

**PROGRAMA DE TRABAJO  
PARA SER CONSIDERADO EN EL PROCESO DE DESIGNACIÓN DEL DIRECTOR DE LA  
ESCUELA NACIONAL DE ESTUDIOS SUPERIORES, UNIDAD MÉRIDA  
[PERÍODO 2018-2022]**

**XAVIER CHIAPPA CARRARA**

**ENERO 2018**

## I. RESUMEN

La Universidad Nacional Autónoma de México cuenta, desde el 30 de agosto de 2017, con una nueva entidad creada para consolidar el polo de desarrollo académico que, desde hace 3 lustros, se ha desempeñado en el sureste del país. El análisis de la pertinencia para crear esta unidad de la Escuela Nacional de Estudios Superiores (ENES) indica, entre otras, los beneficios que se obtendrán al expandir las capacidades de formación de recursos humanos a nivel superior y de posgrado en México.

De acuerdo con la información de los Indicadores del Sistema Educativo de los Estados Unidos Mexicanos<sup>1</sup>, la matrícula en el nivel superior del estado de Yucatán se sitúa alrededor de los 70,000 estudiantes. En los estados vecinos, los registros se encuentran cercanos a 27,000 estudiantes en Campeche y a 35,000 en Quintana Roo. Sólo en Yucatán, los estudios superiores se ofrecen en 130 instituciones de educación superior y el 87% de los programas se concentra en tres áreas del conocimiento: 1) Ciencias Sociales y Administrativas; 2) Educación, Humanidades y Artes; 3) Ingeniería y Tecnología. El 13% restante corresponde a las áreas de la Salud, Ciencias Naturales y Exactas, Agronomía, Veterinaria y otras. Uno de los efectos que conlleva la concentración de la matrícula en algunas áreas es que otras pueden correr el riesgo de quedar desatendidas a pesar de que la sociedad requiere de la participación articulada de profesionistas cuyos campos de acción deben trascender las fronteras de una disciplina.

La presencia de la ENES en Mérida permitirá fortalecer la oferta educativa local y sumar esfuerzos con otras instituciones de educación superior presentes en la región para lograr este propósito. Al formar parte de la estructura universitaria, la misión de la ENES Mérida deberá enfocarse a formar profesionistas capaces de desempeñarse adecuadamente en un mundo cambiante, globalizado y de alta exigencia. Ligado a ello, el personal académico deberá realizar investigación de alto nivel que permita no sólo aumentar el acervo de conocimientos en las disciplinas que se cultivarán en esta entidad sino acercar a los estudiantes a estas tareas, hacerlos partícipes de los esfuerzos para difundirlos y fomentar sus capacidades de emprendimiento y de vinculación con distintos sectores.

La creación de esta entidad académica ha despertado grandes expectativas entre la sociedad y la comunidad universitaria, considerando que el modelo educativo que ha caracterizado a las unidades de la ENES se ha centrado en ofrecer planes de estudio con enfoques multidisciplinarios, contruidos considerando modelos educativos innovadores y flexibles, que brindan a los alumnos una fuerte vinculación con la práctica. En este contexto, no es difícil vislumbrar a la ENES Mérida como una entidad que contribuya a la formación de universitarios en el estado de Yucatán, diversificando la oferta actual de educación superior y que contribuya a forjar las competencias y capacidades necesarias para que los egresados participen en la solución de problemas locales o globales, ya sea desempeñando su actividad profesional, o bien integrándose a grupos de investigación de alto nivel en distintos campos del conocimiento.

---

<sup>1</sup> Secretaría de Educación Pública. Principales Cifras del Sistema Educativo Nacional 2016-2017. Consultado en línea [http://www.planeacion.sep.gob.mx/Doc/estadistica\\_e\\_indicadores/principales\\_cifras/principales\\_cifras\\_2016\\_2017\\_bolsillo.pdf](http://www.planeacion.sep.gob.mx/Doc/estadistica_e_indicadores/principales_cifras/principales_cifras_2016_2017_bolsillo.pdf)

Ampliar la oferta educativa de la UNAM en la región no es el único reto que afrontará la ENES Mérida. La comunidad universitaria de esta entidad deberá atender múltiples aspectos para reducir los rezagos en la calidad y cobertura de la educación superior para convertirse en un referente regional. Entre ellos, innovar en el diseño curricular de nuevos planes de estudio evitando la rigidez que privilegia la enseñanza más que el aprendizaje y que, por lo tanto, favorece actitudes pasivas frente a la formación más que fomentar un comportamiento proactivo que potencie la participación y la creatividad para innovar.

