

Humberto Muñoz García

# La UNAM, perspectivas para el cambio



Miguel Ángel  
Porrúa

cuadernos  
del seminario  
de educación  
superior  
de la UNAM **6**

La  
**UNAM,**  
perspectivas  
para el  
**cambio**

del seminario  
de educación  
superior  
de la UNAM  
6

## COMITÉ EDITORIAL



HUMBERTO MUÑOZ GARCÍA • *Director*

VÍCTOR MANUEL DURAND

EDUARDO IBARRA

ADRIÁN ACOSTA

WIETZE DE VRIES

MARCELA MOLLIS

ESTELA BENSIMON

JUDIT BOKSER

Humberto Muñoz García

La  
**UNAM,**  
perspectivas  
para el  
**cambio**



MÉXICO



2007

Esta investigación, arbitrada por pares académicos,  
se privilegia con el aval de la institución coeditora.

Revisión editorial: Alejandra Recillas

Esta publicación forma parte del proyecto  
Relaciones Universidad-Gobierno, financiado por el PAPIIT

Primera edición, octubre del año 2007

© 2007  
UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO

© 2007  
Por características tipográficas y de diseño editorial  
MIGUEL ÁNGEL PORRÚA, librero-editor

Derechos reservados conforme a la ley  
ISBN 978-970-701-986-7

Queda prohibida la reproducción parcial o total, directa o indirecta del contenido de la presente obra, sin contar previamente con la autorización expresa y por escrito de los editores, en términos de lo así previsto por la Ley Federal del Derecho de Autor y, en su caso, de los tratados internacionales aplicables.

IMPRESO EN MÉXICO



PRINTED IN MEXICO

[www.maporrúa.com.mx](http://www.maporrúa.com.mx)

Amargura 4, San Ángel, Álvaro Obregón, 01000 México, D.E.

## Introducción

Estudiar a la UNAM es importante por el papel creciente que tienen las instituciones de enseñanza superior públicas en la construcción y conducción de la sociedad. También, es relevante por el valor que tiene la universidad en el desarrollo de la economía global y por la trascendencia que tienen actualmente las políticas educativas en todos los países. Asimismo, por la necesidad de atender a nuevos públicos en el nivel superior, una mayor movilidad estudiantil en el espacio interinstitucional, y por la cooperación y el establecimiento de proyectos compartidos de investigación entre las universidades. En el caso particular de la UNAM, además, porque representa un modelo institucional que sirve como referencia en el sistema universitario de México.

La UNAM es el objeto de estudio de este trabajo. Se trata de una institución muy compleja y diversa, que incluye desde el bachillerato al posgrado, tres funciones sustantivas que tienen su autonomía relativa, cuatro figuras

\*Seminario de Educación Superior, Instituto de Investigaciones Sociales, UNAM. Agradezco las valiosas sugerencias de María Herlinda Suárez, así como los comentarios de Armando Alcántara, Alejandro Canales, Susana García Salord, Héctor Hernández, Jorge Martínez Stack e Imanol Ordorika. La elaboración de las gráficas estuvo a cargo de Gustavo Carreón.

académicas cuyos integrantes en ocasiones muestran intereses que no se conjugan, dos organizaciones sindicales con cada una de las cuales se pacta un contrato laboral, un aparato administrativo muy grande que centraliza las decisiones, un gran número de cuerpos colegiados para darle unidad a procesos académicos y administrativos muy variados, instalaciones en más de 20 entidades federativas del país, y algunas en el extranjero, así como una comunidad estudiantil (alrededor de 290,000 en el ciclo 2006-2007) que abarca sobre todo a jóvenes de los 15 a los 29 años de edad con muy distintas características socioeconómicas.

En su diversidad, la UNAM ha seguido su propia dinámica y se ha transformado positivamente en muchos aspectos durante los últimos años. Los actores de la educación en la Universidad continuamente dialogan y discuten acerca de cómo preparar mejor a los estudiantes, vincular a la investigación con la docencia y con el desarrollo social, establecer un espacio organizado para el debate de los asuntos públicos más trascendentes, ganar confianza en sus actividades, brindar transparencia de sus resultados y refrendar su responsabilidad y compromiso con la sociedad. El diálogo y la discusión entre los universitarios ha sido una tarea central para darle fuerza a la institución, tal que funcione más adecuadamente en el contexto nacional y mundial prevaleciente y mantener su liderazgo académico.

La UNAM es una institución en movimiento. Y como en todas las universidades, entre sus actores y sus procesos educativos, se experimentan tensiones que impulsan o detienen sus cambios. Muchas de estas tensiones devienen de su profunda heterogeneidad institucional, caracterizada por la distribución desigual de las capacidades para producir y transmitir conocimiento entre las entidades académicas que forman la institución,<sup>1</sup> en la cual hay procesos de producción de conocimiento que son de punta y compiten en calidad a nivel internacional. Procesos que coexisten con formas tradicionales de la enseñanza o con usos y costumbres que impiden lograr resultados para satisfacer las demandas de conocimiento, –para que la enseñanza otorgue competencias en el manejo de la información. Las tensiones que surgen de las ataduras del pasado y las potencialidades de cambio son el telón de fondo en el que se desenvuelve la posibilidad de transformar a la Universidad Nacional. Esto último lo retomo más adelante.

<sup>1</sup>Esta distribución podría estar asociada a otra que tiene que ver con los recursos económicos y con el peso político de cada una de las entidades académicas.

La UNAM es un centro que recibe de su entorno social demandas educativas y de conocimiento cada vez mayores, que provienen de múltiples actores y sectores sociales, y que no pueden satisfacerse al mismo tiempo. Estas circunstancias generan presiones cruzadas que tensan su funcionamiento. Llevar estas presiones a buen fin supone que la Universidad tenga una organización que le permita contender con ellas y al mismo tiempo que se enriquezca con sus propias experiencias. Esto es, el contexto social en el que opera la UNAM le exige cambios a la institución. Las tensiones que provoca el medio externo en interacción con aquellas internas forman el principal motor que mueve a la institución.

Hacia fuera, además, encontramos que la nacional es una universidad que encara cotidianamente relaciones con otras universidades públicas para distribuir y recibir estímulos intelectuales. Por ello, y porque estamos en una época de construcción de espacios comunes entre las universidades, el devenir académico de la UNAM tiene repercusiones en el sistema público de educación superior.<sup>2</sup>

El desarrollo de la UNAM, en este momento que vive el país, puede llegar a ser crucial para impulsar la educación superior. Por ello, es menester pensar hasta qué punto y cómo se puede hacer de ella una institución renovada.<sup>3</sup> Se trata, a través de la investigación, de descubrir algunos de sus problemas más profundos para formularles soluciones. Pero también de comenzar a sostener ideas, que animen el debate y la reflexión,<sup>4</sup> para delinear los cambios a la actividad académica y a la estructura de la organización institucional. Contribuir a la concepción de la Universidad que queremos hacer para los tiempos del siglo XXI mexicano.<sup>5</sup>

<sup>2</sup>Muchas reformas en las universidades públicas estatales establecieron leyes orgánicas semejantes a la de la UNAM.

<sup>3</sup>La Comisión Especial del Congreso Universitario (CECU) ha hecho un diagnóstico extenso de la UNAM. Consúltese la página web de la institución. Otro diagnóstico muy completo, con base en la perspectiva de género, es el elaborado por Martínez Stack (2006). Sobre la misma perspectiva puede consultarse Rodríguez Salas y Zubieta (2002) y García Salord (2004).

