores de facultades, escuelas e institutos incluyan elementos de autocrítica para una adecuada evaluación del desempeño de las entidades académicas y dependencias universitarias.

15.5 Procesos de gestión

2. Agilizar el proceso de gestión, suscripción y evaluación de resultados de los convenios de colaboración que celebra la UNAM con otras Instituciones de Educación Superior, organismos, empresas y sectores de la sociedad.
3. Evaluar los resultados de los diferentes convenios de colaboración firmados con Instituciones de Educación Superior nacionales e internacionales.

Dirigido a la optimización de los recursos presupuestales y a la mejora de los servicios y de la infraestructura

Es responsabilidad del Estado el dotar de apoyo y recursos financieros a la educación superior en el país, los cuales deben ser suficientes para generar y transmitir conocimientos y difundir y preservar la cultura, así como para permitir el ingreso y la fructífera trayectoria escolar de los alumnos, sin distinción de género, nivel socioeconómico, creencias o preferencias, teniendo como único límite la capacidad de la Institución.

Por su parte, la UNAM asume el compromiso de emplear dichos fondos cuidadosamente, con esfuerzo, dedicación y visión de largo plazo, para lo cual debe contar con un programa de optimización de los recursos presupuestales y de mantenimiento y acrecentamiento de la infraestructura, que le posibilite crecer en forma organizada y sostenida, a fin de que permanezca como una institución independiente, sólida, confiable e indispensable para el desarrollo del país.

La optimización en el uso del presupuesto, la mejora de las instalaciones, el perfeccionamiento de los servicios, la protección a los bienes universitarios, la actualización y modernización de equipos, entre muchos aspectos más, son los que se contemplan en las 5 líneas de acción y en los 12 proyectos que abarca este programa estratégico.

16.1 Optimización de recursos en entidades académicas y dependencias universitarias

1. Reforzar los programas encaminados al ahorro y la racionalidad presupuestaria.

16.2 Calidad de los servicios administrativos

2. Incrementar el grado de satisfacción de los alumnos sobre los servicios que reciben en sus planteles, mediante la atención de los resultados de las encuestas que se realizan al inicio de cada año escolar.

16.3 Mantenimiento y modernización de la infraestructura universitaria

2. Procurar que todas las entidades académicas cuenten con espacios dignos, confortables y con el equipo necesario para que sus académicos realicen sus labores docentes, de investigación y de extensión universitaria de manera adecuada.
7. Adecuar las condiciones del entorno educativo a las necesidades propias del alumnado de iniciación universitaria.
11. Crear un sistema central de inventarios que permita la ubicación física inmediata de los bienes materiales de toda la Universidad.
15. Ampliar, mejorar y mantener la infraestructura universitaria para la práctica deportiva.

16.4 Uso y aprovechamiento óptimo de la infraestructura, equipo y recursos humanos en apoyo a la investigación científica

1. Fomentar que la adquisición y el uso de equipos para la investigación científica sean compartidos entre las entidades académicas con el fin de evitar la duplicidad de gastos.

16.5 Servicios y espacios bibliotecarios

1. Promover la certificación de los procesos de gestión de colecciones y prestación de servicios de las bibliotecas.
2. Garantizar el acceso a las ediciones electrónicas y a suficientes ejemplares impresos de los títulos que integran la bibliografía requerida por los planes y programas de estudio en las bibliotecas de las entidades académicas.
3. Proponer las iniciativas necesarias para la transformación de los servicios bibliotecarios tradicionales hacia servicios interactivos de aprendizaje.
4. Adecuar los espacios bibliotecarios de tal forma que permitan atender las necesidades y servicios de Tecnologías de Información y Comunicación que demandan los usuarios.
5. Aprovechar los espacios bibliotecarios para promover actividades académicas como presentaciones de libros y conferencias.

17- SEGURIDAD

Dirigido a la prevención, protección y salvaguarda para mejorar la seguridad de los universitarios

La enorme trascendencia de la UNAM, su compromiso con el país, su presencia y liderazgo, y el cumplimiento cabal de sus funciones sustantivas, no serían posibles si la comunidad universitaria no contara con instalaciones seguras para el desempeño de sus funciones. La UNAM es una institución que, con prudencia y firmeza, debe actuar conforme al marco legal que la rige.

Para alcanzar este objetivo, es necesario establecer un Plan Integral que prevea estrategias orientadas a resguardar el patrimonio y mejorar la seguridad dentro de los recintos universitarios, en sus alrededores y en los medios de transporte usados para trasladarse a los mismos.

Es preciso estrechar la comunicación y la coordinación con las instancias locales y federales responsables de la seguridad, prevenir, combatir y sancionar, en cualquiera de sus modalidades, la violencia de género y la discriminación, los actos ilícitos y el consumo de sustancias adictivas, y dar atención oportuna y expedita a las denuncias que se presenten al respecto.

Estas y otras son las acciones a las que se orientan las 4 líneas de acción y los 6 proyectos de este programa estratégico.

17.1 Plan integral de seguridad

4. Atender las necesidades especiales de seguridad que requieren los laboratorios, talleres, observatorios, buques, entre otros, para prevenir accidentes y siniestros.
14. Fortalecer la cultura de prevención y autocuidado como estrategia para reforzar la seguridad de la comunidad universitaria y de sus instalaciones.

17.2 Infraestructura segura

3. Alumbrar los espacios críticos de los campus de la UNAM para mejorar la seguridad del tránsito de personas.

4. Fortalecer las capacidades de vigilancia en las instalaciones universitarias.

17.3 Transporte seguro

5. Optimizar el sistema de transporte en el campus central y fortalecer la gama de alternativas seguras de transporte en los planteles de la Universidad.

17.4 Comunicación y coordinación eficiente con las autoridades públicas, instancias locales y federales

4. Robustecer la seguridad en los entornos de los planteles universitarios, mediante la vinculación entre dependencias y entidades universitarias con las autoridades públicas.

ANEXO 3 COMPARATIVA DEL INFORME DEL RECTOR 2019 DE LA UNAM

1. FUNCIONES SUSTANTIVAS	
1.1 DOCENCIA	
MEJORA DE LA EDUCACIÓN UNIVERSITARIA:	MEJORA DE LA EDUCACIÓN UNIVERSITARIA:
APOYO A LA FORMACIÓN DE LAS Y LOS ALUMNOS	APOYO A LA FORMACIÓN DE LAS Y LOS ALUMNOS
<ul style="list-style-type: none"> • <i>Planes y programas de estudio.</i> • <i>Sistema Bibliotecario y de la Información de la Universidad Nacional Autónoma de México (SIBIUNAM).</i> • <i>Orientación y Atención Educativa.</i> • <i>Sistema Institucional de Tutoría.</i> • <i>Programa de Apoyo Integral para el Desempeño Escolar de los Alumnos (PAIDEA).</i> • <i>Prácticas profesionales.</i> • <i>Programa de Apoyo en Matemáticas e Inducción a la Licenciatura (PROAMIL).</i> • <i>Cuestionario de opinión sobre los servicios que ofrece la UNAM en Bachillerato, Licenciatura y Posgrado.</i> • <i>Inglés disciplinar.</i> • <i>Programa de Asesorías en Línea para el Colegio de Ciencias y Humanidades.</i> • <i>Becas para posgrado.</i> • <i>Programa de Apoyo para Estudios de Posgrado (PAEP).</i> • <i>Programa de Estímulo a la Graduación Oportuna.</i> • <i>Red Universitaria de Aprendizaje.</i> • <i>Programa de Escritura Académica en inglés (PEAI).</i> • <i>Programa Jóvenes hacia la Investigación</i> • <i>Programa de Apoyo al Ingreso</i> • <i>Programa de Apoyo al Egreso del nivel licenciatura en línea (PAE-L).</i> 	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Planes y programas de estudio.</i> • <i>Sistema Bibliotecario y de la Información de la Universidad Nacional Autónoma de México (SIBIUNAM).</i> • <i>Sistema Institucional de Tutoría.</i> • <i>Programa de Apoyo Integral para el Desempeño Escolar de los Alumnos (PAIDEA).</i> • • • • <i>Cuestionario de opinión sobre los servicios que ofrece la UNAM en Bachillerato, Licenciatura y Posgrado.</i> • <i>Inglés disciplinar.</i> • <i>Programa de Asesorías en Línea para el Colegio de Ciencias y Humanidades.</i> • • • • <i>Programa de Estímulo a la Graduación Oportuna.</i> • • <i>Programa de Escritura Académica en inglés (PEAI).</i> • • • <i>Programa de Apoyo al Ingreso.</i>

	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Programa de Apoyo al Egreso del nivel licenciatura en línea (PAE-L).</i>
SUPERACIÓN Y RECONOCIMIENTO DEL PERSONAL ACADÉMICO:	
PROGRAMAS DE APOYO A LA DOCENCIA	
<ul style="list-style-type: none"> • <i>Iniciativa para Fortalecer la Carrera Académica en el Bachillerato de la UNAM (INFOCAB).</i> • <i>Programa de Actualización y Superación Docente (PASD).</i> • <i>Programa de Apoyo a Proyectos para la Innovación y el Mejoramiento de la Enseñanza (PAPIME).</i> • <i>Programa Piloto para el Fortalecimiento de la Planta Docente del Bachillerato.</i> • <i>Programa de Estímulos al Desempeño del Personal Académico de Carrera de Medio Tiempo (PEDPACMeT).</i> • <i>Programa de Apoyos para la Superación del Personal Académico (PASPA).</i> • <i>Programa de Primas al Desempeño del Personal Académico de Tiempo Completo (PRIDE).</i> • <i>Programa de Estímulo por Equivalencia (PEE).</i> • <i>Programa de Estímulos de Iniciación de la Carrera Académica para Personal de Tiempo Completo (PEI).</i> • <i>Programa de Estímulos a la Productividad y al Rendimiento del Personal Académico de Asignatura (PEPASIG).</i> • <i>Programa de Estímulos al Desempeño de Profesores y</i> 	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Iniciativa para Fortalecer la Carrera Académica en el Bachillerato de la UNAM (INFOCAB).</i> • <i>Programa de Actualización y Superación Docente (PASD).</i> • <i>Programa de Apoyo a Proyectos para la Innovación y el Mejoramiento de la Enseñanza (PAPIME).</i> • <i>Programa Piloto para el Fortalecimiento de la Planta Docente del Bachillerato.</i> • <i>Programa de Estímulos al Desempeño del Personal Académico de Carrera de Medio Tiempo (PEDPACMeT).</i> • • • • <i>Programa de Primas al Desempeño del Personal Académico de Tiempo Completo (PRIDE).</i> • <i>Programa de Estímulo por Equivalencia (PEE).</i> • <i>Programa de Estímulos de Iniciación de la Carrera Académica para Personal de Tiempo Completo (PEI).</i> • <i>Programa de Estímulos a la Productividad y al Rendimiento del Personal Académico de Asignatura (PEPASIG).</i> • <i>Programa de Estímulos al Desempeño de Profesores y</i>

<p><i>Técnicos Académicos de Medio Tiempo (PEDMeTI).</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • <i>Programa de Perfeccionamiento Académico (PPA).</i> • <i>Cursos de formación docente del SUAyED.</i> • <i>Evaluación de profesores.</i> 	<p><i>Técnicos Académicos de Medio Tiempo (PEDMeTI).</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • • • <i>Cursos de formación docente del SUAyED.</i> • <i>Evaluación de profesores.</i> • <i>Premios Universitarios a la Docencia</i> • <i>Premios y distinciones a los alumnos</i>
--	---

<p>BACHILLERATO LICENCIATURA EDUCACIÓN ARTÍSTICA POSGRADO EDUCACIÓN ABIERTA Y A DISTANCIA DISTINCIONES Y RECONOCIMIENTOS UNIVERSITARIOS SISTEMA INCORPORADO NUEVO INGRESO</p>	<p>BACHILLERATO LICENCIATURA EDUCACIÓN ARTÍSTICA POSGRADO EDUCACIÓN ABIERTA Y A DISTANCIA DISTINCIONES Y RECONOCIMIENTOS UNIVERSITARIOS SISTEMA INCORPORADO NUEVO INGRESO</p>
<p>TECNOLOGÍAS DE LA INFORMACIÓN (TIC) TECNOLOGÍAS DEL APRENDIZAJE Y EL CONOCIMIENTO (TAC)</p>	<p>TECNOLOGÍAS DE LA INFORMACIÓN (TIC) TECNOLOGÍAS DEL APRENDIZAJE Y EL CONOCIMIENTO (TAC)</p>
<ul style="list-style-type: none"> • <i>Fortalecimiento de las Tecnologías de la Información y Comunicación en la UNAM.</i> • <i>Servicio de correo electrónico.</i> • <i>Programa PC Puma.</i> • <i>Infraestructura tecnológica del SUAyED.</i> • <i>Sistema de Aulas Virtuales de la UNAM.</i> • <i>Cursos para el portal Aprendo.</i> 	<ul style="list-style-type: none"> • • • • • • • •

1.2 INVESTIGACIÓN	
	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Programa Jóvenes hacia la Investigación.</i> • <i>LabUNAM.</i> • <i>Repositorio de Innovación Educativa.</i> • <i>PAPIIT</i> • <i>Laboratorios Nacionales</i> • <i>Premios Universitarios a la Investigación</i>
CENTROS E INSTITUTOS	
<ul style="list-style-type: none"> • Subsistema de Humanidades • Subsistema de la Investigación Científica 	
INFRAESTRUCTURA PARA LA INVESTIGACIÓN	
<ul style="list-style-type: none"> • <i>Laboratorios Nacionales</i> • <i>Nuevos laboratorios</i> 	
PROGRAMAS Y SEMINARIOS	