Los objetivos que debe perseguir el director de la Escuela, el equipo de trabajo que lo asistirá y los demás miembros de la comunidad universitaria tendrán que vincular las necesidades de la sociedad con distintos programas agrupados en los siguientes rubros:

**1. Asegurar la pertinencia de los planes y la actualización de los programas de estudio**

En el contexto de la modernización académica que ha emprendido la UNAM, la actualización y adecuación de los planes y de los programas de estudio que se impartirán en la ENES Mérida tendrán que contemplar las necesidades locales y los avances disciplinarios que ocurren en el contexto nacional e internacional. En la estructura de los currículos deberá permear el potencial que ofrece la máxima casa de estudios del país, acoplando esquemas flexibles que permitan la movilidad de estudiantes en el ámbito universitario y extra universitario. Asimismo, el análisis de la pertinencia podrá llevar a considerar nuevas propuestas y así ampliar la oferta educativa de la UNAM en Yucatán.

**2. Incidir positivamente en la formación de las capacidades y habilidades de los estudiantes**

Para algunos estudiantes, iniciar y mantener la vida universitaria requiere de apoyos. La ENES Mérida deberá participar en los programas de becas para los estudiantes a fin de favorecer su permanencia y para reconocer su esfuerzo. Asimismo, cuando la preparación académica al inicio de la vida universitaria requiera reforzarse, deberán tener la posibilidad de participar en programas de autoaprendizaje y de tutoría académica. Tendrá que crearse una oferta de cursos y talleres sobre estrategias de aprendizaje y hábitos de estudio.

**3. Desarrollar las aptitudes del personal académico**

Para desarrollar las aptitudes de los docentes, se deberá fomentar la participación del personal académico en programas de formación profesional y de habilidades pedagógicas. Los académicos deben ser partícipes de las innovaciones en educación para contar con herramientas metodológicas derivadas de las nuevas tecnologías. La tarea sustantiva de realizar investigación de calidad debe estar alineada con la tendencia actual de la Universidad, que es promover y apoyar proyectos de investigación que conduzcan tanto a la generación de nuevos conocimientos como a encontrar mejores maneras de transmitirlos y de aplicarlos. Ser parte de este esquema consentirá, además, fortalecer la participación de la ENES Mérida en el sistema universitario de posgrado.

**4. Aspirar a tener una comunidad incluyente, participativa e igualitaria**

El respeto a las elecciones que cada persona hace conscientemente para definir su identidad es un principio básico sobre el cual se debe construir una comunidad. En un espacio reflexivo, como lo es el universitario, se fomentará, mediante foros, talleres, pláticas y textos, la posibilidad de debatir sobre igualdad, derechos, responsabilidades y obligaciones. Como entidad académica de la UNAM, se tendrán que asegurar las condiciones para que todos los miembros de la comunidad de la ENES Mérida accedan a las oportunidades que les permitan desarrollarse integralmente mediante acciones para prevenir, detectar, atender y erradicar cualquier forma de discriminación o violencia.

**5. Participar de la internacionalización de la UNAM**

La ubicación de la ENES Mérida, al poniente de la capital del Estado de Yucatán, la sitúa en una posición geográfica privilegiada pues, en un radio de pocos cientos de kilómetros, se encuentran varios países centroamericanos, del Caribe y los estados sureños de los Estados Unidos de América. Las inversiones que ha anunciado el gobierno del Estado para construir nueva infraestructura educativa en los próximos años, están acordes con las proyecciones de crecimiento de la matrícula que se ven favorecidas por los bajos índices de criminalidad que hacen del estado un polo de atracción para el sector educativo. El número de estudiantes provenientes de centro y Sudamérica se ha incrementado y, muestra de ello, se refleja en la diversidad de nacionalidades de los estudiantes que asisten a los programas vigentes de la UNAM en Yucatán.

**6. Promover la vinculación con sectores públicos y privados**

Uno de los roles que deberá tener el director de la ENES Mérida es promover y apoyar aquellas iniciativas de trabajo académico en las que converjan varias disciplinas y que puedan cristalizarse en proyectos que brinden servicios a los distintos sectores sociales en los que se inserten los estudiantes. Mediante acciones de este tipo se podrán atraer recursos que financien proyectos de interés general, incluyendo aquellos en los que converjan otras dependencias universitarias.

**7. Favorecer una gestión administrativa eficiente y eficaz**

La razón del trabajo administrativo es apoyar y facilitar el quehacer académico puesto que la eficiencia y la eficacia de los procesos repercuten en la calidad de las labores de todos los universitarios. Por ello, se ha propuesto una estructura administrativa que asegure la agilidad en todos los procesos que se realizarán tanto localmente como aquellos en los que se requiere la intervención de otras dependencias.