<sup>4</sup>Sería deseable estimular la reflexión y la elaboración de propuestas para ir conformando un proyecto institucional que articule múltiples transformaciones del quehacer universitario. Bauman (2004), citando a Giddens, nos recuerda lo importante de tener una actitud reflexiva para observar cada movimiento que hacemos, examinar los resultados que logramos y avivar el deseo de rectificarlos para avanzar.

<sup>5</sup>El autor ha publicado dos textos en los que se discute la noción de reforma y los obstáculos a la misma en la UNAM (Muñoz, 2001 y 2002). Sobre el tema también ha publicado una serie de artículos en el Suplemento *Campus* del periódico *Milenio*. Véanse dos libros de la mayor importancia sobre el tema: Ordorika (2006) y Mendoza, Latapí y Rodríguez (2001). Una idea general sobre la reforma en la educación superior se encuentra en el libro de March y Sabloff (1995) y en Altbach (1990). En la página web del Seminario de Educación Superior de la UNAM ([www.ses.unam.mx](http://www.ses.unam.mx)) el lector encontrará materiales sobre el tema de varios de sus integrantes.

Digamos, por ahora, que las circunstancias son propicias para señalar algunas de las trabas más difíciles de superar y sugerir cuáles ejes se necesitan considerar para conducir el cambio, dándole un sentido de futuro a una historia continua de reconstrucción institucional.

El *quid* para que la UNAM logre un cambio académico sustantivo radica al menos en dos puntos. Uno es convocar a la comunidad para que en distintas partes de la institución se trabaje en plantear soluciones a los problemas desde la función y posición que se ocupe. Otro consiste en presentar ideas que den sentido a los cambios que se persigan y puedan abrir una agenda que convoque, es decir, sea aceptada por la comunidad. El contenido de la agenda y los mecanismos de la convocatoria son cruciales para un proceso de cambio participativo. Iniciar y darle continuidad a la dinámica de cambio supone abrir el diálogo entre los actores de la vida universitaria para que la UNAM se repiense a sí misma de una manera autocrítica. Mientras, es imperativo dar inicio a la expresión de ideas que animen la discusión.

Con este último propósito, hemos dividido el presente trabajo en tres partes. En la primera se argumenta que la prioridad del cambio en la Universidad está en el campo de lo académico. Consideramos, enseguida, que es necesario prestarle atención a una serie de obstáculos que dificultan realizar la actividad académica y que implican resolver los problemas relativos a la forma como se integra la comunidad de académicos. Suponemos que este paso abre posibilidades a otros cambios. Finalmente, se hacen propuestas iniciales sobre algunos ejes que pueden servir para comenzar a modificar la actividad académica de la Universidad y que han seguido otras instituciones en diferentes latitudes.

## La prioridad de lo académico

La UNAM está rodeada por las transformaciones que ocurren en las universidades de otras regiones del mundo, por universidades públicas estatales que han tenido proclividad al cambio y por universidades particulares que la retan a elevar la calidad de sus resultados.

En la Universidad Nacional planteamos los cambios teniendo en cuenta el contexto educativo<sup>6</sup> y los nuevos patrones de la demanda social. Pero también los reconocemos desde lo interno. Desde el ángulo que forman estos dos enfoques, el externo y el interno, aparecen tantas necesidades de cambio que a veces se confunde hacia dónde dirigir la crítica y cuáles deben ser las principales líneas que guíen la transformación manteniendo el interés común declarado en sus principios.<sup>7</sup> En lo interno, sin duda, los cambios van de la mano de una mayor valoración de la identidad comunitaria, el sentido de pertenen-

<sup>6</sup>El carácter federal de la UNAM la separa de una serie de políticas públicas del Estado auditor (Ibarra, 2002), que han tenido influencia en los cambios del sistema de educación superior. Al respecto, véase Mendoza (2002).

<sup>7</sup>La idea del interés común proviene de un comentario de García Salord a una versión anterior de este texto. En otro artículo (Muñoz, 2001) hablé sobre cómo los propósitos comunes se requieren y se logran con la reforma y cómo los usos y costumbres políticos se oponen al cambio institucional.

cia y las bases colectivas del quehacer académico. Frente al cambio retomamos los valores de la academia para la gestación de una cultura en la que la colaboración y la cooperación sean el sustrato de una competencia equitativa entre los miembros de la institución y de la Universidad con otras instituciones de educación superior.

La UNAM, como todos saben, es una institución académica porque tiene al conocimiento como esencia de su trabajo, que consiste en enseñarlo, producirlo y difundirlo. Como institución académica, la UNAM ha salido adelante a lo largo de su historia.

Pero desde hace un tiempo, en su actividad académica se sobreponen contenidos y formas, nuevos y viejos, para hacerla. Reitero que las ataduras del pasado representan una traba para dar un salto cualitativo. La yuxtaposición de avances y rezagos, la heterogeneidad institucional de capacidades académicas, representa una lógica que genera tensiones, más allá de las que siempre existen en una universidad, que estimulan resistencias a los cambios que requiere la actividad académica. Siempre se prefiere conservar lo que ya se conoce.

En la UNAM existen tensiones fundamentales que derivan de la mayor importancia que se le otorga a la investigación frente a la docencia. Otras que se deben al juego entre centralización-descentralización, al hiato entre representación y representatividad en los cuerpos colegiados, a las visiones distintas de la academia y la administración, al choque entre la voluntad y el interés colectivo con la individualización del trabajo y los valores traídos por los sistemas de pago por mérito, al énfasis en la competencia frente a la colaboración. Y una tensión más que se produce por el imperativo de darle una proyección a la UNAM de largo plazo y las necesidades de ir ajustando la institución a las contingencias que se le presentan.

La transformación de la UNAM exige pensarla y operarla en un contexto social y educativo lleno de fricciones, de muy diversa índole. Por ejemplo, hay un fuerte debate acerca de la mercantilización de la actividad académica.<sup>8</sup>

<sup>8</sup>Por ejemplo, se han instaurado en el país *rankings* sobre la calidad de las instituciones. Se usan para que el público disponga de criterios de competencia de mercado para la selección de sus estudios. Se crea un clima que se deja sentir al punto de que las autoridades y académicos de la UNAM han advertido claramente sobre las posibles amenazas del mercado a la institución. A propósito, la UNAM fue clasificada entre las primeras 100 universidades más importantes del mundo por el Suplemento de Educación Superior del *Times* de Londres. En México ocupa el primer lugar de acuerdo con la clasificación del *Reader's Digest* de 2006. Sobre los *rankings* consúltense los artículos de Rodríguez en el Suplemento *Campus* de noviembre y diciembre de 2006.

Por tanto, acerca del carácter público o privado de los bienes educativos. Aparece también que las relaciones con el gobierno federal (Muñoz, 2006) no son fáciles, por ejemplo en materia financiera.

En otros trabajos (Muñoz, 2001 y 2002) analicé los obstáculos que la interacción de lo interno y lo externo le plantea a la Universidad para reformarse. Partí de una noción de reforma que la considera como un medio para el cambio institucional<sup>9</sup> y no como un fin, como la que señalé al principio de este texto. Argumenté que se trata de un proceso integral mediante el cual la Universidad transita de un estadio a otro en el que la institución se hace y se rehace de una manera distinta al presente. Que en el proceso se establecen acuerdos para fortalecer a aquellas entidades, áreas o sectores que no siguen la dinámica del conjunto o que se dispersan.