<ul style="list-style-type: none"> • <i>Programa Universitario de Bioética (PUB).</i> • <i>Programa Universitario de Derechos Humanos (PUDH)</i> • <i>Programa Universitario de Estudios sobre Asia y África (PUEAA).</i> • <i>Programa Universitario de Estudios sobre la Ciudad (PUEC).</i> • <i>Programa Universitario de Estudios del Desarrollo (PUED).</i> • <i>Programa Universitario de Estudios de Democracia, Justicia y Sociedad (PUEDJS).</i> • <i>Programa Universitario de Estudios de la Diversidad Cultural y la Interculturalidad (PUIC).</i> • <i>Programa Universitario de Estudios de Educación Superior, (PUEES).</i> 	
<ul style="list-style-type: none"> • 	
<ul style="list-style-type: none"> • <i>Programa Universitario de Alimentos (PUAL).</i> 	

<ul style="list-style-type: none"> • <i>Programa Universitario de Investigación en Salud (PUIS).</i> • <i>Programa de Investigación en Cambio Climático (PINCC).</i> • <i>Programa Espacial Universitario (PEU).</i> • <i>Seminario Universitario de la Modernidad: Versiones y dimensiones.</i> • <i>Seminario de Investigación sobre Historia y Memoria Nacionales.</i> • <i>Seminario de Investigación en Juventud (SIJ).</i> • <i>Seminario de Investigación sobre Medicina y Salud.</i> • <i>Seminario de Investigación sobre Sociedad del Conocimiento y Diversidad Cultural</i> • <i>Seminario de Investigación Interdisciplinaria en Biomedicina.</i> • <i>Seminario Universitario Interdisciplinario sobre Envejecimiento y Vejez (SUIEV).</i> • <i>Seminario Universitario de Estudios sobre Sociedad, Instituciones y Recursos (SUESIR).</i> • <i>Seminario Universitario para la Mejora de la Educación Matemática en la UNAM (SUMEM).</i> • <i>Seminario Universitario de Transparencia (SUT).</i> • <i>Seminario Universitario Interdisciplinario sobre Violencia Escolar (SUIVE).</i> • <i>Seminario Universitario de Gobernabilidad y Fiscalización (SUG).</i> • <i>Seminario Universitario sobre Afectividad y Emociones (SUAFEM).</i> 	
<ul style="list-style-type: none"> • <i>Seminario Universitario sobre Investigación en Hidrocarburos (SUIH)</i> 	

<ul style="list-style-type: none"> • <i>Seminario Universitario de Investigación del Patrimonio Cultural (SUIP).</i> • <i>Seminario Universitario de Investigación en Creación Artística (SUICREA).</i> • <i>Seminario Universitario de Culturas del Medio Oriente (SUCUMO).</i> • <i>Seminario Universitario de Estudios de Riesgos Socio-Ambientales (SURSA).</i> • <i>Seminario Universitario de Sociedad, Medio Ambiente e Instituciones (SUSMAI).</i> • <i>Seminario Universitario de Estudios sobre Desplazamiento Interno, Migración, Exilio y Repatriación (SUDIMER).</i> • <i>Seminario Universitario de Museos y Espacios Museográficos (SUMyEM).</i> • <i>Seminario Universitario de Geopatrimonio y Geoparques (SUGEO).</i> • <i>Seminario Universitario de Emprendimiento Social, Administración Sostenible y Formación Integral en los niveles medio superior y superior de la UNAM (SUESA).</i> • <i>Seminario Universitario Interdisciplinario sobre Seguridad Ciudadana (SUISC).</i> • <i>Seminario Universitario Interdisciplinario sobre Racismo y Xenofobia (SURXE).</i> 	
<p>VINCULACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN</p> <p>DISTINCIONES Y RECONOCIMIENTOS AL PERSONAL ACADÉMICO Y AL ALUMNADO</p>	<p>DISTINCIONES Y RECONOCIMIENTOS AL PERSONAL ACADÉMICO Y AL ALUMNADO</p>
<ul style="list-style-type: none"> • <i>Premios universitarios</i> 	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Premios universitarios</i>

- *Premios nacionales*
- *Premios internacionales*
- *Distinciones y reconocimientos a alumnos*
-

-
-
- *Distinciones y reconocimientos a alumnos*

1.3 DIFUSIÓN Y EXTENSIÓN	
	1.3 TERCERA MISIÓN
	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Orientación y Atención Educativa</i> • <i>Prácticas profesionales.</i> • <i>Programa de Apoyo en Matemáticas e Inducción a la Licenciatura (PROAMIL).</i> • <i>Becas para posgrado.</i> • <i>Programa de Apoyo para Estudios de Posgrado (PAEP). Red Universitaria de Aprendizaje.</i> • <i>Programa de Apoyos para la Superación del Personal Académico (PASPA).</i> • <i>Programa de Perfeccionamiento Académico (PPA).</i> • <i>Fortalecimiento de las Tecnologías de la Información y Comunicación en la UNAM.</i> • <i>Servicio de correo electrónico.</i> • <i>Programa PC Puma.</i> • <i>Infraestructura tecnológica del SUAyED.</i> • <i>Sistema de Aulas Virtuales de la UNAM.</i> • <i>Cursos para el portal Aprendo.</i> • <i>Desarrollo de Unidades de Apoyo para el Aprendizaje.</i> • <i>Sistema Integral de Información Académica (SIIA).</i> • <i>Sistema sobre el Desempeño de las Entidades Académicas de la UNAM (SIDEA).</i> • <i>Aplicación Móvil de Servicios de Información del Sistema de Bibliotecas de la UNAM (AMOS SIBIUNAM).</i> • <i>Cursos Masivos Abiertos en Línea.</i> • <i>Programas universitarios (12)</i> • <i>Seminarios universitarios (25)</i> • <i>Cursos Masivos Abiertos en Línea.</i> • <i>Vinculación de la Investigación</i>

	<ul style="list-style-type: none">• <i>Premios Nacionales.</i>
	<ul style="list-style-type: none">• <i>Premios Internacionales.</i>

ANEXO 4 UNAM: MATRIZ DE INDICADORES PARA LA SEP

Metas del Plan 2020

SECRETARÍA DE EDUCACIÓN PÚBLICA Planeación Anual 2020 Matriz de Indicadores para Resultados	Presentada por Lic. Raúl Alberto Delgado 9/10/2019 4:18:57 PM
Unidad Responsable: A3Q Universidad Nacional Autónoma de México	
Programa Presupuestario: E007 Servicios de Educación Media Superior	
Porcentaje de egresados de tipo medio superior con promedio igual o superior a ocho	74.159
Tasa de variación de la matrícula de educación de tipo medio superior	0.001
Porcentaje de egreso de tipo medio superior en el ciclo escolar t.	80.217
Tasa de variación de la planta docente registrada de educación de tipo medio superior respecto del año inmediato anterior	0.084
Porcentaje de presupuesto que se aplica al pago de nómina de la planta docente en el año t	47.282
Porcentaje de planteles de educación de tipo medio superior que reciben recursos presupuestarios para gastos de operación respecto del total de planteles en el año t	100.000
Porcentaje de presupuesto ejercido en gasto de operación respecto del autorizado en el año t.	23.930

Porcentaje de docentes que prestan servicios de tutoría para apoyar la permanencia de los estudiantes de tipo medio superior	29.975
Porcentaje de registros actualizados de docentes de tipo medio superior que otorgan tutorías.	100.000
Porcentaje de docentes tutores de educación de tipo medio superior capacitados respecto al total de docentes tutores	100.000
Planta docente de educación de tipo medio superior con perfil de licenciatura o superior	92.732
Porcentaje de docentes de educación de tipo medio superior apoyados para su superación, con respecto al total de docentes de educación de tipo medio superior en el año t.	86.884
Porcentaje de planteles de tipo medio superior apoyados con mobiliario y equipo	100.000
Porcentaje de programas de adquisiciones de mobiliario y equipo para la prestación del servicio educativo de tipo medio superior en ejecución	100.000
Programa Presupuestario: E010 Servicios de Educación Superior y Posgrado	
Porcentaje de alumnos atendidos en programas de licenciatura reconocidos por su calidad de las instituciones participantes	83.502
Porcentaje de alumnos atendidos en programas de posgrado reconocidos por su calidad de las instituciones participantes	70.000
Tasa de variación de la matrícula de licenciatura en programas reconocidos por su calidad respecto al año anterior	0.030
Tasa de variación de la matrícula de posgrado en programas reconocidos por su calidad respecto al año anterior	5.337
Porcentaje de programas educativos de licenciatura evaluados y/o acreditados por su calidad	78.205
Porcentaje de docentes de tiempo completo con grado de especialidad, maestría o doctorado	92.937

Porcentaje de planes y/o programas de estudio de licenciatura actualizados	100.000
Porcentaje de espacios educativos equipados	100.000
Porcentaje de programas educativos de posgrado reconocidos en el Programa Nacional de Posgrado de Calidad (PNPC)	84.783
Porcentaje de planes y/o programas de estudio de posgrado actualizados	100.000
Porcentaje de programas educativos en la modalidad no escolarizada (abierta y a distancia) de licenciatura evaluados y/o acreditados por su calidad	50.000
Porcentaje de contenidos digitales y multimedia para la modalidad no escolarizada producidos en el año t	100.000
Programa Presupuestario: E011 Desarrollo Cultural	
Porcentaje de población beneficiaria de las actividades y eventos artístico-culturales, con respecto de la población de la Zona Metropolitana del Valle de México.	16.657
Tasa de variación de la población beneficiaria que asiste a las actividades y eventos artístico-culturales	0.115
Porcentaje de actividades y eventos artístico-culturales realizados	100.000
Porcentaje de las acciones de difusión de las actividades y eventos artístico-culturales realizados	100.000
Porcentaje de espacios artístico culturales apoyados con mobiliario y equipo respecto del total de espacios artístico culturales que presentaron alguna necesidad de mobiliario y equipo en el año t.	100.000
Porcentaje de programas de adquisiciones de bienes no asociados a la obra pública, destinados a las actividades de Difusión Cultural y Extensión Universitaria de la UNAM en ejecución con respecto de los programas autorizados	100.000

Programa Presupuestario: E021 Investigación científica y desarrollo tecnológico	
Porcentaje de proyectos de investigación científica, desarrollo tecnológico e innovación vinculados con los diversos sectores respecto a los proyectos de investigación en desarrollo en el año t	12.828
Tasa de variación de los proyectos de investigación científica, desarrollo tecnológico e innovación en desarrollo respecto al año anterior	-3.333
Porcentaje de publicaciones arbitradas y/o indexadas en el año t con respecto del total de publicaciones de investigación	47.754
Porcentaje de investigadores y/o académicos registrados en el Sistema Nacional de Investigadores con respecto a la planta de investigadores y/o académicos.	70.778
Porcentaje de investigadores y académicos apoyados para su superación con respecto al total de investigadores y académicos.	80.323
Tasa de variación de proyectos de investigación con resultados publicados respecto al año anterior	-3.333
Porcentaje de reportes actualizados para el seguimiento de los productos de investigación realizados.	100.000
Porcentaje de Institutos, centros y/o laboratorios de investigación de la UNAM y la UAM apoyados con mobiliario y equipo respecto del total de Institutos y Centros y/o laboratorios de investigación en el año t	100.000
Porcentaje de programas de adquisiciones de mobiliario y equipo de Institutos, centros y/o laboratorios de investigación de la UNAM y de la UAM en ejecución con respecto de los programas de adquisiciones de mobiliario y equipo de Institutos, centros y/o laboratorios de investigación autorizados.	100.000
Porcentaje de proyectos de investigación científica, desarrollo tecnológico e innovación en desarrollo vinculados con los temas comprendidos en el Programa Especial de Ciencia y Tecnología e Innovación en el año t	100.000
Porcentaje de reportes actualizados de los proyectos de investigación científica, desarrollo tecnológico e innovación en desarrollo vinculados con	100.000

los temas comprendidos en el Programa Especial de Ciencia y Tecnología e Innovación en el año t	
Porcentaje de proyectos de investigación básica en desarrollo con respecto del total de proyectos de investigación en desarrollo	93.393
Porcentaje de actualización de reportes de proyectos de investigación en desarrollo por tipo de perfil científico (disciplinarios, multidisciplinarios e interdisciplinarios) con respecto de los programados.	100.000
Programa Presupuestario: K009 Proyectos de infraestructura social del sector educativo	
Tasa neta de escolarización de educación media superior.	0.000
Tasa bruta de escolarización de educación superior.	0.000
Porcentaje de espacios educativos, de investigación, de cultura y/o deporte fortalecidos con proyectos de infraestructura.	100.000
Porcentaje de proyectos de infraestructura para la educación en desarrollo respecto a los autorizados en el Presupuesto de Egresos de la Federación para el año t	100.000
Porcentaje de avance de ejecución de los proyectos de infraestructura para educación, respecto a lo programado en el año t.	100.000
Porcentaje de proyectos viables de infraestructura de educación con recurso aprobado por la SHCP con respecto a los solicitados	100.000
Porcentaje de proyectos de infraestructura para la investigación en desarrollo respecto a los autorizados en el Presupuesto de Egresos de la Federación para el año t	100.000
Porcentaje de avance de ejecución de los proyectos de infraestructura para investigación, respecto a lo programado en el año t.	100.000
Porcentaje de proyectos viables de infraestructura de investigación con recurso aprobado por la SHCP con respecto a los solicitados	100.000
Programa Presupuestario: K027 Mantenimiento de infraestructura	