Insistí en que era fundamental iniciar la reforma estableciendo cambios a su gobierno y a las reglas del juego político, seguidos por otros en su administración. Finalmente, dije que la reforma académica –establecer nuevas relaciones y modos de llevar a cabo la actividad– es el objetivo más importante. En esa ocasión (Muñoz, 2002) propuse siete grandes rubros a incluir en la reforma académica que iban desde la lógica del trabajo interdisciplinario hasta la incorporación y sustitución de tecnologías.

En este texto, después de varias experiencias en los últimos cinco años,<sup>10</sup> y por las resistencias al cambio de nuestro régimen de gobierno, he avanzado en el planteamiento de asuntos que se refieren a la renovación de lo académico. La idea ahora, que no se aleja de la integralidad del proceso de reforma, es que los cambios académicos pueden dictar la pauta para hacer modificaciones al sistema de gobierno y de representación política, al orden jurídico y administrativo, y lograr resultados a corto plazo.<sup>11</sup> Estimo que la reorganización de la actividad académica le otorgará un mayor peso a los profesores e investigadores en la toma de decisiones y tendrá repercusiones que detonarán una serie de modificaciones a las actividades políticas y admi-

<sup>9</sup>La reforma no es un fin: es un proceso que abre posibilidades para llevar a cabo cambios acordados, que orienta la transformación a través de una visión de largo plazo sobre la institución que se quiere llegar a tener.

<sup>10</sup>Las discusiones en el Seminario de Educación Superior de la UNAM, y nuevos trabajos de mis colegas en el mismo, han sido fundamentales para continuar mi reflexión.

<sup>11</sup>Mi punto de vista, por lo pronto, resalta lo académico, lo cual no quiere decir que se dejen de lado otras áreas de la reforma, como la jurídica, la política y la administrativa. En algunas reformas universitarias en México, los cambios académicos han venido después de que se instauró un nuevo orden jurídico que dio pie a nuevos arreglos políticos. Lo que supongo ahora es que, en el caso de la UNAM hay que avanzar en los cambios académicos para hacer palanca y lograr que se transformen otras instancias.

nistrativas de la Universidad, que terminarán por apoyar al ejercicio de la academia de una mejor manera.

Así, retomo la idea de que nuevas prácticas académicas se van a ligar a nuevas prácticas políticas y administrativas. El engranaje es tal que el movimiento de una instancia influye en las otras dos acompañadas y acompañándose del surgimiento de una cultura cuyos valores sustenten la dinámica de reforma. Las instancias en las que divido a la Universidad tienen su autonomía relativa, analíticamente hablando, pero la académica, por la naturaleza institucional, tiene prioridad y es un campo de lucha (Bourdieu, 2000) por el logro del dominio de áreas de conocimiento y la posesión de la autoridad legal, intelectual y moral en el campus.

Por lo anterior, considero que introducir nuevas pautas en las prácticas, en las relaciones y en los valores dentro del quehacer académico<sup>12</sup> altera a lo político y a lo administrativo con el propósito de que la primera mantenga su desarrollo libre y creativo. La prioridad de lo académico lleva, aunque no necesariamente, a que los puestos de autoridad sean ocupados por académicos. Son ellos los que tienen la capacidad y sensibilidad para orientar los cambios subsecuentes. Teóricamente, la dinámica de la academia es política, razón por la cual tiene condiciones de influir en el gobierno institucional y en las leyes que de él emanan para que no quede sujeta a intereses distintos al espíritu académico, que también existen en las universidades.

El cambio en lo académico induce el desarrollo del conjunto universitario, modifica las relaciones entre los actores del proceso educativo, y entre estos y la autoridad política y administrativa. El poder de la academia en manos de los académicos puede convertirse en una palanca para romper la burocratización auspiciada por los administrativos, el juego de intereses en este medio y la complejidad institucional. Finalmente, libera a los académicos de la subordinación a poderes que le son ajenos, abriéndole posibilidades de desarrollo al intelecto y la creatividad.

Con la prioridad de lo académico, el gobierno universitario adquiere como fin que la actividad académica tenga los medios para funcionar eficientemente y para que pueda adaptarse a cambios que satisfagan sus necesidades,

<sup>12</sup>Por ejemplo, revisando los fundamentos y métodos de la evaluación del trabajo académico, los sistemas de pago, estimulando el trabajo colectivo e interdisciplinario, abriendo más los programas de investigación para integrar a los estudiantes, retomando los valores de solidaridad y cooperación para la competencia académica, estimulando el sentido de pertenencia institucional, entre otras cuestiones.

conservando la naturaleza de su acción, esto es, el manejo del conocimiento. En esta medida, dicho gobierno gana legitimidad.

Por lo anotado, y dado que los cambios académicos son los más trascendentes en la institución, es fundamental examinar algunos problemas sobresalientes que existen en la estructura de la comunidad académica, que se descubren en los grandes trazos que han marcado la historia reciente de los profesores e investigadores de la UNAM. Centramos la discusión en varios asuntos en los cuales se presentan problemas necesarios de resolver para que la Universidad pueda transitar hacia un estadio que responda de una mejor manera a sus fines y al entorno social y político que la rodea.

## Los académicos: problemas y riesgos<sup>13</sup>

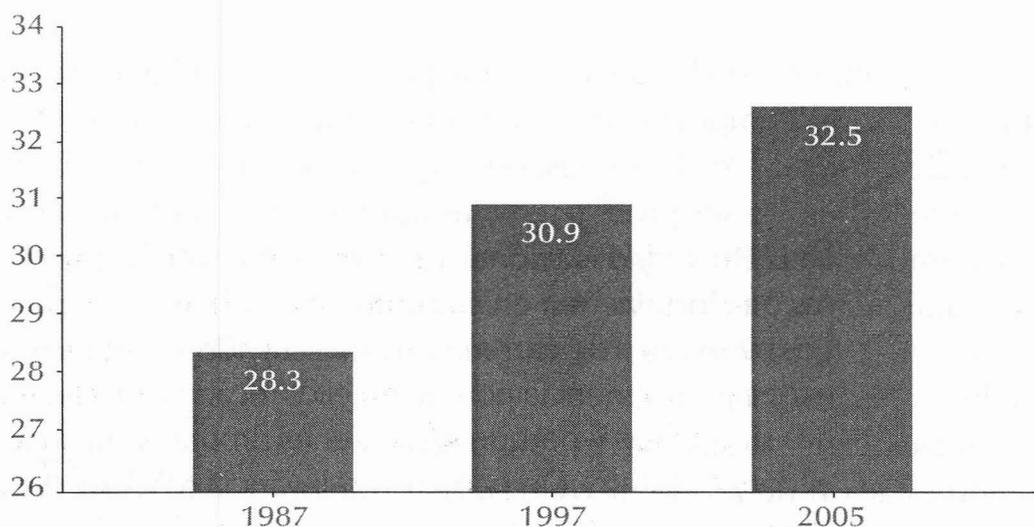
La Universidad Nacional está conformada por diversos actores que intervienen en sus procesos académicos y políticos. Los profesores de carrera y los investigadores son actores de extrema importancia porque en ellos recaen todas las funciones sustantivas y porque son quienes producen y transmiten el conocimiento. De particular relevancia resultan estos dos grupos, que trabajan de tiempo completo, por su permanencia en la institución y su participación en los cambios institucionales. Representan la base social e intelectual sobre la cual es posible impulsar y dar soporte a las dinámicas de transformación que puede seguir la Universidad. Son quienes se conectan e intercambian conocimientos con colegas de la propia UNAM y de otras instituciones de educación superior. Y porque sobre los resultados de su trabajo es que se juzga, principalmente, a la Máxima Casa de Estudios.

Hay varios asuntos de los académicos que la Universidad Nacional necesita atender para proyectarse hacia el futuro. En los años de 1987 a 2005, el personal académi-

<sup>13</sup>El estudio sistemático de los académicos de la UNAM se inició a principios de los años ochenta, cuando se hicieron dos censos del personal académico y un diagnóstico. Véase Dirección General de Asuntos del Personal Académico (DGAPA) 1983, 1984 y 1986. En este texto se incluyen una serie de gráficas sobre las que se hizo el análisis de esta parte, con la información que proporciona la UNAM de muy diversas maneras.

co aumentó en más de 4,000 personas, hasta llegar a un total de 32,576 académicos (véase gráfica 1). Ciertamente, la transformación mayor se dio entre los académicos de carrera que pasaron de 17.8 por ciento a 34.8 por ciento con respecto al total de la planta, en el mismo periodo. Incremento que en buena medida se debió a que los profesores de carrera pasaron en el mismo lapso de 7.2 a 16.4 por ciento (véase cuadro 1).

GRÁFICA 1  
UNAM: PERSONAL ACADÉMICO, 1987-2005  
(Miles)



Fuente: Estadísticas de la DGAPA, UNAM. Información de la nómina.

Es de mencionar estos datos porque el alumnado no creció en la misma proporción, lo que hablaría en principio de un posible aumento en la calidad de la enseñanza. Sin embargo, en virtud de las disparidades internas de la calidad en la institución, se vuelve indispensable hacer un análisis más detallado de en qué partes de la casa de estudios se requiere mejorar al profesorado, en qué partes se requiere una mayor incorporación de investigadores a la docencia y en qué partes de la institución hay que fomentar la investigación entre los profesores. Enfrentar el momento, con miras hacia delante, supone que los académicos de carrera conjuguen en su quehacer las tres funciones sustantivas de la Universidad.<sup>14</sup>

<sup>14</sup>No toco aquí la división de las cargas de trabajo por función, que es un problema toral que puede tener varias soluciones.

**CUADRO 1**  
**UNAM: PERSONAL ACADÉMICO DE CARRERA, 1984-2005**  
 (%)

	1984	2005
Técnicos académicos	5.7	11.6
Investigadores	4.9	7.0
Profesores	7.2	16.4
% Total	17.8	34.8
Total	(22,887)	(32,756)

Fuentes: Censo del personal académico, DGAPA, 1984. Agenda estadística universitaria, UNAM, 2005.

Asimismo, analizar qué ocurre con los profesores de asignatura que cubren más de medio tiempo, porque de hecho tienen un estatus institucional distinto al de su figura. Y otras cuestiones que se relacionan con la infraestructura, que tiene que ser provista por las autoridades, para que los profesores de tiempo completo y los investigadores cumplan a satisfacción con sus jornadas laborales en las instalaciones universitarias.

La vida de los académicos en la UNAM ha transcurrido mediante un aumento de las personas en las categorías y niveles más altos del tabulador. Lo que está relacionado no solamente con la edad y la antigüedad, sino también con la contratación de académicos en tales posiciones. Así, se ha llegado a un punto en el que 53.6 por ciento de los profesores de carrera y un 68.1 por ciento de los investigadores son titulares (véase gráfica 2).

Con el devenir institucional se ha trastocado la estructura de la división del trabajo por categorías y niveles, con una tendencia fuerte y sostenida hacia la desaparición de los asociados. Con ello se ha alterado el proceso y los tiempos de formación de los académicos, que requiere reordenarse de manera explícita encontrando sustitutos a los que había.

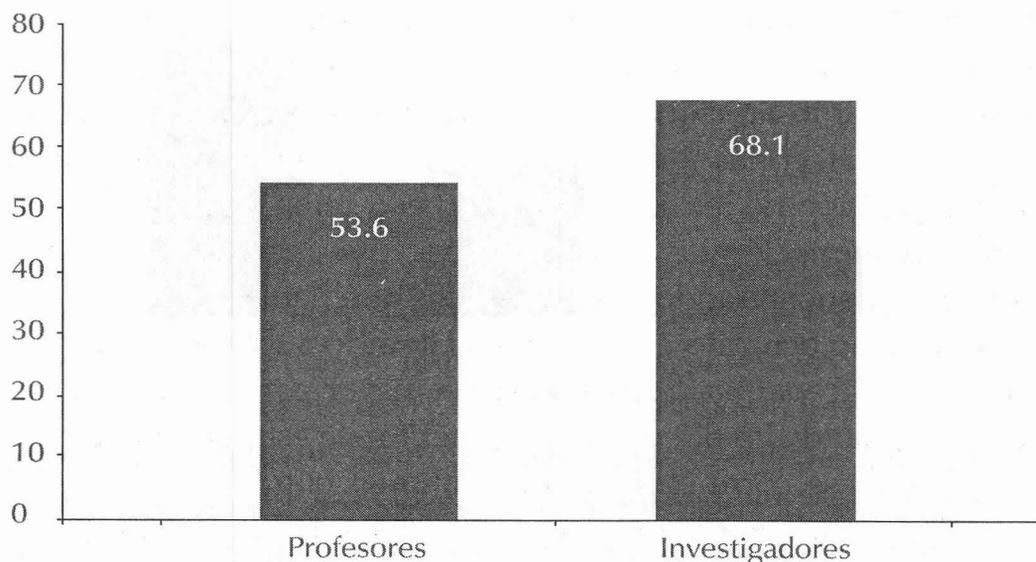
Más todavía, lo ocurrido en la UNAM ha llevado a romper algunos aspectos básicos de la academia, porque al ser la mayor parte titulares se va perdiendo el principio de las diferencias por méritos, la estructura jerárquica del saber, con lo cual se corre el riesgo de confundir el tratar a todos por igual con el igualitarismo, que es contrario a la esencia de la academia.

Por otro lado, el crecimiento en el número de académicos y su envejecimiento son tendencias que parecen paradójicas. Tal paradoja requiere otros

análisis para encontrarle explicaciones. La información con la que se cuenta señala que en 1984 el 4.3 por ciento de los académicos tenía 60 o más años de edad, mientras que en el 2004 la proporción giraba en torno al 8.9 por ciento (véase gráfica 3). En este tramo de edad se ubicaba el 29.3 por ciento de los profesores titulares y el 21.2 por ciento de los investigadores en el 2004 (véase cuadro 2). También, ha crecido la proporción de quienes tienen más de 24 años de trabajar en la UNAM: en 1987 sólo el 5.4 por ciento estaba en esta categoría mientras que en el 2004 se colocaba el 22.8 por ciento (véase gráfica 4).