Porcentaje de estudiantes inscritos en programas de posgrado reconocidos por su calidad	70.000
Porcentaje de estudiantes inscritos en programas de licenciatura reconocidos por su calidad	0.000
Porcentaje de espacios educativos, de investigación y culturales que cuentan con mantenimiento en el año.	100.000
Porcentaje de programas de mantenimiento de infraestructura educativa, investigación y cultura en ejecución con respecto de los programas de mantenimiento de infraestructura educativa, investigación y cultural autorizados	100.000
Porcentaje de avance porcentual de ejecución de los programas de mantenimiento de infraestructura educativa, investigación y cultura	100.000
Porcentaje de programas viables de mantenimiento de infraestructura educativa, investigación y cultura con recurso aprobado por la SHCP con respecto a los solicitados	100.000
Programa Presupuestario: S243 Programa de Becas	
Tasa de abandono escolar en educación primaria, secundaria y media superior por servicio. Media superior Total	0.000
Tasa bruta de escolarización de educación superior.	0.000
Porcentaje de permanencia escolar de estudiantes becados de tipo medio superior respecto a la matrícula de estudiantes becados al inicio de cursos del mismo tipo educativo	93.207
Porcentaje de permanencia escolar de estudiantes becados de tipo superior (licenciatura) respecto a la matrícula de estudiantes becados al inicio de cursos del mismo tipo educativo	93.207
Porcentaje de permanencia escolar de estudiantes becados de tipo superior (licenciatura) respecto a la matrícula de estudiantes becados al inicio de cursos del mismo tipo educativo	96.283
Porcentaje de permanencia escolar de estudiantes becados de tipo superior (posgrado) respecto a la matrícula de estudiantes becados al inicio de cursos del mismo tipo educativo.	98.779

Porcentaje de permanencia del personal académico y/o docente que recibe una beca al final del periodo t respecto al personal académico y/o docente becado al inicio del periodo t de la beca	100.000
Porcentaje de becas otorgadas a estudiantes del tipo medio superior respecto a lo programado en el año t	100.000
Porcentaje de solicitudes validadas para la entrega de becas respecto al número de solicitudes recibidas en el año t.	38.600
Porcentaje de beneficiarios del padrón validados para la entrega de becas respecto del número de beneficiarios del padrón en el año t.	100.000
Porcentaje de becas otorgadas a estudiantes de nivel licenciatura con respecto a lo programado en el año t	100.000
Porcentaje de solicitudes validadas para la entrega de becas respecto al número de solicitudes recibidas en el año t.	69.804
Porcentaje de beneficiarios del padrón validados para la entrega de becas respecto del número de beneficiarios del padrón en el año t.	100.000
Porcentaje de becas otorgadas a estudiantes de nivel posgrado con respecto a lo programado en el año t	100.000
Porcentaje de solicitudes validadas para la entrega de becas respecto al número de solicitudes recibidas en el año t.	90.198
Porcentaje de beneficiarios del padrón validados para la entrega de becas respecto del número de beneficiarios del padrón en el año t.	100.000
Porcentaje de becas otorgadas al personal académico y/o docente con respecto a lo programado en el año t	100.000
Porcentaje de solicitudes validadas para la entrega de becas respecto al número de solicitudes recibidas en el año t.	100.000
Porcentaje de beneficiarios del padrón validados para la entrega de becas respecto del número de beneficiarios del padrón en el año t.	100.000

ANEXO 5 UNAM. INDICADORES POR PROGRAMA PRESUPUESTARIO, SEP/SHCP

Seguimiento 2019, reporte 1 trimestre

PROGRAMA PRESUPUESTARIO	VARIABLE	ALCANZADO 2019 REPORTE 1 TRIM.
	E007 Servicios de Educación Media Superior	
E007	Matrícula atendida en educación de tipo media superior	113,883
E007	Número de planteles de educación tipo media superior que reciben recursos presupuestarios para gastos de operación	14
E007	Número de planteles de educación tipo media superior programados a apoyar con mobiliario y equipo	14
E007	Planteles de educación medio superior UNAM	14
E007	Planta docente de educación de tipo media superior	5,899
E007	Número de docentes que brindan tutoría	1,648
E007	Número de docentes de tipo media superior con perfil de licenciatura o superior	5,542
E007	Número de docentes de tipo media superior apoyados para su superación	5,013

	E010 Servicios de Educación Superior y Posgrado	
E010	Número de programas educativos de licenciatura evaluados y/o acreditados	140
E010	Total de programas educativos de licenciatura impartidos evaluables	195
E010	Número de programas educativos de posgrado reconocidos en el PNPC	78
E010	Total de programas educativos de posgrado impartidos	92
E010	Total de programas educativos acreditados de nivel licenciatura en la modalidad no escolarizada	22
E010	Total de programas educativos de nivel licenciatura en la modalidad no escolarizada	50
E010	Número de docentes de tiempo completo que cuenta con grado de especialidad, maestría o doctorado	6,355
E010	Total de docentes de tiempo completo en las instituciones de Educación Superior que participan en el programa en el año t	6,792
	E011 Desarrollo Cultural	
E011	Tiraje de títulos editados y coeditados en materia artística y cultural	36,513
E011	Títulos culturales editados y coeditados	1,124

	E021 Investigación Científica y Desarrollo Tecnológico	
E021	Número de centros e institutos de investigación científica y tecnológica en operación	58
	K009 Proyectos de Infraestructura Social del Sector Educativo	
K009	Avance porcentual en la ejecución de los proyectos de infraestructura social para educación al 1to trimestre 2018	0.5
K009	Avance porcentual anual estimado de la ejecución del proyecto de infraestructura social para educación para el año 2019	100
	K027 Mantenimiento de Infraestructura	
K027	Avance porcentual de ejecución de los programas de mantenimiento de infraestructura educativa, de investigación y cultura el 1 trimestre 2019	8.0
K027	Avance porcentual de ejecución de los programas de mantenimiento de infraestructura educativa, de investigación y cultura estimado en el año 2019	100

	S243 Programa Nacional de Becas	
S243	Total de becas y/o apoyos otorgados del tipo media superior en el año t	736
S243	Total de becas y/o apoyos otorgados en el nivel licenciatura en el año t	58,671
S243	Total de becas y/o apoyos otorgados en el nivel posgrado en el año t	2,446
S243	Total de becas y/o apoyos otorgados al personal académico en el año t	147

ANEXO 6 UNAM: DEPENDENCIAS Y OFICINAS ADMINISTRATIVAS EN 2018

1-AUTORIDADES DIVERSAS

1-Rector

2-Consejo Universitario

3-Junta de Gobierno

2-FUNCIONARIOS DIVERSOS

6.1 Coordinación de Humanidades

7.1 Coordinación de la Investigación Científica

7.32 Dirección General de Divulgación de la Ciencia

16. Coordinación de Innovación y Desarrollo

18. Defensoría de los Derechos Universitarios

19. Dirección General de Comunicación Social

20. Unidad de Transparencia

8-COORDINACION DE DIFUSION CULTURAL

8.1 Coordinación de Difusión Cultural

8.2 Dirección General de Actividades Cinematográficas

8.3 Dirección General de Artes Visuales

8.4 Dirección General de Música

8.5 Dirección General de Publicaciones y Fomento Editorial

8.6 Dirección General de Radio UNAM

8.7 Dirección General de Televisión Universitaria

8.8 Dirección de Danza

8.9 Dirección de Literatura

8.10 Dirección de Teatro

8.13 Casa del Lago "Maestro Juan José Arreola"

8.14 Centro Cultural Universitario Tlatelolco

8.15 Museo Universitario del Chopo

8.16 Revista de la Universidad de México

10-CONSEJOS ACADEMICOS

10.1 Consejo Académico del Área de las Físico Matemáticas y de las Ingenierías

10.2 Consejo Académico del Área de las Ciencias Biológicas, Químicas y de la Salud

10.3 Consejo Académico del Área de las Ciencias Sociales

10.4 Consejo Académico del Área de las Humanidades y de las Artes

10.5 Consejo Académico del Bachillerato

11-PATRONATO

11.1 Patronato Universitario

11.2 Tesorería

11.3 Contraloría

11.4 Auditoría Interna

11.5 Dirección General de Control Presupuestal

11.6 Dirección General de Finanzas

11.7 Dirección General del Patrimonio Universitario

11.8 Dirección General para la Prevención y Mejora de la Gestión Institucional

11.9 Dirección General de Responsabilidades, Inconformidades, Quejas y Registro Patrimonial

12-SECRETARIA GENERAL

12.1 Secretaría General

12.2 Dirección General de Administración Escolar

12.3 Dirección General de Asuntos del Personal Académico

12.4 Dirección General de Bibliotecas

12.5 Dirección General de Incorporación y Revalidación de Estudios

12.6 Dirección General de Orientación y Atención Educativa

12.7 Coordinación General de Estudios de Posgrado

12.8 Coordinación de Desarrollo Educativo e Innovación Curricular

12.9 Coordinación de Vinculación con el Consejo Universitario

12.10 Programa de Vinculación con los Egresados de la UNAM

13. SECRETARÍA ADMINISTRATIVA

- 13.1 Secretaría Administrativa
- 13.2 Dirección General de Obras y Conservación
- 13.3 Dirección General de Personal
- 13.4 Dirección General de Presupuesto
- 13.5 Dirección General de Proveduría
- 13.6 Dirección General de Servicios Administrativos

14-SECRETARIA DESARROLLO INSTITUCIONAL

- 14.1 Secretaría de Desarrollo Institucional
- 14.2 Dirección General de Cómputo y de Tecnologías de Información y Comunicación
- 14.3 Dirección General de Cooperación e Internacionalización
- 14.4 Dirección General del Deporte Universitario
- 14.5 Dirección General de Evaluación Institucional
- 14.6 Dirección General de Planeación
- 14.7 Dirección General de Repositorios Universitarios
- 14.8 Coordinación de Relaciones y Asuntos Internacionales
- 14.9 Coordinación de Universidad Abierta y Educación a Distancia
- 14.10 Coordinación de Vinculación Institucional (desaparecida en noviembre de 2018)
- 14.11 Centro de Enseñanza para Extranjeros

15-SECRETARIA PREVENCIÓN, ATENCIÓN Y SEGURIDAD

- 15.1 Secretaría de Prevención, Atención y Seguridad Universitaria
- 15.2 Dirección General de Análisis, Protección y Seguridad Universitaria
- 15.3 Dirección General de Atención a la Comunidad
- 15.4 Dirección General de Atención a la Salud
- 15.5 Dirección General de Servicios Generales y Movilidad

17-OFICINA ABOGACIA GENERAL

17.1 Oficina de la Abogacía General

17.2 Dirección General de Asuntos Jurídicos

17.3 Dirección General de Estudios de Legislación Universitaria

ANEXO 7 MANUAL DE ORGANIZACIÓN DEL PATRONATO DE LA UNAM

INTRODUCCIÓN

El presente Manual de Organización contiene información administrativa específica del Patronato de la Universidad Nacional Autónoma de México. Describe los antecedentes históricos que permiten identificar su génesis y desarrollo en la vida universitaria; señala los documentos jurídicos mediante los cuales la legislación universitaria le confiere facultades, incluyendo las atribuciones que específicamente le asigna el Reglamento Interior del propio Patronato. Detalla asimismo su estructura orgánica, identificando los niveles jerárquicos de sus principales unidades administrativas, presenta el organigrama que permite visualizar la forma que adopta para estar en aptitud de cumplir con sus compromisos institucionales e identifica además, los objetivos y las funciones específicas de las áreas responsables que conforman al Patronato.

Su utilidad radica en la veracidad de su información, por lo que es preciso mantenerlo permanentemente actualizado. Es por eso que en caso de cambios en la nomenclatura, estructura orgánica o bien, adiciones, modificaciones o cancelación de atribuciones y/o funciones, será necesario que el titular de cada Dirección General del Patronato remita a la Dirección General de Control Presupuesta! la información correspondiente, para que, a través de la Dirección de Organización y Sistemas lleve a cabo la revisión y cambios correspondientes en el Manual.



ANTECEDENTES HISTÓRICOS

- 1881 Justo Sierra introduce en el proyecto de creación de la Universidad, la idea de independencia de la administración del patrimonio universitario.
- 1922 Se reglamentó el Departamento de Administración y Tesorería cuyas funciones fueron, recaudar y conservar los recursos propios de la Universidad; organizar el funcionamiento administrativo de la Universidad y sus dependencias; distribuir sus actividades y vigilar su buen desempeño; administrar el manejo del personal docente administrativo y de servicios; así como la de llevar el registro de partidas y del gasto de la Universidad.
- 1924 Por decreto presidencial se otorga a la Universidad el derecho a manejar sus propios bienes y a aplicarlos a la enseñanza.
- 1923 El Departamento Administrativo se estructura en tres secciones: la Tesorería, que se ocupa de la recaudación de derechos y de la aplicación de sus productos, la de Aprovechamiento y Obras, encargada de la adquisición de materiales y de la reparación y mantenimiento de las instalaciones; y la de Tramitación y Archivo, responsable del manejo de personal, de la correspondencia y del archivo.
- 1929 El Consejo Universitario nombra nuevos funcionarios ajenos a él para ayudar en la administración del patrimonio universitario: un Tesorero, un Auditor y tres Consultores Financieros.
- 1933 Se establece el Reglamento de Auditoría de la Universidad y se nombra un auditor. El Consejo Universitario crea la Comisión de Presupuesto, la Comisión de Hacienda y la Comisión de Finanzas.
- 1944 *Se dan las Bases para la constitución del Patronato Universitario.*
- 1945 Se publica la Ley Orgánica de la Universidad en el Diario Oficial. Dicha Ley crea el *Patronato Universitario, como autoridad universitaria con atribuciones para la administración del patrimonio universitario y de sus recursos ordinarios y extraordinarios, así como para la vigilancia y control del ejercicio presupuestado/.*



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO
MANUAL DE ORGANIZACIÓN DEL PATRONATO

- 1945 El Consejo Universitario aprueba el Reglamento de Funciones del Patronato en relación con las atribuciones del Rector.
- 1955 La Comisión Constructora de Ciudad Universitaria se convirtió en la Dirección General de Obras y dependía del Patronato Universitario.
- 1958 El Consejo Universitario aprueba la creación de la Dirección General del Patrimonio Universitario, dependencia del Patronato Universitario.
- 1964 Se reestructura el Patronato, se crea el Departamento de Procesamiento de Datos.
- 1974 Se crea el Departamento de Organización y Sistemas de la Dirección General de Control e Informática.
- 1975 En la Dirección General del Patrimonio Universitario se crea el Departamento de Bienes Artísticos y Culturales.
- 1976 *El Consejo Universitario aprueba el Reglamento Interior del Patronato Universitario.*
- 1977 Se crea el Departamento de Registro y Control Patrimonial, adscrito a la Dirección General del Patrimonio Universitario.
- 1977 Se establece la Tesorería Contraloría en el Patronato, mediante la fusión de la Tesorería y la Contraloría.
- 1990 Para desahogo de la gestión de trámites administrativos de las dependencias universitarias ante el Patronato Universitario, se crean cuatro Unidades de Proceso Administrativo (UPA), ubicadas en la Torre de Rectoría, Coordinación de Ciencias, Escuela Nacional de Estudios Profesionales (ENEP) Iztacala y Cuernavaca, Morelos.
- 1992 La Tesorería Contraloría es separada en dos instancias independientes: Tesorería por una parte y Contraloría por la otra. Se instala el Comité de Informática en el Patronato. Se crea la Subdirección de Organización y Control.



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO
MANUAL DE ORGANIZACIÓN DEL PATRONATO

- 1993 Se instala el Comité de Licitaciones del Patronato.
- 1994 Se crea el Comité de Inversiones del Patronato Universitario.
- 2000 Por Acuerdo del Patronato Universitario se modifica la estructura de la Contraloría para crearse la Dirección General de Responsabilidades, Inconformidades y Registro Patrimonial, quedando adscrita a la Contraloría.
- 2001 Por Acuerdo del Rector, se transfiere al Patronato Universitario la Dirección General de Programación Presupuestal.
- 2003 El Rector nombra al Director General de Control e Informática como titular de la Unidad de Enlace para Acceso a la Información, dando cumplimiento al Acuerdo para la Transparencia y Acceso a la Información en la UNAM.
- 2004 Por Acuerdo del Rector, se estipula la instauración de las Unidades de Proceso Administrativo, en el Campus Universitario en Morelia, Mich. y en Juriquilla, Qro.
- 2007 Continuando con el proyecto de Descentralización, el Patronato inicia operaciones a través de su Módulo en Ensenada Baja California.
- 2007 Por acuerdo del Rector, la Dirección General de Presupuesto deja de pertenecer al Patronato Universitario y vuelve a ser Dirección General de Presupuesto Universitario, adscrita a la Secretaría Administrativa.
- Se crea el Consejo Consultivo Externo en Materia de Inversiones del Patronato Universitario.
- La denominación de la Dirección General de Control e Informática cambia a Dirección General de Control Presupuestal e Informática.
-



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO
MANUAL DE ORGANIZACIÓN DEL PATRONATO

2011 El Consejo Universitario aprueba en sesión ordinaria, el nuevo Reglamento Interior del Patronato Universitario y entra en vigor al día siguiente de su publicación en Gaceta UNAM.

2012 El Consejo Universitario en sesión ordinaria, modifica el nuevo Reglamento Interior del Patronato Universitario y es publicado al año siguiente en Gaceta UNAM _

2013 La Unidad de Enlace para Acceso a la Información deja de pertenecer a la Dirección General de Control Presupuesta! e Informática.

2014 Se corrige la denominación de la Dirección de Organización y Control, por Dirección de Organización y Sistemas _

2016 Se modifican los Arts. 12 y 13 del Reglamento Interior del Patronato, para establecer una clara división de funciones entre la Tesorería y la Contraloría¹⁴; se cambia la denominación de dos áreas administrativas para quedar como Dirección General de Responsabilidades, Inconformidades, Quejas y Registro Patrimonial y Dirección General de Control Presupuesta! y se crea la Dirección General para la Prevención y Mejora de la Gestión Institucional, adscrita a la Contraloría.

La Dirección General de Control Presupuesta! se adscribe a la Tesorería y se establecen las funciones de la Dirección General para la Prevención y Mejora de la Gestión Institucional.



NORMATIVIDAD

Ley Orgánica de la UNAM.

Publicada: 06-01-1945

Estatuto General de la UNAM.

Publicado: 09-03-1945

Última modificación: 30-07-2015

Reglamento Interior del Patronato Universitario.

Publicado: 10-03-1976

Última modificación: 25-08-2016

Reglamento General de Pagos

Publicado: 20-12-1966

Última modificación: 12-01-2015

Reglamento sobre la participación y colaboración de los egresados con la UNAM.

Publicado: 03-10-1985

Reglamento de pagos por servicios de incorporación y revalidación de estudios

Publicado: 01-01-1967

Última modificación: 07-10-1985

Reglamento sobre los ingresos extraordinarios de la UNAM y sus Normas Complementarias

Publicado: 19-01-1986

Última modificación: 19-01-2012



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO
MANUAL DE ORGANIZACIÓN DEL PATRONATO

Reglamento de Integración y Funcionamiento del Comité de Licitaciones del Patronato Universitario.

Publicado: 11-05-1993

Bases para el Funcionamiento de las Comisiones del H. Consejo Universitario

Publicadas: 03-04-2014



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO
MANUAL DE ORGANIZACIÓN DEL PATRONATO

ORGANIGRAMA

PATRONATO

Tesorería.

Dirección General de Finanzas.

Dirección General de Control Presupuesta!

Dirección General del Patrimonio Universitario.

Coordinación Administrativa del Patronato Universitario.

Contraloría.

Auditoría Interna.

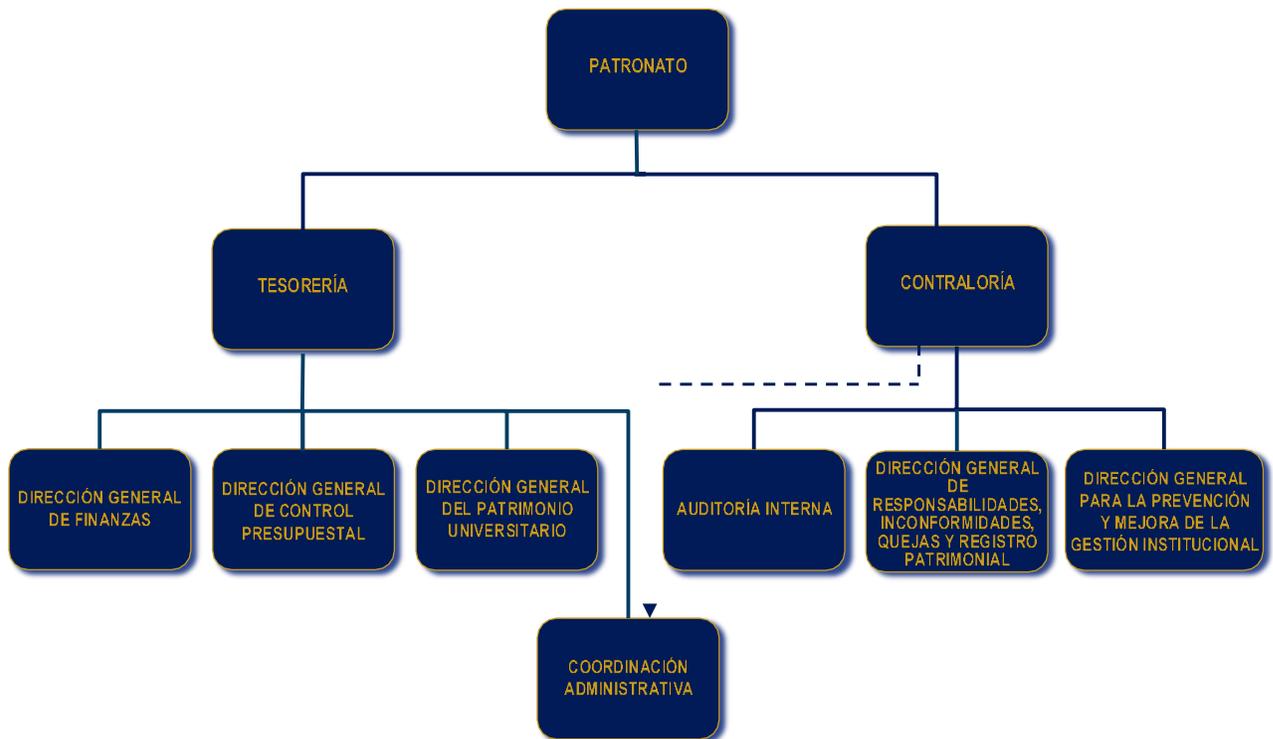
Dirección General de Responsabilidades, Inconformidades, Quejas y Registro Patrimonial.

Dirección General para la Prevención y Mejora de la Gestión Institucional.



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO
MANUAL DE ORGANIZACIÓN DEL PATRONATO

**ORGANIGRAMA
PATRONATO**





PATRONATO

OBJETIVO:

Contribuir a la realización de los fines de la UNAM mediante la administración de sus recursos financieros y patrimoniales, el control presupuestal de las operaciones financieras a cargo de las Entidades y Dependencias universitarias y la vigilancia del cumplimiento de la normatividad establecida.

ATRIBUCIONES:

De acuerdo con lo establecido en la Ley Orgánica de la UNAM:

Artículo 10, segundo párrafo. Corresponderá al

Patronato:

- I. Administrar el patrimonio universitario y sus recursos ordinarios, así como los extraordinarios que por cualquier concepto pudieran allegarse.
 11. Formular el presupuesto general anual de ingresos y egresos, así como las modificaciones que haya que introducir durante cada ejercicio, oyendo para ello a la Comisión de Presupuestos del Consejo y al Rector. El presupuesto deberá ser aprobado por el Consejo Universitario.
 111. Presentar al Consejo Universitario, dentro de los tres primeros meses a la fecha en que concluya un ejercicio, la cuenta respectiva, previa revisión de la misma que practique un Contador Público, independiente, designado con antelación por el propio Consejo Universitario.
 - IV. Designar al Tesorero de la Universidad y a los empleados que directamente estén a sus órdenes para realizar los fines de administración a que se refiere la fracción I de este artículo.
 - V. Designar al Contralor o Auditor Interno de la Universidad y a los empleados que de él dependan, los que tendrán a su cargo llevar al día la contabilidad, vigilar la correcta ejecución del presupuesto, preparar la cuenta anual y rendir mensualmente al Patronato un informe de la marcha de los asuntos económicos de la Universidad.
 - VI. Determinar los cargos que requerirán fianza para su desempeño, y el monto de ésta.
- Gestionar el mayor incremento del patrimonio universitario, así como el aumento de los ingresos de la institución.



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO
MANUAL DE ORGANIZACIÓN DEL PATRONATO

VII. Las facultades que sean conexas con las anteriores.

Conforme a lo dispuesto en el Reglamento Interior del Patronato Universitario, sus atribuciones son:

Artículo 1º. Corresponden al Patronato las facultades y atribuciones a que se refiere el artículo 10 de la Ley Orgánica de la Universidad Nacional Autónoma de México.

Artículo 7º. Las atribuciones del Presidente de la Junta de Patronos son:

- I. Presidir el Patronato y las sesiones de la Junta de Patronos;
11. Representar legalmente al Patronato ante toda clase de autoridades e instituciones públicas y privadas, salvo que se trate de asuntos judiciales, cuya atención corresponderá al Abogado General;
111. Autorizar y firmar los informes y documentos que se remitan a la Junta de Gobierno, al Consejo Universitario y al Rector;
- IV. Convocar a las sesiones de la Junta de Patronos, y
- V. Firmar los acuerdos que asuma la Junta de Patronos.

Artículo 8º. Las atribuciones de los Patronos ante la Junta y ante el Patronato son:

- I. Concurrir a las sesiones ordinarias y extraordinarias;
11. Participar en los debates y actuaciones;
111. Votar en los asuntos de que se trate, y
- IV. Atender las comisiones que se le encomienden.