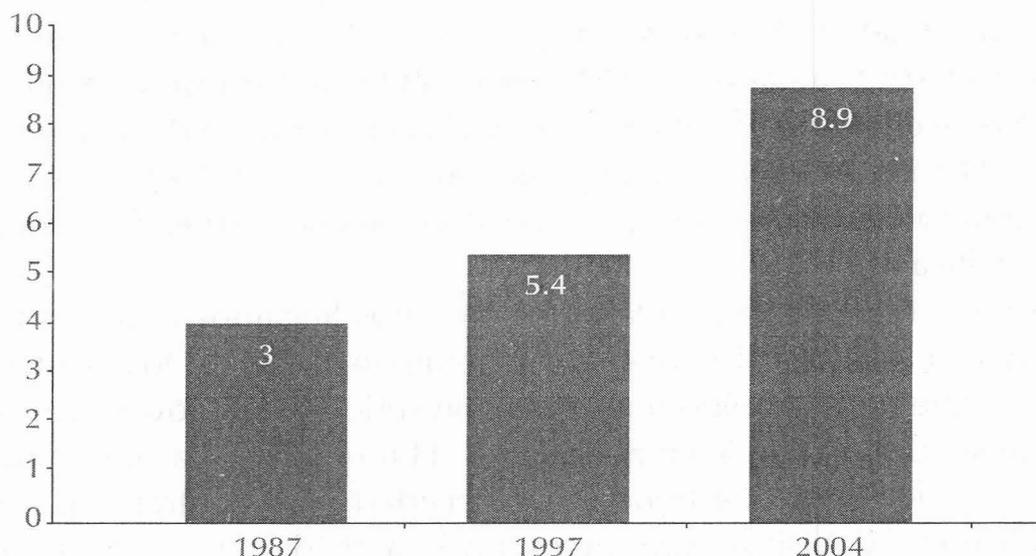
Con el crecimiento a lo largo de los años llegamos a una estructura en la que se han roto los vínculos generacionales entre los académicos, gracias a que no ha habido una captación suficiente de jóvenes académicos que se formen con los más antiguos. El reemplazo ha sido minúsculo por las restricciones que tiene la Universidad para contratar, por el aumento de los requisitos para ingresar a la actividad académica y por la falta de una salida digna para que se retiren quienes llenan plenamente las condiciones.

GRÁFICA 2  
UNAM: PERSONAL ACADÉMICO DE CARRERA TITULAR, 2005  
(%)



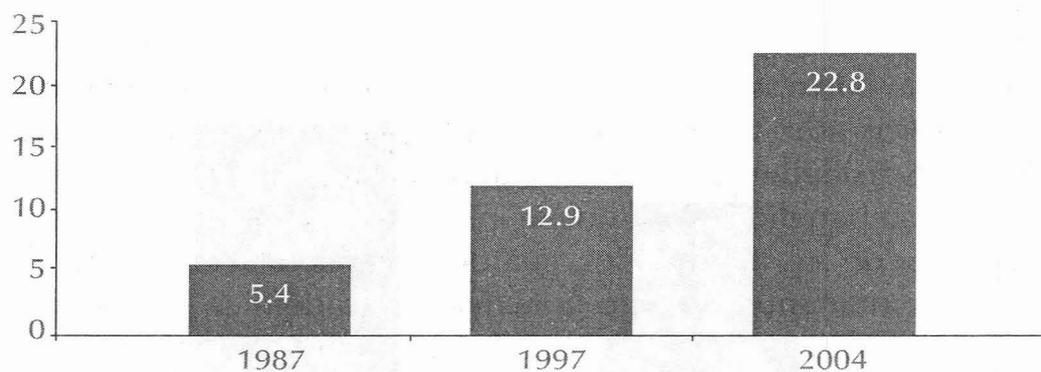
Fuente: Estadísticas de la DGAPA, UNAM. Información de la nómina.

**GRÁFICA 3**  
**UNAM: PERSONAL ACADÉMICO, CON 60 O MÁS AÑOS DE EDAD**  
(%)



Fuente: Estadísticas del personal académico, DGAPA.

**GRÁFICA 4**  
**UNAM: PERSONAL ACADÉMICO, CON 24 AÑOS O MÁS DE ANTIGÜEDAD**  
(%)



Fuente: Estadísticas del personal académico, DGAPA.

Ciertamente, la UNAM tiene académicos que son líderes en sus campos, que le dan prestigio a la institución y con una experiencia muy rica, que requiere ser transmitida a las nuevas generaciones de académicos. La falta de este eslabón representa otro riesgo muy serio para que la Universidad mantenga una posición sobresaliente entre sus pares institucionales y con la sociedad.

He aquí un aspecto muy importante para la actividad académica, cuya solución está influida directamente por lo laboral. Es en esta última esfera en la que se dirimen cuestiones de poder, porque la definición de las contrataciones, de las jubilaciones y de los ingresos económicos por trabajo<sup>15</sup> no está al alcance de los académicos, cuya participación en estas políticas es lamentablemente muy reducida.<sup>16</sup>

**CUADRO 2**  
**UNAM: PERSONAL ACADÉMICO CON 60 AÑOS O MÁS DE EDAD POR GRUPOS DE DEPENDENCIA,**  
**FIGURA Y CATEGORÍA, 2004**  
**(%)**

<i>Grupos de dependencias</i>	
Coordinación de Humanidades	18.4
Coordinación de Investigación Científica	10.8
Facultades y escuelas	13.8
Unidades multidisciplinarias	5.9
Escuela Nacional Preparatoria	14.5
Colegio de Ciencias y Humanidades	5.8
<i>Figura y categoría</i>	
Investigadores titulares	21.2
Profesores de carrera titulares	29.3

Fuentes: Estadísticas del personal académico, DGAPA.

El punto de inicio, entonces, es comprender que a la UNAM le espera un proceso histórico-estructural de largo aliento para ir renovando a sus académicos. La Universidad necesita tener claridad al respecto para aprovechar la tendencia en su beneficio, para que la institución que contiene a los académicos, a través de sus autoridades, guarde mejores relaciones con ellos, en un diálogo permanente. Tal que la actividad académica pueda funcionar mejor y la Universidad siga teniendo liderazgo en el conjunto de las instituciones sociales.

Por ello, es de enorme trascendencia que ocurra el contacto entre generaciones de académicos; recrear la cultura académica en la Universidad para

<sup>15</sup>Sobre la pérdida de los ingresos, la información que se tiene indica con toda claridad que el salario promedio de los académicos de la UNAM cayó en términos reales hasta 1996. Que después de esa fecha tuvo una ligera recuperación comparado con el salario mínimo, para mantenerse constante a partir de entonces. Véase Ordorika, 2004.

<sup>16</sup>Respecto a la profesión académica en los países del tercer mundo, Altbach (2004) señala que los profesores están mal pagados, lo que representa una serie de problemas sobre el devenir de la educación superior.

fortalecer y orientar a sus nuevos miembros. En la institución, el reemplazo generacional servirá para cambiar las relaciones de carácter educativo que se dan entre los actores, en la enseñanza y en la producción y distribución del conocimiento. La UNAM podrá llegar mediante este proceso a ser una institución centrada en la participación responsable de sus actores, con normas académicas y laborales que mantengan la libertad académica dirigida a la búsqueda del saber. Podría decirse que la Universidad se encuentra ante una posibilidad concreta para abrirse al futuro. La sucesión generacional de los académicos será, sin duda, centro del pensamiento reflexivo que la impulse a transformarse en el largo plazo. La renovación institucional supone que se transmita a las nuevas generaciones el poder que da el conocimiento para que hagan la Universidad.

Buscar que la calidad académica esté irrigada por toda la Universidad, que se recluten nuevos cuadros académicos distribuidos conforme a las necesidades de las dependencias, estimular la reflexión, en libertad, para la búsqueda del saber y la actividad para despejar incógnitas, reordenar las estructuras en las que se desenvuelve el trabajo académico, con nuevas figuras, categorías y niveles, y el reemplazo generacional, son asuntos fundamentales de la vida académica. Los actores de la Universidad son los encargados de construir un escenario para procesarlos, al mismo tiempo que diseñan, mediante acuerdos, el telón de fondo para que vengan otros cambios.