Artículo 10. Las atribuciones y obligaciones de la Junta de Patronos son:

- I Informar al Rector de sus acuerdos;
- II. Normar, organizar y dirigir las actividades encomendadas a las dependencias del Patronato y a su funcionamiento en general;

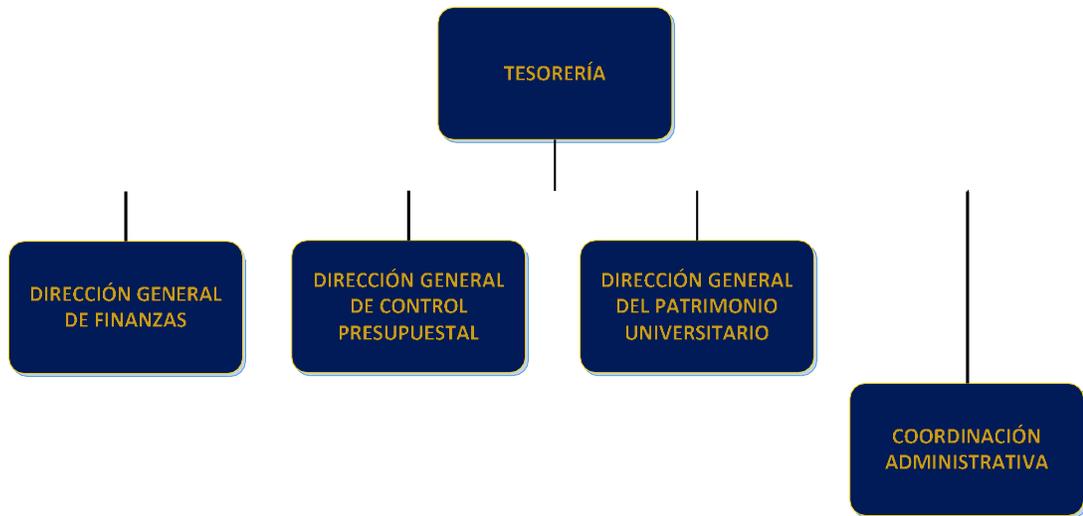


UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO
MANUAL DE ORGANIZACIÓN DEL PATRONATO

- III. Nombrar y remover libremente al Tesorero, al Contralor y al Secretario;
- IV. Someter a la consideración del Consejo Universitario y del Rector los asuntos que demanden su intervención, y celebrar con este último cuando menos tres reuniones al año;
- V. Solicitar al Rector la formulación del anteproyecto de presupuesto con base en el programa de actividades, obras y servicios, y disponer lo necesario para la elaboración del proyecto definitivo correspondiente, para su remisión al Consejo Universitario;
- VI. Elaborar el dictamen de la cuenta anual y el proyecto de presupuesto para su presentación y, en su caso, aprobación por el Consejo Universitario;
- VII. Dictar medidas para lograr el mayor incremento del patrimonio universitario, así como el aumento de los ingresos de la Institución;
- VIII. Dar conocimiento al Abogado General de cualquier conflicto en el que el Patronato pudiera tener algún interés jurídico, para el efecto de que dicho funcionario proceda a la defensa de los intereses de la Universidad;
- IX. Autorizar el presupuesto del Patronato y sus dependencias;
- X. Delegar en los funcionarios del Patronato facultades para casos específicamente determinados que no sean discrecionales;
- XI. Coordinar sus actividades con las de otras autoridades universitarias, a fin de lograr un mejor funcionamiento administrativo de la Institución;
- XII. Dar lineamientos generales sobre los informes o datos técnicos relativos al patrimonio y al presupuesto universitario que soliciten otras dependencias oficiales;
- XIII. Disponer la formulación de los proyectos de reglamentos, acuerdos y demás disposiciones respecto a los asuntos y resoluciones que le competan;
- XIV. Cumplir y hacer cumplir en su esfera las leyes y demás disposiciones cuya aplicación incumba al Patronato;
- XV. Resolver los casos no previstos por este Reglamento, así como atender las demás funciones que le señalen las leyes y reglamentos, y
- XVI. Instruir a las dependencias del Patronato para que proporcionen a la Secretaría Administrativa los datos e información con que se cuente, respecto de las personas que se pretendan contratar como secretarios administrativos o jefes de las unidades administrativas de las facultades, escuelas, institutos, centros y planteles del subsistema del bachillerato.



**ORGANIGRAMA
TESORERÍA**





TESORERÍA

OBJETIVO:

Identificar y establecer las políticas, sistemas y procedimientos que deban ser aplicados para la administración de los fondos monetarios, de los recursos patrimoniales de la UNAM y del ejercicio presupuestal de las Entidades y Dependencias universitarias.

FUNCIONES:

Conforme a lo establecido en el artículo 12 del Reglamento Interior del Patronato, el Tesorero tendrá las siguientes funciones:

- I. Administrar los fondos provenientes de los recursos ordinarios y extraordinarios que por cualquier motivo obtenga la Institución.
11. Manejar el efectivo, valores, créditos, derechos y cuotas que por sus servicios recaude la Institución, así como cualquier otro ingreso por utilidades, intereses, dividendos, rentas, aprovechamientos y esquilmos.
111. Tramitar el cobro del subsidio federal y recaudar los derechos y cuotas por los diversos servicios de la Institución, así como cualquier otro ingreso por utilidades, intereses, dividendos, rentas, aprovechamientos y esquilmos.
- IV. Controlar y autorizar los movimientos bancarios de los recursos de la Institución.
- V. Cuidar el pago oportuno de sueldos y otras prestaciones al personal de la Institución y, en general, de los compromisos que se generen con motivo del ejercicio presupuestal.
- VI. Llevar el registro contable de las operaciones financieras y presupuestales de la Institución y formular la



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO
MANUAL DE ORGANIZACIÓN DEL PATRONATO

cuenta anual que se presenta al Consejo Universitario.

- VII. Generar la información analítica relacionada con los estados financieros, contables y de costos que requieran los distintos niveles jerárquicos de la Institución.
- VIII. Vigilar el correcto ejercicio del presupuesto, incluidos los fondos extraordinarios que por cualquier concepto se perciban, así como las erogaciones que se realicen con tales recursos.
- IX. Manejar los fondos y valores que haga la Tesorería, e informar periódicamente a la Junta de Patronos, según lo decida ésta.
- X. Vigilar el pago oportuno de las obligaciones fiscales que la Institución como contribuyente o retenedor debe llevar a cabo de acuerdo a la legislación fiscal respectiva.
- XI. Formular sugerencias que permitan a las diversas áreas de la administración la mejora de los procedimientos, a fin de lograr el adecuado flujo de las operaciones y la salvaguarda de los recursos de la Institución.
- XII. Evaluar y, en su caso, acordar con la Junta de Patronos los ajustes al presupuesto que sean necesarios realizar en el curso del ejercicio, en atención a lo dispuesto en la legislación aplicable.
- XIII. Participar en la formulación del proyecto de presupuesto anual de ingresos y egresos, conforme a las directrices expresamente aprobadas por la Junta de Patronos.
- XIV. Elaborar la calendarización de ingresos y egresos correspondientes a cada ejercicio presupuestal.
- XV. Cuidar la solvencia y liquidez adecuada de la Universidad.
- XVI. Programar y negociar los financiamientos que requiera la Institución para cumplir con las metas fijadas y someterlos a la consideración de la Junta de Patronos.
- XVII. Suscribir mancomunadamente con otro funcionario autorizado del Patronato, cheques, títulos de crédito y demás documentos propios del manejo de fondos.
- XIII.** Invertir los recursos líquidos de la Institución de la forma más conveniente, en cumplimiento de los acuerdos de la Junta de Patronos y las políticas de inversión autorizadas.
- XIX.** Llevar el control de los ingresos y egresos, y rendir la posición de recursos cuando le sea requerida por la Junta de Patronos.
- XX.** Llevar el inventario de los bienes muebles e inmuebles que conforman el Patrimonio Universitario.



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO
MANUAL DE ORGANIZACIÓN DEL PATRONATO

- XXI.** Realizar la enajenación de los bienes inmuebles des-afectados en términos de lo dispuesto por el artículo 16 de la Ley Orgánica, previo acuerdo de la Junta de Patronos, el cual deberá ser protocolizado ante notariopúblico.

- XXII.** Acordar el otorgamiento de concesiones, autorizaciones y permisos para explotar el Patrimonio Universitario.

- XXIII.** Solicitar a la Contraloría la verificación del manejo de fondos de las diversas Entidades y Dependencias universitarias.

- XXIV.** Participar en los comités dentro del ámbito de su competencia, y

- XXV.** Atender cualquier otra función que expresamente le señale la Junta de Patronos.

Para el cumplimiento de sus funciones el Tesorero se apoyará en los directores generales de Finanzas; de Control Presupuesta!, y del Patrimonio Universitario, quienes a su vez se auxiliarán de los directores de área, subdirectores, jefes de departamento y el personal técnico y administrativo que determine el Patronato Universitario.

Asimismo, el Tesorero se apoyará en cualquier otra área que se establezca en los manuales de organización previamente aprobada por la Junta de Patronos.

El Tesorero acordará directamente con la Junta de Patronos lo relativo a los asuntos de su competencia.

Las ausencias del Tesorero serán suplidas, en orden, por los titulares de las direcciones generales de Finanzas; de Control Presupuesta!, y del Patrimonio Universitario.

Las ausencias de los titulares de las direcciones generales de Finanzas, de Control Presupuesta!, y del Patrimonio Universitario, serán suplidas por quien designe el Tesorero.

El Tesorero podrá delegar las facultades que así lo permitan, a funcionarios universitarios subalternos sin perjuicio de su ejercicio directo.



DIRECCIÓN GENERAL DE FINANZAS

DIRECCIÓN GENERAL DE FINANAZAS

OBJETIVO:

Administrar y controlar los recursos financieros de la Institución, provenientes del subsidio y de los ingresos propios ordinarios y extraordinarios, promoviendo la mejor utilización y aprovechamiento de los mismos.

FUNCIONES:

Informar periódicamente a la Tesorera de la UNAM sobre el estado que guardan las inversiones.

Vigilar las inversiones y las cuentas bancarias, sujetándose a las políticas e instrucciones emitidas por la Junta de Patronos y la Tesorera.

Verificar el calendario de erogaciones estimadas y coordinar su entrega con la Tesorería de la Federación.

Coordinar la distribución de la nómina, cheques quincenales, notificación de depósitos y vales de despensa al personal que labora en la UNAM, así como la información relativa al proceso sistematizado de pago de sueldos.

Participar en la formulación del proyecto definitivo del presupuesto anual de ingresos de la Institución.

Planear la implantación de nuevos sistemas y procedimientos que agilicen las operaciones a cargo de las áreas de la Dirección General.

Participar en los comités en los que se establece la intervención de la Dirección General. Fungir como

Secretario Técnico en el Comité de Inversiones del Patronato Universitario.

Supervisar las inversiones de los recursos de las Entidades y Dependencias universitarias provenientes de sus ingresos extraordinarios, de conformidad al reglamento vigente.



DIRECCIÓN GENERAL DE FINANZAS

Custodiar los valores en documentos y efectivo de la Institución.

Autorizar la apertura de cuentas o actualización de firmas en las cuentas de cheques por concepto de Fondo Fijo, que operan las Entidades y Dependencias universitarias.

Proponer a la Tesorera de la UNAM la celebración de contratos con las instituciones bancarias y fiduciarias.

Supervisar el control de los fideicomisos y fondos de las Entidades y Dependencias universitarias y vigilar que su establecimiento y ejercicio, se apegue a la legislación y a los fines para lo que fueron creados.

Verificar que las Entidades y Dependencias universitarias se apeguen a los reglamentos y circulares vigentes referentes a la captación y depósito de los recursos obtenidos por ingresos por servicios de educación, ingresos extraordinarios, donativos, rentas, concesiones y autorizaciones.

Supervisar y controlar las operaciones de captación y ejercicio de los recursos financieros del gasto corriente, originados por la realización de las funciones propias de la Institución.

Tramitar ante el sector oficial el cobro de subsidio otorgado por el Gobierno Federal.

Revisar la elaboración del flujo de efectivo, con objeto que se cumpla con los compromisos y necesidades de la institución en forma oportuna, incluyendo aquellos que deban pagarse en moneda extranjera.

Supervisar las inversiones de los recursos, de acuerdo con las políticas financieras dictadas por la Junta de Patronos, con objeto de incrementar el patrimonio universitario.

Las demás que le confiera la Junta de Patronos, la Tesorera y la Legislación Universitaria.



DIRECCIÓN GENERAL DE CONTROL PRESUPUESTAL

DIRECCIÓN GENERAL DE CONTROL PRESUPUESTAL

OBJETIVO

Presentar en forma veraz, oportuna y confiable la información financiera de la Universidad en determinado período, a través del correcto control y registro de las operaciones financieras y presupuestales que realizan las Entidades y Dependencias Universitarias, así como del desarrollo de sistemas informáticos y administrativos integrales para las áreas del Patronato Universitario.

FUNCIONES:

Supervisar que el registro contable de todas las operaciones financieras de la Institución, se realicen en apego a las Políticas de Información Financiera y Bases de Registro emitidas por el Patronato Universitario.

Supervisar que el registro del ejercicio presupuestal de las Entidades y Dependencias universitarias se realice conforme la normatividad establecida.

Dirigir la formulación de los Estados Patrimoniales y la Cuenta Anual de la UNAM.

Supervisar el control contable de los recursos otorgados a la Universidad por el Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología - CONACYT, así como de los correspondientes al Programa de Apoyo a Proyectos de Investigación e Innovación Tecnológica.

Proporcionar a las autoridades de la Administración Central, a las autoridades Fiscalizadoras Federales y Locales y a las Entidades y Dependencias universitarias, la información de carácter contable y financiero que le soliciten, considerando sus respectivas atribuciones legales al respecto.

Coordinar las acciones encaminadas al cumplimiento de las obligaciones tributarias vigentes que tiene la Universidad como causante o retenedor.

Establecer las directrices para el procesamiento de la información que emana de las áreas del Patronato Universitario.



DIRECCIÓN GENERAL DE CONTROL PRESUPUESTAL

Promover el desarrollo de sistemas y procedimientos para el control de las operaciones contable financieras de la Institución, mediante el uso de nuevas tecnologías de la información.

Coadyuvar con la Secretaría Administrativa de la UNAM en el establecimiento de sistemas y procedimientos de aplicación general en la Institución.

Informar periódicamente a la Tesorería de la UNAM, el resultado de la gestión de la Dirección General. Participar en los órganos Colegiados que el Patronato Universitario y/o la Administración Central, le designe. Las demás que le confiera la Junta de Patronos, la Tesorera y la Legislación Universitaria.



DIRECCIÓN GENERAL DEL PATRIMONIO UNIVERSITARIO

OBJETIVO:

Planear, organizar, dirigir y controlar las funciones de registro, incremento, preservación, promoción y control de bienes y derechos patrimoniales de la Institución, procurando la mayor eficiencia en su utilización y en los servicios que se proporcionan.

FUNCIONES:

Administrar el patrimonio mobiliario e inmobiliario de la UNAM.

Determinar los lineamientos y políticas que garanticen un buen mantenimiento, conservación y restauración del patrimonio mobiliario e inmobiliario, vigilando que se cumplan las disposiciones y la normatividad requerida para su control y preservación.

Coordinar y supervisar que los servicios que la Dirección General presta a las Entidades y Dependencias universitarias y, a la comunidad universitaria, se apeguen a las políticas y lineamientos señalados en el Manual de Procedimientos.

Controlar los movimientos que generen ingresos por la comercialización y explotación de los bienes y derechos patrimoniales de la UNAM.

Asegurar los bienes patrimoniales de la Institución contra cualquier tipo de siniestro, incluidas las pérdidas totales.

Vigilar que se dé cumplimiento al sistema de planeación inmobiliaria de la Institución y a los planes maestros inmobiliarios.

Planear la implantación de nuevos sistemas y procedimientos que agilicen las operaciones a cargo de las áreas de la Dirección General.



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO
MANUAL DE ORGANIZACIÓN DEL PATRONATO

Participar en los comités en los que se requiere la intervención de la Dirección General.

Atender todos aquellos asuntos que por la naturaleza de las funciones de la Dirección General así lo requieran, y que le sean encomendados expresamente por el Tesorero de la UNAM.



COORDINACIÓN ADMINISTRATIVA DEL PATRONATO

OBJETIVO:

Otorgar los servicios administrativos requeridos por las áreas del Patronato, relacionados con sus recursos humanos y materiales, observando la normatividad establecida al respecto.

FUNCIONES:

Administrar y prestar servicios al personal del Patronato Universitario en lo que se refiere a su situación laboral.

Brindar servicio a las dependencias del Patronato Universitario en lo que se refiere a trámites de pago.

Controlar el fondo de operación asignado al Patronato Universitario y efectuar el registro de las erogaciones que se efectúen con cargo a dicho fondo.

Elaborar y tramitar las prestaciones a que tiene derecho el personal administrativo, de acuerdo con las disposiciones contenidas en el contrato colectivo de trabajo (estímulos, guardería, despensa, prestación adicional, juguetes, etc.).

Elaborar, codificar y tramitar las nóminas especiales para el pago de honorarios por servicios profesionales y de cajeros eventuales.

Revisar la solicitud, realizar el proceso y trámite del pago de tiempo extraordinario.

Elaborar, estudiar y cotejar con la Dirección General de Personal la debida acreditación de estímulos al personal administrativo de base que tiene derecho a ellos.

Elaborar, actualizar y conciliar las plantillas de personal del Patronato. manejar controlar la Unidad de Proceso del Patronato.

Coordinar los servicios de transporte, mensajería y mantenimiento a solicitud de las áreas del Patronato Universitario.



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO
MANUAL DE ORGANIZACIÓN DEL PATRONATO

Controlar y supervisar el trámite para la compra de equipo y mobiliario a través de requisiciones ante la Dirección General de Proveduría, así como de las solicitudes vale de abastecimiento.

Verificar que el servicio de mantenimiento de equipo electrónico se lleve a cabo periódicamente. Coordinar el archivo general de expedientes laborales del personal del Patronato Universitario.

Proporcionar a todas las áreas del Patronato Universitario los artículos, materiales de oficina y equipos (excepto de cómputo) necesarios para la ejecución de sus tareas, previa solicitud de las mismas.

Inventariar y controlar los bienes del activo fijo a cargo del Patronato.



**ORGANIGRAMA
CONTRALORÍA**





CONTRALORÍA

CONTRALORÍA

OBJETIVO:

Objetivo Coadyuvar con la salvaguarda del patrimonio de la Universidad, a través de la vigilancia y fiscalización del cumplimiento de la legislación vigente, el fortalecimiento del control interno, la promoción de una cultura institucional con enfoque preventivo y de mejora continua, y de la promoción de una actuación honesta de los funcionarios y empleados universitarios, con la finalidad de garantizar el logro de los objetivos y metas institucionales.

Funciones

Autorizar las acciones, proyectos y herramientas administrativas encaminadas a vigilar el correcto ejercicio del presupuesto, incluidos los fondos extraordinarios que por cualquier concepto se perciban, así como las erogaciones que se realicen con tales recursos e informar a la Junta de Patronos cuando se detecte incumplimiento a la legislación universitaria en esta materia.

Autorizar los programas de auditorías periódicas o especiales que deban ser aplicados en las diferentes entidades académicas y dependencias administrativas de la Universidad, así como dar seguimiento a las observaciones y recomendaciones que determinen la Contraloría y la Auditoría Superior de la Federación, de conformidad con los lineamientos establecidos para tal efecto.

Autorizar la realización de auditorías, verificaciones y revisiones enfocadas a vigilar que el pago de sueldos al personal de la Universidad se ajuste a lo que disponen los artículos 71 y 72 del Estatuto General de la Universidad Nacional Autónoma de México.

Autorizar las acciones encaminadas a la identificación de riesgos administrativos que obstaculicen el logro de metas y objetivos institucionales, para fortalecer el control interno en entidades académicas y dependencias administrativas de la Universidad.

Aprobar los programas de auditorías a los procesos administrativos con enfoque preventivo, para detectar áreas de oportunidad en la ejecución eficiente y eficaz de los mismos y, en su caso, recomendar la implementación de acciones de mejora de la gestión.



CONTRALORÍA

Autorizar el procedimiento que permita dar seguimiento a las acciones de mejora que implementen las entidades académicas y dependencias administrativas, para optimizar sus procesos administrativos, así como promover aquellas medidas preventivas que eviten la ineficiencia recurrente de los mismos.

Autorizar las acciones tendientes a recibir las peticiones y sugerencias de carácter administrativo sobre el mejoramiento de los servicios, turnarlas a la unidad competente, así como darles seguimiento hasta su solución y recomendar, cuando proceda, la implementación de mejoras.

Autorizar las acciones, proyectos y herramientas administrativas tendientes a realizar seguimientos a la atención de las recomendaciones que realice la propia Contraloría en materia de mejora de la gestión.

Establecer relaciones de coordinación con las instancias universitarias correspondientes para preservar, en el ámbito de su competencia, el adecuado funcionamiento y actualización de la página de transparencia de la institución, para dar cumplimiento a la normatividad universitaria, así como participar en las sesiones del Comité correspondiente.

Participar en los procedimientos de contratación y adjudicación de obras, conservación, adquisiciones y servicios, en los términos de la normatividad aplicable y, en su caso, designar al personal de la Contraloría que la represente en dichos Comités.

Instruir al Auditor Interno y a los Directores Generales de la Contraloría, para acudir en su representación a los distintos Comités de la UNAM dentro del ámbito de su competencia.

Vigilar la adecuada substanciación de los procedimientos para la determinación de responsabilidades administrativas a los funcionarios y empleados de la UNAM y, en su caso, informar al Abogado General de hechos presumiblemente constitutivos de delitos.

Vigilar las acciones tendientes a la recepción y atención de quejas y denuncias que sean formuladas por los particulares o el personal de la institución, en la esfera de su competencia.



CONTRALORÍA

Autorizar las circulares pertinentes para la formulación de las declaraciones de situación patrimonial de los funcionarios y empleados universitarios que corresponda.

Vigilar las acciones tendientes a la atención y resolución de los procedimientos de inconformidades derivadas de los procesos de adquisiciones, arrendamientos y servicios, así como de obras y servicios relacionados con las mismas y de las inconformidades, de los funcionarios y empleados universitarios, en relación con la atención de quejas y denuncias, o bien, derivadas de la investigación de su situación patrimonial.

Informar periódicamente a la Junta de Patronos de las actividades desarrolladas en los términos que acuerde la misma.

Las demás funciones que expresamente le señale la Junta de Patronos de la UNAM.



AUDITORÍA INTERNA

AUDITORÍA INTERNA

OBJETIVO

Objetivo Vigilar y fiscalizar que las entidades académicas y dependencias administrativas cumplan con la Legislación Universitaria, así como con la demás normatividad aplicable, con el propósito de preservar la integridad del patrimonio de la institución y la eficiencia de su gestión.

Funciones:

Dar directrices para la elaboración y coordinación del Programa Anual de Auditorías periódicas o especiales y otras intervenciones que se requieran realizar en las entidades académicas y dependencias administrativas y en su caso, sus modificaciones, así como los lineamientos para llevar a cabo las mismas.

Proponer al Contralor el Programa Anual de Auditorías y otras intervenciones que se requieran realizar en las entidades académicas y dependencias administrativas para llevar a cabo las mismas y, por su conducto, someterlos a la aprobación de la Junta de Patronos.

Autorizar la ejecución de las auditorías periódicas o especiales y otras intervenciones que se requieran para verificar la eficacia y eficiencia de las operaciones de las entidades académicas y dependencias administrativas; la confiabilidad de su información financiera y operacional, así como el debido cumplimiento de las disposiciones legales, reglamentarias o administrativas de la Universidad Nacional Autónoma de México y demás normatividad que le resulte aplicable.

Designar al personal comisionado que realizará las auditorías y otras intervenciones, y autorizarlo para que solicite la información y documentación necesaria para el desarrollo de sus funciones.

Autorizar la ampliación o sustitución del personal comisionado que realizará las auditorías y otras intervenciones; modificar el plazo de ejecución de las mismas y, en su caso, el periodo sujeto a revisión.



AUDITORÍA INTERNA

Vigilar que el personal a su cargo efectúe el cotejo de los documentos originales que se tengan a la vista, con motivo de las auditorías y otras intervenciones que se practiquen a entidades académicas y dependencias administrativas, y que obren en los archivos de aquéllas, así como cotejar los documentos que obren en sus archivos.

Atender, previo acuerdo con el Contralor y cuando su Programa Anual de Auditorías lo permita, las solicitudes para realizar auditorías y otras intervenciones que formulen las autoridades universitarias, entidades académicas, dependencias administrativas, así como instancias externas.

Requerir información y documentación a las entidades académicas y dependencias administrativas, para el desarrollo de los procedimientos de auditoría y de otras intervenciones, así como que se otorguen las facilidades para que el personal comisionado desarrolle dichas actividades.

Emitir oficio con las observaciones y las medidas correctivas y preventivas preliminares y finales, para hacerlas del conocimiento de los titulares de las entidades académicas y dependencias administrativas que correspondan, para que se atiendan en los plazos y términos acordados.

Emitir el informe de resultados definitivo de las auditorías y otras intervenciones y comunicarlo a los titulares de las entidades académicas y dependencias administrativas auditadas, para que se atiendan las observaciones y las medidas correctivas y preventivas, conforme a las condiciones y plazos señalados en el mismo.

Coordinar que el personal a su cargo, dé seguimiento a la atención de las medidas correctivas y preventivas derivadas de las auditorías y otras intervenciones realizadas, por sí o por las instancias externas de fiscalización.

Emitir, cuando proceda, el informe de presunta responsabilidad administrativa derivado de las auditorías y de otras intervenciones que se practiquen, y remitirlo a la Dirección General de Responsabilidades, Inconformidades, Quejas y Registro Patrimonial, acompañado del expediente y de las constancias que lo sustenten, para los efectos a que haya lugar.

Autorizar la participación del personal a su cargo en los procedimientos de adjudicación y contratación, así como el de recepción de las obras y de los servicios relacionados con las mismas,



AUDITORÍA INTERNA

en los términos señalados en la Legislación Universitaria y demás disposiciones aplicables.

Coordinar que el personal designado verifique mediante visitas de inspección, que las obras y servicios relacionados con las mismas cumplan con lo establecido en la Legislación Universitaria y demás disposiciones aplicables.

Emitir las solicitudes de documentos e informes relacionados con la realización de auditorías y otras intervenciones a los funcionarios y empleados universitarios, a los proveedores y contratistas que participen en los procedimientos de contratación derivados de la Legislación Universitaria y demás disposiciones aplicables, así como a cualquier entidad académica, dependencia administrativa o instancia externa que se requiera.

Atender las solicitudes de información en materia de transparencia y acceso a la información, conforme a las disposiciones aplicables.

Las demás que le confiera la Junta de Patronos, el Contralor y la Legislación Universitaria.

DIRECCIÓN GENERAL DE RESPONSABILIDADES, INCONFORMIDADES, QUEJAS Y REGISTRO PATRIMONIAL

OBJETIVO:

Coordinar la tramitación y resolución de procedimientos administrativos derivados del incumplimiento a la Legislación Universitaria y demás disposiciones aplicables a funcionarios y empleados universitarios o a terceros; vigilar el cumplimiento de la normatividad de adquisiciones, enajenaciones, arrendamientos y servicios, y administrar el registro de la situación patrimonial de los sujetos obligados, a fin de consolidar el apego a la legalidad de funcionarios y empleados universitarios.

Funciones:

Coordinar la recepción, trámite y resolución, en la esfera de su competencia, de quejas y denuncias que se formulen en contra de los funcionarios y empleados universitarios por presunto incumplimiento a sus obligaciones administrativas o por presunta inobservancia a la legislación y normatividad universitarias y demás disposiciones aplicables, citando a los quejosos o denunciantes para que ratifiquen y/o amplíen sus escritos, y en su caso, aporten las pruebas que estimen pertinentes.