Considero que resolver los problemas anotados en esta sección, y otros que están pendientes, es una parte de la transformación que requiere la UNAM. Que la solución de tales problemas hará más factible introducir perspectivas para que la Universidad arribe a una fase superior de su desarrollo institucional.

## Construir desde el presente

La nación necesita mejorar su sistema educativo.<sup>17</sup> En el nivel superior, el país demanda que la universidad pública, particularmente la UNAM, lleve a cabo sus actividades más directamente involucradas con la mejoría de la vida social y con el aumento de competitividad internacional para que México se coloque en una buena posición en el contexto de la globalización.<sup>18</sup>

En concordancia con un clima político favorable a la educación superior, la UNAM se puede transformar académicamente para cumplir mejor una serie de cometidos que se relacionan con los retos que tiene la sociedad para su desarrollo. Valga reiterar que para procesar la transformación institucional es menester resolver problemas que, como los mencionados en los apartados anteriores, se presentan en la comunidad de académicos.

<sup>17</sup>Es indudable que el sistema de educación superior enfrenta serios problemas de eficiencia y calidad. Entre otras razones por la enorme disparidad y desigualdad de su desarrollo en el país. Su heterogeneidad hace que coexistan instituciones con reconocimiento internacional frente a otras que tienen muchas fallas en su operación: presupuestales, organizativas y académicas.

<sup>18</sup>Acerca de las cuestiones críticas que deberá enfrentar la universidad mexicana para un mejor porvenir y de las disputas de los agentes y fuerzas por orientar sus cambios, consúltese Ibarra (2002).

Los cambios de la comunidad académica son indispensables para realizar el proyecto futuro de la UNAM. Junto con ellos habrá de tenerse en cuenta las experiencias de otros sistemas de educación superior en el mundo,<sup>19</sup> el carácter de la institución (nacional, autónoma y pública), sus tradiciones, condiciones actuales y proyecciones históricas.

Para contribuir a la discusión de cómo hacer la Universidad futura, a continuación se sugieren algunas propuestas para alimentar el debate del cambio institucional, con la certeza de que para este fin hay muchas otras.

¿Qué sería deseable construir con base en nuestro presente? A continuación se sugieren tres órdenes de ideas: 1. asentar la dinámica institucional en la producción y transmisión de conocimiento; 2. instaurar un modelo de relaciones que le permita a la UNAM un vínculo más estrecho con otras instituciones de educación superior y atender a nuevos públicos; y, finalmente, 3. ampliar las posibilidades de movilidad intra e interinstitucional de universitarios y recursos intelectuales.

1. El cambio ubica a la Universidad en la perspectiva del conocimiento y la información; crear las condiciones para que sea un núcleo central de los procesos en los que se les genera y distribuye.<sup>20</sup>

En el país hay pocos lugares en los que se produce conocimiento científico, que ha cobrado una enorme importancia para el desarrollo de las sociedades. La UNAM, y un puñado de instituciones, concentran el grueso de la investigación científica. Es una tarea de primer orden que los universitarios fortalezcan la investigación y desarrollen capacidades para adquirir y manejar múltiples flujos de conocimiento. Asimismo, para que los flujos sean combinados o sistematizados, tal que el conocimiento pueda utilizarse positivamente en pos de su avance, acumulación y aplicación para el bienestar social.

En esta dirección, los cambios implican que la UNAM se convierta en un espacio de múltiples posibilidades cognitivas (Barnett, 2002) y que asuma un papel más activo en la distribución social del conocimiento. Por su historia reciente, mantenerse como una referencia obligatoria a la que se recurre para acceder al conocimiento científico. El conocimiento, como bien público, y la reflexión crítica hacen una mezcla que ha sido característica esencial de la Universidad, asociada a su postura de compromiso social ante la vida.

<sup>19</sup>Véanse, entre otros, Neave y Van Vught (1994); Dill y Sporn (1995) y Gibbons (1997).

<sup>20</sup>A este respecto es importante consultar la obra de Barnett (2002).

La UNAM, además, es un sitio idóneo para generar, adquirir, almacenar y distribuir información. Tiene a corto plazo las mayores fuerzas y posibilidades en México para participar en la competencia por la información a escala nacional y mundial. En el país, cuenta con un capital científico suficiente para ir a la vanguardia en el empleo de tecnologías que transforman la información en conocimiento.

También, es una institución que puede servir de ejemplo en México para que la producción de conocimiento esté ligada a su aplicación –entendida de una manera muy amplia, de lo material a lo simbólico–, a la integración de unidades académicas que funcionen con base en equipos multidisciplinarios, a la formación de profesionistas capacitados con instrumentos científicos para satisfacer los requerimientos de los marcos institucionales y de nuevos investigadores.

Además, el cambio centrado en el conocimiento y la información permitirá abrir nuevas ofertas educativas, facilitar que la enseñanza sea aprovechada de diferentes maneras de acuerdo con los intereses de los alumnos, para que en el aula se enseñe lo que se investiga, cómo aprender a investigar y cómo trabajar en equipo dentro de distintas modalidades de producción del conocimiento,<sup>21</sup> para asegurar altos estándares de calidad docente.

2. Para un mañana más promisorio, en la UNAM habrá de instaurarse un modelo de relaciones, por así decir, que le permita agrandar e intensificar sus capacidades para colaborar en el fortalecimiento intelectual de otras instituciones de educación superior públicas. También, para transferir y distribuir conocimiento a la sociedad, mediante vínculos más estrechos con ella, inclusive jugando el papel de agente del desarrollo social en colaboración con otros agentes o actores.

La Universidad, con su organización compleja y heterogénea, habrá de abrirse más en varios frentes para funcionar como espacio de conexión de proyectos académicos concretos entre instituciones de educación superior públicas interesadas en alcanzar distintos fines a los que pueda coadyuvar la Universidad Nacional. Se trata de construir una red que permita interactuar y hacer que los proyectos fluyan de ida y vuelta entre las casas de estudios, de tal modo que el capital científico de la UNAM se comparta y sirva para agrandar las capacidades de docencia e investigación de otras instituciones afines.

<sup>21</sup>Acerca de la discusión inicial de los modos de producción del conocimiento véase Gibbons (1995).

Un ejemplo que ilustra lo anterior es el siguiente: Hay universidades públicas estatales que no imparten la carrera de filosofía. La UNAM tiene un capital académico considerable en esta materia y bien podría colaborar y cooperar para que la enseñanza de la filosofía se extendiera en el espectro institucional universitario. Utilizar la experiencia docente de quienes ya la imparten e impulsar la investigación a partir de la solicitud y evaluación de los intercambios que se soliciten realizar.

Por otra parte, las sedes de la UNAM que se ubican en distintos puntos del país realizan tareas académicas que sirven de complemento a lo que se hace en las instituciones locales. Dichas sedes pueden servir, por ejemplo, como puente entre las universidades públicas estatales y el conjunto diverso de la UNAM, tal que se establezcan colaboraciones académicas claramente definidas con entidades particulares de la propia Universidad, que sean de interés y enriquecimiento mutuo. La UNAM haría bien si consigue engarzar circuitos de producción y transmisión de conocimiento con otras instituciones educativas y centros de investigación. Por tales motivos, las sedes foráneas tendrían que funcionar coordinadamente entre ellas y con las instituciones locales.

Además de lo anterior, existen otras líneas de apertura que la Universidad podría observar para sus cambios. La UNAM tomó hace tiempo la decisión de ampliar sus funciones para atender a públicos distintos a los jóvenes estudiantes. Los estudiantes han cambiado. Además de los jóvenes, hay demandas de educación dirigidas a la Universidad por parte de otros segmentos de la sociedad.