Autorizar la práctica de investigaciones y, en su caso, solicitar el apoyo de las instancias competentes para la realización de estudios, revisiones o peritajes, que sean necesarios en la atención de quejas, denuncias, inconformidades, conciliaciones, sanción a proveedores y contratistas, o que resulten convenientes para el desahogo del procedimiento de responsabilidad administrativa.

Designar al coordinador de grupo y al personal comisionado para practicar las investigaciones y demás diligencias pertinentes.

Requerir información y documentación a las entidades académicas y dependencias administrativas, proveedores, contratistas e instancias externas y, en su caso, cotejar las constancias originales a las que se tenga acceso con motivo de las investigaciones que se practiquen y que obren en los archivos de aquéllas. Asimismo, cotejar los documentos que existan en el archivo de la Dirección General.

DIRECCIÓN GENERAL DE RESPONSABILIDADES, INCONFORMIDADES, QUEJAS Y REGISTRO PATRIMONIAL

Autorizar los informes de presunta responsabilidad administrativa, derivados de las investigaciones que se realicen por actos u omisiones imputables a los funcionarios y empleados por el presunto incumplimiento de la legislación y normatividad universitarias y disposiciones aplicables, para dar inicio al procedimiento de responsabilidad administrativa.

Coordinar la sustanciación de los procedimientos para la determinación de responsabilidades administrativas de funcionarios y empleados universitarios, citando a los presuntos responsables para que declaren respecto de las presuntas irregularidades que se les imputen; ofrezcan las pruebas que a su derecho convengan y, resolver la inexistencia o existencia de responsabilidad administrativa, imponiendo, en su caso, las sanciones que correspondan en términos de la legislación y normatividad aplicables.

Hacer del conocimiento de la Oficina del Abogado General los hechos que se consideren presuntamente delictivos o que impliquen un daño patrimonial a la Universidad, así como el incumplimiento de obligaciones diversas a las de carácter administrativo, a efecto de que se promuevan ante las instancias competentes, las acciones legales conducentes.

Coordinar la tramitación y resolución, en el ámbito de su competencia, de las inconformidades y conciliaciones que se promuevan en términos de la legislación y normatividad aplicables.

Coordinar la substanciación del procedimiento de sanción a proveedores y contratistas y, en su caso, imponer en la esfera de su competencia, las sanciones que correspondan en términos de lo previsto por la legislación y normatividad universitarias, en materia de adquisiciones, arrendamientos y servicios, así como de obras y servicios relacionados con las mismas.

Coordinar la integración y actualización de los registros de funcionarios y empleados universitarios sancionados administrativamente por la Contraloría de la UNAM y el de proveedores y contratistas sancionados.

Autorizar la realización de las verificaciones a los procedimientos de licitación pública e invitación a cuando menos a tres personas en materia de adquisiciones, arrendamientos y servicios, así como de enajenación de bienes y otorgamiento de concesiones, a fin de comprobar que, se desarrollen conforme a la legislación y normatividad aplicables e intervenir, en el ámbito de su competencia, cuando se advierta inobservancia a las disposiciones correspondientes.

DIRECCIÓN GENERAL DE RESPONSABILIDADES, INCONFORMIDADES, QUEJAS Y REGISTRO PATRIMONIAL

Coordinar la recepción, registro y control de las declaraciones de situación patrimonial de los funcionarios y empleados universitarios, así como que se vigile el cumplimiento de la obligación de presentar las mismas. - Coordinar la integración y actualización del padrón de funcionarios y empleados universitarios obligados a presentar declaración de situación patrimonial.

Proponer al Contralor, los proyectos de circulares para la formulación de las declaraciones de situación patrimonial de los funcionarios y empleados universitarios que corresponda, así como las que resulten aplicables para regular la recepción de obsequios, donativos o beneficios en general que reciban aquéllos, de conformidad con la legislación y normatividad universitarias.

Coordinar la atención de las solicitudes de apoyo que realicen instancias externas a la Dirección General, sobre los procedimientos y revisiones que lleva a cabo.

Autorizar las opiniones que, en materia de compras consolidadas, le sean sometidas a su consideración, en el cumplimiento de sus funciones.

Atender los requerimientos formales de información y documentación que la Dirección General de Asuntos Jurídicos realice respecto a los juicios promovidos ante los Tribunales Federales, con motivo de impugnaciones de resoluciones administrativas emitidas por la Contraloría o por la Dirección General de Responsabilidades, Inconformidades, Quejas y Registro Patrimonial.

Dar seguimiento ante la Dirección General de Asuntos Jurídicos a los asuntos competencia de la Dirección General de Responsabilidades, Inconformidades, Quejas y Registro Patrimonial, que se tramitan en los Tribunales Federales.

Coordinar la elaboración del programa anual de trabajo de la Dirección General, así como presentarlo al Contralor para su aprobación.

Participar en las sesiones de los Comités correspondientes al ámbito de su competencia cuando así lo instruya el Contralor.

DIRECCIÓN GENERAL DE RESPONSABILIDADES, INCONFORMIDADES, QUEJAS Y REGISTRO
PATRIMONIAL

Autorizar la gestión de recursos y servicios que se requieran para el desarrollo de las funciones de la Dirección General ante la Coordinación Administrativa del Patronato Universitario.

Atender las solicitudes de información en materia de transparencia y acceso a la información, conforme a las disposiciones aplicables.

Realizar las demás funciones que le confieran la Junta de Patronos, la Contraloría y la Legislación Universitaria.

DIRECCIÓN GENERAL PARA LA PREVENCIÓN Y MEJORA DE LA GESTIÓN INSTITUCIONAL

OBJETIVO:

Consolidar la implementación del enfoque preventivo y de mejora en procesos, trámites, servicios y su normatividad, en coordinación con las entidades académicas y dependencias administrativas, a fin de promover la identificación de riesgos administrativos que pudieran obstaculizar el logro de metas y objetivos, y fortalecer el control interno institucional.

Funciones:

Proponer y coordinar la realización de acciones tendientes a la identificación de riesgos administrativos que obstaculicen el logro de metas y objetivos institucionales, para establecer de manera sistemática las medidas preventivas que correspondan.

Establecer acciones preventivas y de mejora en entidades académicas y dependencias administrativas para el fortalecimiento del Control Interno de la UNAM.

Proponer las herramientas y modelos que permitan administrar los riesgos administrativos identificados por las áreas de la Contraloría o por otras instancias fiscalizadoras en materia de control interno en entidades académicas y dependencias administrativas, para identificar áreas de oportunidad y acciones de mejora.

Autorizar, en el ámbito de su competencia, la ejecución de auditorías a los procesos administrativos en forma preventiva, revisiones de control y estudios a los procesos administrativos de las entidades académicas y dependencias administrativas, con el propósito de detectar áreas de oportunidad y proponer acciones de mejora que logren su eficiencia y eficacia.

Proponer los procedimientos, mecanismos y herramientas que permitan dar seguimiento a las acciones de mejora que detecten las instancias fiscalizadoras externas, para lograr la optimización de procesos administrativos en entidades académicas y dependencias administrativas.

DIRECCIÓN GENERAL PARA LA PREVENCIÓN Y MEJORA DE LA GESTIÓN INSTITUCIONAL

Autorizar, en el ámbito de su competencia, los estudios de factibilidad para la implantación de mejores prácticas, modelos, herramientas y sistemas en materia de modernización administrativa, para incrementar la efectividad de los procesos administrativos de las entidades académicas y dependencias administrativas.

Coordinar los mecanismos que permitan la captación de peticiones y sugerencias de carácter administrativo sobre el mejoramiento de los procesos, trámites y servicios para recomendar las mejoras pertinentes y acciones de seguimiento.

Asegurar la atención de las recomendaciones en materia de mejora de la gestión que emita la Contraloría para las entidades académicas y dependencias administrativas, para el cumplimiento de las mismas.

Coordinar acciones para la revisión y simplificación de los trámites y servicios que ofrecen las entidades académicas y dependencias administrativas a la comunidad universitaria, para generar un mayor grado de satisfacción de los usuarios.

Formular e impulsar mecanismos que permitan revisar de manera periódica, en el ámbito de su competencia, la normatividad universitaria de carácter administrativo, identificando aquella que sea susceptible de simplificar, depurar y actualizar, y turnar las propuestas de modificación a las autoridades competentes para su análisis y acciones conducentes.

Acordar y evaluar, en conjunto con las entidades académicas y dependencias administrativas, la implementación de proyectos integrales de mejora de la gestión administrativa para optimizar su desempeño, y la satisfacción de la comunidad universitaria.

Formular los proyectos de prevención y mejora de los procesos administrativos de las entidades académicas y dependencias administrativas para incrementar la efectividad y el desempeño de los mismos.

Coadyuvar con las instancias universitarias correspondientes para confirmar que la información contenida en la página de transparencia de la institución se encuentre disponible para su consulta, mediante la verificación de su funcionamiento y actualización, para dar cumplimiento a la normatividad universitaria de transparencia y acceso a la información y la protección de datos personales.

Participar en las sesiones del Comité de Transparencia de la UNAM cuando así sea requerido por el Contralor, a fin de contribuir en los trabajos para garantizar la transparencia y el ejercicio de los derechos de acceso a la información y la protección de datos personales.

DIRECCIÓN GENERAL PARA LA PREVENCIÓN Y
MEJORA DE LA GESTIÓN INSTITUCIONAL

Coordinar la elaboración del programa anual de trabajo de la Dirección General, así como presentarlo al Contralor para su aprobación.

Participar en las sesiones de los Comités correspondientes al ámbito de su competencia cuando así lo requiera el Contralor.

Autorizar la gestión de recursos y servicios que se requieran para el desarrollo de las funciones de la Dirección General ante la Coordinación Administrativa del Patronato Universitario.

Atender las solicitudes de información en materia de transparencia y acceso a la información, conforme a las disposiciones aplicables.

Realizar las demás funciones que la Junta de Patronos, el Contralor y la Legislación Universitaria tengan a bien encomendarle para el logro de los objetivos de la Contraloría

ANEXO 8 UNAM: CUENTA ANUAL 2019

En este anexo se presentan, de toda la Cuenta Annual 2019, exclusivamente los datos sobre metas cumplidas y rendición de cuentas aprobado por Consejo Universitario.

G

GACETA
UNAM
SECRETARÍA DE EDUCACIÓN PÚBLICA



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO

CUENTA ANUAL 2019

PATRONATO
UNIVERSITARIO

ENHIENDO COMPLETO
UNIVERSIDAD AUTÓNOMA

MEXICANA
EVASCONE

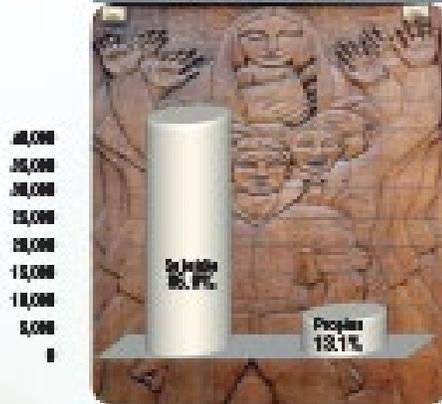


90
AÑOS DE AUTONOMÍA



Gráficas

Ingresos: 47,797.0 millones de pesos



Los ingresos se integran por el Subsidio Federal otorgado a la UNAM, de 39,768.2 millones de pesos (98.9% de total), y 8,010.8 millones de pesos (13.1%) de ingresos propios, que en su mayoría provienen de servicios que las dependencias universitarias prestan a entidades públicas y privadas.

Gastos e Inversiones: 45,796.3 millones de pesos



Los gastos se destinan principalmente a salarios y prestaciones 35,213.8 (76.8%), a servicios, artículos y materiales de consumo así como programas de colaboración 8,680.1 (18.9%) y el resto, 1,902.4 millones de pesos (4.2%) se aplicó en la inversión.

Egresos por Programa



Las actividades académicas de la UNAM representan el 99.0% del presupuesto, que se integran del 80.3% en Docencia, 18.7% en Investigación y 8.3% en Excepción Universitaria.



Población escolar por nivel

Población Total 2019		
Pregrado	30,818	0.4%
Licenciatura	213,804	33.8%
Graduados y Técnico	112,581	31.6%
Postgrado de la Facultad de Música	848	0.2%
Total	258,051	100.0%

Personal académico

Miembros en 2019	
Profesores de asignatura	22,538
Profesores de carrera	5,461
Ayudantes de profesor	4,364
Investigadores	2,348
Técnicos académicos	4,537
Otros	188
Total	39,836

Transparencia y Acceso a la información

Presupuesto de Transparencia de la UNAM:

Presupuesto	20,000
Valor al punto	140,000

Solicitudes de acceso a la información y datos personales

Solicitudes recibidas	2,349
De información pública	84%
Sobre datos personales	5%

Ferrocarril a la Cultura de la Transparencia

Cursos de capacitación	9
Personas capacitadas	400

Áreas beneficiadas por sistemas y cursos	
22	Grado de académicos
27	Departamentos administrativos
51	Total

Periodo del 1º de enero al 31 de diciembre del 2019

El 16 de abril de 2019 se publicó en Gaceta UNAM el Acuerdo por el que se Constituye la Unidad de Transparencia y el Comité de Transparencia de la Universidad Nacional Autónoma de México. Con dicho instrumento la Universidad, en pleno ejercicio de su autonomía y absteniendo al orden constitucional y legal que la rige, ha conformado instancias que se encargan de transparentar el actuar institucional de esta Casa de Estudios.

Desde su creación, la Unidad de Transparencia realiza sus esfuerzos a que la Universidad cumpla con el cumplimiento a sus obligaciones en materia de transparencia, acceso a la información y protección de datos personales.

Sección de Transparencia y Acceso a la Información



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO UNIVERSITARIO



ANEXO 9 COMPARATIVO DE INDICADORES DE LA TERCERA MISIÓN

SEGÚN VARGIU 2014,

FRENTE A LOS INDICADORES EQUIVALENTES EN LA UNAM.

INDICADORES DE TERCERA MISIÓN	INDICADORES EQUIVALENTES EN UNAM
<i>A) Estrategias institucionalizadas de misión, gobernanza y gestión para la participación pública</i>	
Una estrategia disponible al público para fomentar el acceso de estudiantes con discapacidades.	PDI 2015-2019 Línea de acción 11.2 "Atención a la discapacidad"
Libre acceso a los planes de estudios universitarios por la comunidad.	http://escolar1.unam.mx/planes
Existe una división u oficina universitaria para la participación de la comunidad.	Dirección General de Atención a la Comunidad Universitaria (DGACU)
Miembros de la comunidad en el Consejo de Gobierno.	Consejeros Universitarios investigadores, profesores, alumnos y trabajadores Consejeros Técnicos profesores y alumnos
Políticas de igualdad, contratación, adquisición de bienes y servicios, responsabilidad medioambiental.	Múltiples áreas académicas y administrativas operan estas políticas con decisiones de carácter colegiado.

Enlaces internacionales.	Coordinación de Relaciones y Asuntos Internacionales (CRAI)
Facilidad de asistencia.	Ninguna hacia el exterior, salvo excepciones, como clínicas odontológicas, legales o psicológicas.
Responsabilidad social corporativa.	Ninguna
Personal con compromiso social/comunitario como parte específica de su trabajo.	En general el Servicio Social tiene ese fin, sin embargo, en la práctica hay dimensiones contrapuestas.
Políticas de promoción que premian el compromiso social.	Ninguna
El compromiso social está incluido en la política y/o estrategia de las Instituciones de Educación Superior.	Solamente el Servicio Social de licenciatura.
Existencia de un plan de acción institucional para la participación social en las Instituciones de Educación Superior.	PDI 2015-2019 Línea de Acción 12.5 "Servicio Social"
Asignación presupuestaria a la participación social.	Ninguna
Número de actividades dirigidas específicamente a estudiantes desfavorecidos/grupos comunitarios.	Ninguna
Número de representantes de la comunidad en las juntas o comités.	Ninguna

La educación continua está incluida en la misión de las Instituciones de Educación Superior.	Sí, vagamente, “en el aprendizaje para toda la vida”
La educación continua está incluida en la política y/o estrategia de las Instituciones de Educación Superior.	PDI 2015-2019 Programa Estratégico 6. “Educación continua, abierta y a distancia”
Existencia de un plan institucional para la educación continua en las Instituciones de Educación Superior.	PDI 2015-2019 Programa Estratégico 6. “Educación continua, abierta y a distancia”
Existencia de un procedimiento de garantía de calidad para las actividades de educación continua.	Red de Educación Continua (REDEC)
<i>B) Investigación</i>	
Base de datos de conocimientos universitarios de acceso público.	Todo la UNAM en línea es un repositorio extenso de datos de acceso público
Participación del público en la investigación.	Ningún indicador público
Colaboración en investigación y transferencia de tecnología.	PDI 2015-2019 Línea 8.3 Investigación en las ciencias sociales, las humanidades y las artes: Proyecto 4. Medir el impacto social de los productos de investigación y perfeccionar los instrumentos de evaluación apropiados para ese fin.

<p>Programas de investigación colaborativos basados en la comunidad que responden a las necesidades identificadas por la comunidad.</p>	<p>PDI 2015-2019 programa 12 Participación de la UNAM en el desarrollo nacional, línea de acción 12.3 Proyectos colectivos e interdisciplinarios de investigación, proyecto 2. Estrechar vínculos con las instituciones de los distintos sectores para que los productos de la investigación que genera la UNAM redunden en beneficios de la sociedad</p>
<p>Los centros de investigación recurren a asesores comunitarios para el apoyo/dirección.</p>	<p>Ningún indicador público</p>
<p>Mesas de ayuda de investigación/consejos de asesoramiento.</p>	<p>Ningún indicador público</p>
<p>Número de acuerdos de investigación contractual (excluidos los acuerdos de seguimiento) firmados por universidades con organizaciones no académicas.</p>	<p>PDI 2015-2019 programa 12 Participación de la UNAM en el desarrollo nacional, línea de acción 12.4 Vinculación de la Universidad con instituciones y organizaciones sociales</p>
<p>Número de publicaciones arbitradas autorizadas con no académicos.</p>	<p>Ningún indicador público</p>
<p>Número de organizaciones no académicas que colaboran en proyectos de investigación financiados a través de Consejos de Investigación, organizaciones benéficas y fundaciones, Programa Marco de la Comisión Europea y otras becas.</p>	<p>PDI 2015-2019 programa 12. Participación de la UNAM en el desarrollo nacional, línea de acción 12.4 Vinculación de la Universidad con instituciones y organizaciones sociales</p>

El valor de las contribuciones (tanto en efectivo como en especie) proporcionado por los colaboradores no académicos de los proyectos anteriores.	Ningún indicador público
Porcentaje de académicos involucrados en asesoramiento voluntario.	Ningún indicador público
Número de iniciativas de investigación con impacto directo en la comunidad.	Ningún indicador público
<i>c) Participación de los estudiantes y divulgación educativa</i>	
Satisfacer las necesidades de competencias regionales y apoyar a las PYME.	PDI 2015-2019 programa 12. Participación de la UNAM en el desarrollo nacional, línea de acción 12.5 Servicio social proyecto 6 Arraigar el compromiso de los universitarios con la atención de los problemas del país a través de programas de servicio social y voluntariado
Voluntariado estudiantil.	PDI 2015-2019 programa 12. Participación de la UNAM en el desarrollo nacional, línea de acción 12.5 Servicio social proyecto 6 Arraigar el compromiso de los universitarios con la atención de los problemas del país a través de programas de servicio social y voluntariado
Aprendizaje experiencial, por ejemplo, prácticas, proyectos de investigación colaborativa.	PDI 2015-2019 programa 12. Participación de la UNAM en el desarrollo nacional, línea de acción 12.4 Vinculación de la Universidad con instituciones y organizaciones sociales.
Compromiso curricular.	Ningún indicador explícito público

Actividades dirigidas por estudiantes, por ejemplo: artes, medio ambiente, etc.	Ningún indicador público
Número de estudiantes en cursos sándwich y asistir a pasantías organizadas por la universidad.	Ningún indicador público
Ingresos recibidos por enseñanzas no acreditadas y por actividades asociadas (cursos, aprendizaje colaborativo...).	Ningún indicador público
Número de diferentes instituciones que han asistido o han enseñado con la enseñanza no acreditada y con actividades asociadas.	Ningún indicador público
Número de proyectos relacionados con la divulgación educativa.	PDI 2015-2019 línea de acción 10.3 Oferta de la programación cultural
Número del personal docente y los estudiantes involucrados en actividades de divulgación educativa.	PDI 2015-2019 línea de acción 10.3 Oferta de la programación cultural
Porcentaje del presupuesto de las Instituciones de Educación Superior, utilizado para la divulgación educativa.	Ningún indicador público
Número de participantes de la comunidad en la actividad de divulgación educativa.	PDI 2015-2019 línea de acción 10.3 Oferta de la programación cultural

Número de programas de educación continua activos en ese año para la aplicación.	REDEC
Número de programas de educación continua, entregados que tienen un premio importante en el Sistema de Educación Superior.	REDEC
Porcentaje de programas internacionales de educación continua, impartidos en ese año	REDEC
Porcentaje de proyectos de formación continua financiados entregados en ese año.	REDEC
Número total de créditos ECTS (Sistema Europeo de Transferencia y Acumulación de Créditos) de los programas de educación continua, entregados.	Ningún indicador público
Número de inscripciones en programas de educación continua en ese año.	REDEC
Porcentaje de educación continua ECTS inscritos referidos al total de ECTS inscritos.	Ningún indicador público
Porcentaje de cualificaciones emitidas en referencia al total de registros de educación continua.	Ningún indicador público

<i>D) Difusión</i>	
Eventos de participación pública, por ejemplo, ferias de ciencias, tiendas de ciencias.	PDI 2015-2019 línea de acción 10.3 Oferta de la programación cultural
Acceso público al conocimiento.	Ningún indicador público
Ceremonias públicas, premios, concursos y eventos.	PDI 2015-2019 línea de acción 10.3 Oferta de la programación cultural
Sitio web con páginas de la comunidad.	Ningún indicador público
Conferencias con acceso público y temas de preocupación pública	PDI 2015-2019 línea de acción 10.3 Oferta de la programación cultural
Conferencias públicas.	PDI 2015-2019 línea de acción 10.3 Oferta de la programación cultural
Servicios de alumnos en servicio social.	PDI 2015-2019 programa 12. Participación de la UNAM en el desarrollo nacional, línea de acción 12.5 Servicio social proyecto 6 Arraigar el compromiso de los universitarios con la atención de los problemas del país a través de programas de servicio social y voluntariado
Tiempo en que los académicos han participado en conferencias profesionales no académicas (en las que la mayoría de los participantes no eran académicos).	PDI 2015-2019 línea de acción 10.3 Oferta de la programación cultural

Número de invitaciones a hablar en conferencias no académicas (conferencias en las que la mayoría de los participantes no eran académicos).	PDI 2015-2019 línea de acción 10.3 Oferta de la programación cultural
Número de apariciones de académicos universitarios en la radio regional, nacional o internacional.	PDI 2015-2019 línea de acción 10.3 Oferta de la programación cultural
Tiempo de la universidad o de los miembros de su facultad se mencionan en las hojas generales nacionales debido a sus actividades de investigación y enseñanza.	PDI 2015-2019 línea de acción 10.3 Oferta de la programación cultural
Número de días pasados por visitantes externos (no académicos) que utilizan la oficina universitaria y las instalaciones de la biblioteca sin pago.	Ningún indicador público
Número de eventos abiertos a la comunidad/públicos.	PDI 2015-2019 línea de acción 10.3 Oferta de la programación cultural
<i>E) Accesibilidad y uso de las instalaciones</i>	
Acceso a bibliotecas universitarias.	PDI (2015-2019) línea de acción 16.5 servicios y espacios bibliotecarios
Acceso a edificios universitarios e instalaciones físicas, por ejemplo, para conferencias, reuniones, eventos, alojamiento, jardines, etc.	PDI 2015-2019 línea de acción 10.3 Oferta de la programación cultural

Instalaciones compartidas, por ejemplo, museos, galerías de arte.	PDI 2015-2019 línea de acción 10.5 Museos y recintos históricos
Acceso público a instalaciones deportivas.	Ningún indicador público
Escuelas deportivas de verano.	Ningún indicador público
Ingresos derivados del arrendamiento/ arrendamiento/ contratación de instalaciones universitarias de Ciencia y Tecnología (laboratorios e instalaciones de pruebas).	Ningún indicador público
Número de días pasados por visitantes externos (no académicos) utilizando laboratorios e instalaciones de pruebas sin pago.	Ningún indicador público
Ingresos derivados del arrendamiento/ arrendamiento/ contratación de instalaciones de ocio, cultural y universitario (por ejemplo, teatros, salas de conferencias, centros deportivos...).	Ningún indicador público
Número de eventos realizados y organizados por la universidad en beneficio público.	Ningún indicador público
Ingresos derivados del arrendamiento contratación de oficina y espacio bibliotecario a la industria y grupos sociales.	Ningún indicador público

Número de personas que asisten/utilizan instalaciones.	Ningún indicador público
Número/costo del personal/horas de estudiante disponibles para prestar servicios e instalaciones a la comunidad.	Ningún indicador público
<i>F) Asociaciones comunitarias, relaciones con las partes interesadas y participación en actividades externas.</i>	
Iniciativas para ampliar la innovación y el diseño, por ejemplo, reunir al personal, los estudiantes y los miembros de la comunidad para diseñar, desarrollar y probar tecnología de asistencia para las personas con discapacidades.	PDI (2015-2019) programa 9, Innovación y desarrollo tecnológico línea de acción 9.2 Cultura de la innovación y del desarrollo tecnológico
Servicios de asesoramiento empresarial que ofrecen apoyo a colaboraciones comunitarias y universitarias (por ejemplo, empresas sociales).	Coordinación de Innovación y Desarrollo
Premios para proyectos empresariales.	Coordinación de Innovación y Desarrollo
Redes comunidad-universitarias para el aprendizaje difusión intercambio de conocimientos.	Coordinación de Innovación y Desarrollo

Voluntariado fuera del horario laboral, por ejemplo, en juntas fiduciarias de organizaciones benéficas locales.	Ningún indicador público
Número de invitaciones para asistir a reuniones del comité asesor de organizaciones no académicas.	Ningún indicador público
Número de miembros de la facultad que toman una posición temporal en organizaciones no académicas.	Ningún indicador público
Número de empleados de organizaciones no académicas que toman puestos temporales de enseñanza y/o investigación en universidades.	Ningún indicador público
Número de cursos acreditados establecidos a través de una solicitud directa de organizaciones no académicas.	REDEC
Porcentaje del total de recién graduados y empleados altamente satisfechos con los conocimientos y conjuntos de habilidades adquiridas a través del curso.	REDEC
Número de estudiantes de posgrado directamente patrocinados por la industria.	Ningún indicador público

Número asociación con los programas de educación continua de las empresas públicas y privadas entregados en ese año.	REDEC
Satisfacción de las partes interesadas clave.	Ningún indicador público
Porcentaje de programas de educación continua con acreditaciones externas.	REDEC
Cantidad de subvenciones/ donaciones/ contratos derivados de asociaciones comprometidas.	FUNAM