El paso que se dio hace tiempo es de gran importancia. A través de los cursos de educación continua, y de la organización de diplomados de distinto tipo, con diferentes propósitos, la UNAM comenzó a atender las necesidades de reciclaje y perfeccionamiento de la fuerza de trabajo profesional en activo, que se acentúan debido a la velocidad de los cambios informáticos en la economía. Estas actividades serán a futuro una parte medular del quehacer universitario.

La UNAM puede ampliar el horizonte profesional de los egresados de las universidades, pero también la competitividad social. La idea es generar condiciones para organizar con las instituciones de educación superior pú-

blicas en los estados cursos de especialización o diplomados sobre temas o problemas relevantes a los entornos locales.<sup>22</sup>

La idea, sin embargo, puede situarse en un contexto más amplio, si se entiende que la UNAM es un centro que también produce y distribuye cultura. En este sentido es un vehículo apropiado para difundir en la sociedad los valores en los que se funda (libertad de búsqueda, colaboración, cooperación, pluralidad, compromiso y responsabilidad social) contribuyendo a una ética en la que se sustente el cambio social.

En este sentido, la acción docente de la UNAM también puede cubrir a grupos de la sociedad que han sido excluidos del saber académico y de la cultura universitaria. Si la Universidad Nacional es, en efecto, de todos los mexicanos, entonces una parte de su quehacer podría dirigirse a sectores focalizados de la población (grupos vulnerables y grupos que pueden pagar cursos altamente especializados) buscando que su educación tenga un efecto multiplicador en el entorno social.

Así, la UNAM reafirmaría que es un medio extraordinario para incentivar la participación ciudadana responsable. Bien se argumenta que, al final de cuentas, los valores ciudadanos que porte la población son fundamentales para que el sistema productivo haga crecer la economía y para que la democracia, como sistema político, se instaure plenamente.

Una mayor apertura de la UNAM, hacia las instituciones de educación superior y hacia la atención a nuevos públicos, tendrá el efecto de construirla para estar más cercana a la sociedad "real". Con la mayor cercanía ampliará sus fuentes de legitimidad, e incluso reforzará su viabilidad económica para los proyectos de interés propio.

3. El cambio institucional en el futuro inmediato podría instaurar una organización que permita estimular la movilidad de personas y de recursos, tal como lo exigen las condiciones actuales de producción y transmisión del conocimiento. A este proceso le denominamos fluidez de la vida académica.

Los académicos y los estudiantes tienen una adscripción pero se integran o desarrollan quehaceres que pueden llevarlos a conectar diferentes círculos o participar en varios al mismo tiempo. Se mueven entre facultades e institu-

<sup>22</sup>El Seminario de Educación Superior de la UNAM, mediante uno de sus proyectos, ha generado un diplomado de formación de agentes para el desarrollo local, resaltando el papel de la universidad pública. El diplomado se ha realizado dos veces consecutivas en la Universidad de Yucatán con la colaboración de de la Unidad de Ciencias Sociales y Humanidades y varias instituciones académicas más.

tos, participan en seminarios en ambas instancias, realizan una o más investigaciones en equipos de trabajo, imparten o toman cursos en distintas instituciones, desarrollan iniciativas de colaboración intelectual con investigadores o profesores que pertenecen a universidades ubicadas en otras latitudes geográficas, etcétera.

La UNAM –valga reiterarlo una vez más– es una universidad muy grande, compleja y heterogénea y por ello mismo es menester combatir la existencia de rigidez para dar cabida a un quehacer académico en el que haya mezcla de disciplinas, teorías, metodologías, informaciones, flujos de conocimiento y personas. Las fronteras en la ciencia y en el medio en que se produce tienden a borrarse y debe haber una expresión en la forma como se organizan las instituciones para favorecer la creatividad, la innovación y el rigor en los resultados del trabajo.

Ahora bien, nada de lo expuesto se alcanza mediante decreto. Hacer transitar a la Universidad por una senda de desarrollo renovándose continuamente en su estructura y funcionamiento, necesariamente incluye los intereses académicos de la comunidad e involucra la participación concertada de sus actores con arreglo a valores y fines. Se trata de procesos que son de fondo y que necesitan ser acompañados por nuevas prácticas en las relaciones de los actores universitarios. Tales prácticas estarían consideradas en aquella visión que conduzca a la UNAM hacia el futuro.

## Comentario final

La UNAM no es una institución estática; se modifica permanentemente. La preocupación ahora es razonar y plantear cómo queremos hacer la Universidad de los próximos tiempos. Qué queremos cambiarle y qué medios podemos utilizar para reformarla. Aquí, lo que he presentado son algunos de los problemas que persisten en esta casa de estudios y analizado cuáles son algunos de los problemas que atorán el desenvolvimiento de la comunidad académica. He sugerido la necesidad de solucionarlos para arrancar una transformación de fondo que nos lleve a una Universidad con capacidad de enfrentar los retos educativos de la sociedad mexicana.

Desde los años ochenta ha habido iniciativas para construir una idea de Universidad con miras de largo plazo, para que la institución transite con más bríos por el mundo del conocimiento en el presente siglo.<sup>23</sup>

Para tal propósito hay que darle posibilidad de renovación a la comunidad de académicos; alcanzar con ella acuerdos duraderos sobre los lineamientos que conduzcan

<sup>23</sup>Decía Medina Echavarría (1999) que instituciones como la Universidad llevan a buen fin sus propósitos si son "políticamente independientes, autónomas en su orientación y generosamente abiertas", p. 48.

el cambio; sentar las bases para que en cada lugar se operen las directrices generales en la solución de los problemas de los espacios propios; descentralizar encontrar un método apropiado a la heterogeneidad institucional para fortalecer a las partes intelectualmente más débiles.

La prioridad del cambio académico es un punto de partida esencial frente a políticas que sugieren que éste responde automáticamente y que lo académico se vuelve más eficiente si se modifican las formas de gestión del gobierno universitario, que son necesarias pero no suficientes para que la Universidad funcione mejor académicamente hablando.

Decía Max Weber (1979) que la academia no es algo que se produzca con el frío entendimiento como el que se utiliza en la fábrica para hacer algo. La academia requiere pasión, inspiración, paciencia, obsesión y experiencia. Con el tiempo, agregaba el sociólogo, con trabajo duro y permanente es que se construye algo intelectualmente trascendente.

Esto viene a colación ante la necesidad de resolver una infinidad de problemas por los que atraviesa la UNAM. Porque hoy, la dinámica de cambio de la comunidad académica nos brinda la posibilidad de combinar el impulso innovador de jóvenes profesores e investigadores, que vienen con renovada pasión e inspiración, con la experiencia y la paciencia de quienes han trabajado por años en la institución.

Este proceso de relación generacional tiene que ver con el reclutamiento de nuevos académicos, que es inminente en los años por venir, a riesgo de enfrentar una crisis institucional severa. En la renovación de la comunidad académica, que ocurrirá en la UNAM, habrá que generar condiciones para que los profesores e investigadores de mayor antigüedad transmitan su saber sobre la institución y distribuyan su poder para luchar por la transformación institucional y ligarla a la sociedad. Es fundamental que se pueda transferir de una generación a otra el capital académico (Bourdieu, 1988) para que los nuevos puedan ocupar posiciones y espacios de control de la docencia y la investigación, tal que puedan hacer bien su trabajo. Hacer fuertes a los que llegan para que el reemplazo generacional aproveche lo realizado y sea benéfico a la Universidad y a su actividad académica.

Las generaciones requieren tener vínculos para convocarse a la reflexión y autocrítica, compartir problemas y soluciones, con fines de transformación institucional. Es en este ejercicio en el que encaja la discusión de los lineamientos para construir una actividad académica centrada en el conoci-

miento y la información, más abierta y móvil, en la que no se simule, que favorezca el trabajo colectivo y transmita a los estudiantes la vocación por el conocimiento científico en la nueva era. Un tiempo nuevo en el que la UNAM revitalice su carácter nacional por la vía de compartir y colaborar con otras instituciones de educación superior en el país.

Lo aquí expuesto nos da una idea del alcance que tiene pensar la Universidad hacia futuro y la reforma que conlleva. Que no se trata de establecer cambios por decreto, sino de procesar el tránsito hacia un nuevo estadio de la Universidad, contenido en un proyecto histórico de desarrollo con base en la autonomía.

El análisis y los lineamientos propuestos han tenido la intención de mostrar el tipo de ideas que pueden orientar la dirección del cambio institucional. Recogen la experiencia que han tenido otras instituciones para mantener la presencia primordial que hoy tienen las universidades como espacios de encuentro y sitios de interacción y posibilidades cognitivas para el avance de las sociedades.

## Bibliografía

- ALTBACH, P., 1990, "Perspectives on Comparative Higher Education: Essays on Faculty, Students and Reform", *Special Studies in Comparative Education*, núm. 22, Nueva York, Comparative Education Center, SUNYAB.
- , 2004, "Centros y periferias en la profesión académica: los retos particulares que enfrentan los países en desarrollo", en P. Altbach (coord.), *El ocaso del gurú*, México, Universidad Autónoma Metropolitana.
- BAUMAN, Z., 2004, *Modernidad líquida*, México, Fondo de Cultura Económica.
- BARNETT, R., 2002, *Claves para entender la universidad en una era de supercomplejidad*, Girona, Ediciones Pomares.
- BOURDIEU, P., 1988, *Homo Academicus*, EUA, Stanford University Press.
- , 2000, *Los usos sociales de la ciencia*, Argentina, Ediciones Nueva Visión.
- DILL, D. y B. Sporn, 1995, *Emerging Patterns of Social Demands and University Reform*, Oxford, Pergamon Press.
- DIRECCIÓN GENERAL DE ASUNTOS DEL PERSONAL ACADÉMICO (DGAPA, UNAM), 1983, *I Censo del Personal Académico*, México, UNAM.
- , 1984, *Diagnóstico del personal académico de la UNAM*, México, UNAM.
- , 1986, *II Censo del personal académico*, México, UNAM.

- GARCÍA SALORD, S., 2004, "Las mujeres académicas: un ejercicio analítico de la dominación masculina", *Cuadernos de Educación*. año III, núm. 3, Argentina, Facultad de Filosofía y Letras, Universidad Nacional de Córdoba.
- GIBBONS, M., 1995, "The University as an Instrument for the Development of Science and Basic Research: The Implications of Mode 2 Science", en D. Dill y B. Sporn, *Emerging Patterns of Social Demands and University Reform*, Oxford, Pergamon Press.
- \_\_\_\_\_, et al., 1997, *La nueva producción del conocimiento*, España, Ediciones Pomares-Corredor, S.A.
- IBARRA, E., 2002, "La «nueva universidad» en México: transformaciones recientes y perspectivas", en *Revista Mexicana de Investigación Educativa*, vol. 7, núm. 14, México.
- MARCH, J. y P. Sabloff, 1995, *Reform and Change in Higher Education*, Nueva York, Garland Reference Library.
- MARTÍNEZ, S.J., 2006, "Equidad de género en la UNAM: un diagnóstico", reporte preliminar, México, Instituto Mexicano de Orientación Educativa, S.C., Seminario de Educación Superior, Programa Universitario de Estudios de Género (no publicado).
- MEDINA ECHAVARRÍA, J., 1999, "Vida académica y sociedad", en *Responsabilidad de la Universidad*, Jornadas núm. 129, México, El Colegio de México.
- MENDOZA, J., 2002, *Transición de la educación superior contemporánea en México*, México, CESU-Miguel Ángel Porrúa.
- \_\_\_\_\_, P. Latapí y R. Rodríguez, 2001, *La UNAM. El debate pendiente*, CESU y Plaza y Valdés.
- MUÑOZ, H., 2001, "La reforma en la Universidad: algunos desafíos políticos", *Perfiles Educativos*, tercera época, vol. XXIII, núm. 91.
- \_\_\_\_\_, 2002, "La política en la Universidad y el cambio institucional", en H. Muñoz (coord.), *Universidad: política y cambio institucional*, México, CESU-UNAM-Grupo Editorial Miguel Ángel Porrúa.
- \_\_\_\_\_, 2006, *Relaciones Universidad-gobierno*, México, Colección Problemas Educativos, Seminario de Educación Superior-Grupo Editorial Miguel Ángel Porrúa.
- NEAVE, G. y Van Vught, 1994, *Government and Higher Education. Relationships Across Three Continents*, Oxford, Pergamon Press.
- ORDORIKA, I., 2004, "El mercado en la academia", en I. Orodorika (coord.), *La academia en Jaque*, México, Colección Problemas Educativos de México, CRIM-UNAM-Grupo Editorial Miguel Ángel Porrúa.
- \_\_\_\_\_, 2006, *La disputa por el campus*, México, CESU-Plaza y Valdés.
- RODRÍGUEZ, S.M.L. y J. Zubieta, 2002, "La UNAM: ¿Espacio de equidad para las mujeres académicas?", ponencia presentada en el IV Congreso Iberoamericano de Ciencia, Tecnología y Género, España, 22 al 27 de julio.
- WEBER, M., 1979, *El político y el científico*, España, Alianza Editorial.

# Índice

---

INTRODUCCIÓN	5
La prioridad de lo académico	9
Los académicos: problemas y riesgos	15
Construir desde el presente	23
Comentario final	29
BIBLIOGRAFÍA	33

La  
**UNAM,**  
perspectivas  
para el  
**cambio**



se terminó de imprimir  
en la ciudad de México,  
durante el mes de octubre  
del año 2007. La edición,  
en papel de 75 gramos,  
estuvo al cuidado de  
la oficina litotipográfica  
de la casa editora.

Estudiar la UNAM es importante por el papel creciente que tienen las instituciones de educación superior públicas en la construcción y conducción de la sociedad. Se trata, además, de una Universidad que está ubicada entre las cien mejores del mundo y la mejor de Iberoamérica. Conocerla es importante para los universitarios porque la Máxima Casa de Estudios del país es un referente para todo el sistema educativo nacional.

También, porque las políticas y orientaciones sobre lo que ocurrirá en México con la educación universitaria tienen como trasfondo los cambios que se le impriman a la UNAM. Una institución cuya dinámica la ha transformado positivamente. Y, no obstante, como toda institución compleja no está exenta de tensiones.

En este documento se analiza la prioridad de lo académico en el cambio institucional, los obstáculos que dificultan la actividad académica y una serie de problemas que se requieren resolver para integrar mejor a la comunidad de profesores e investigadores. Se sugiere que este propósito es un paso previo a otros cambios, para los cuales se proponen tres ejes que los guíen, tal que la UNAM siga manteniendo su liderazgo en el futuro.

LA UNAM, PERSPECTIVAS



Miguel Ángel  
Porrúa