## II. DIRECTRICES DE TRABAJO

Para que el nuevo recinto universitario de la UNAM en el sureste mexicano se convierta en un verdadero detonador del desarrollo académico y consolide la presencia de la Universidad en el sureste, es necesario formular políticas generales que guíen el quehacer en todos los ámbitos del quehacer académico. A partir de ellas, se desprenderán programas concretos cuya operación tendrá que involucrar a todos los sectores de la comunidad. Una vez que se hayan constituido los cuerpos colegiados, como órganos de autoridad, de opinión o de representación de todas las áreas académicas, tendrán que jugar un papel preponderante en la planeación y ejecución de los programas que se deriven de este proyecto de gestión.

Las directrices de trabajo para iniciar y consolidar las actividades de la Escuela, a fin de en un plazo corto sea reconocida como una pieza fundamental del polo de desarrollo académico de la UNAM en Yucatán, deben considerar objetivos y metas cuantificables que formarán parte del plan de desarrollo, considerando los siguientes aspectos:

### 1. Personal académico

---

#### OBJETIVOS

- 1.1. Incorporar, de acuerdo con los mecanismos establecidos en el Estatuto del Personal Académico de la UNAM, los profesores de carrera, técnicos académicos y profesores de asignatura necesarios para implantar los planes de estudio con los que abrirá sus puertas la ENES Mérida
- 1.2. Establecer las bases de colaboración necesarias para contar con profesores invitados, en estancias cortas o sabáticas
- 1.3. Crear los programas para la superación del personal académico de la escuela para permitir que los académicos sean partícipes de las innovaciones en educación y cuenten con herramientas metodológicas derivadas de las nuevas tecnologías

El personal académico de tiempo completo (profesores e investigadores de carrera) adscrito tanto a las distintas dependencias que forman la Unidad Académica de Ciencias y Tecnología de la UNAM en Yucatán como al Centro Peninsular en Humanidades y en Ciencias Sociales, participa en la docencia de licenciatura y posgrado con las cargas horarias totales que se muestran en la Tabla 1. Además, para impartir la totalidad de los planes de estudio que se ofrecen, actualmente se contratan profesores de asignatura por unas  $100 \text{ h sem}^{-1} \text{ mes}^{-1}$ .

La participación del personal académico adscrito tanto a las subdependencias que forman la Unidad Académica de Ciencias y Tecnología de la UNAM en Yucatán como

Tabla 1. Cargas horarias totales (horas frente a grupo) del personal académico de tiempo completo adscrito a la UAY.

<b>Entidad académica de adscripción</b>	<b>h sem<sup>-1</sup> mes<sup>-1</sup></b>
Facultad de Ciencias	235
Facultad de Química	35
Instituto de Ingeniería	20
IIMAS	15
CEPHCIS	55
<b>TOTAL</b>	<b>360</b>

al Centro Peninsular en Humanidades y en Ciencias Sociales jugará un papel importante para cubrir la diversidad de especialidades requeridas por los planes de estudio que formarán parte de la oferta educativa inicial de la ENES Mérida. La participación de este cuerpo de académicos se instrumentará a través de la formalización de acuerdos de colaboración con cada una de las entidades académicas involucradas. Asimismo, mediante los mecanismos señalados en el Estatuto del Personal Académico se podrán considerar cambios de adscripción u otros esquemas de movilidad desde otras dependencias.

El inicio de operaciones de la ENES Mérida conlleva ampliar la oferta académica actual en el nivel de licenciatura, lo que implica el crecimiento de la carga horaria. Dicho incremento, manteniendo constante la carga docente correspondiente a los planes de estudio de posgrado que se imparten actualmente, demandará unas 300 h sem<sup>-1</sup> mes<sup>-1</sup> para las licenciaturas y unas 100 h sem<sup>-1</sup> mes<sup>-1</sup> para los programas de posgrado. Por ello, será necesario dotar a esta nueva entidad de las plazas académicas necesarias para asegurar que se cumplan los objetivos que dieron origen a su creación: diversificar la oferta y la cobertura educativa en la región.

Con ello, la ENES Mérida tendrá personal propio, que se adscribirá de acuerdo con el esquema de organización departamental, mismo que deriva de las necesidades de formación multidisciplinaria en las que se basa el modelo educativo y que incluye tres departamentos académicos desde los cuales se apoyarán las actividades docentes (figura 1).

El banco de horas, necesario para la contratación de profesores de asignatura y ayudantes de profesor deberá permitir la incorporación de académicos en función de las áreas de experiencia que tengan y de las necesidades particulares.

En los académicos de tiempo completo que se adscriban a la ENES Mérida recaerán las actividades de investigación. Será necesario crear un reglamento en el que 1) se expliciten las condiciones en las que se brindarán los apoyos institucionales que deberán estar basados en políticas reflexivas y en criterios académicos; 2) se definan

las reglas para compartir equipos ubicados en laboratorios de uso común, evitando así duplicidades innecesarias.

Asimismo, será necesario crear el *Programa Anual para la Superación del Personal Académico* de la Escuela que deberá adecuarse permanentemente en concordancia con los criterios que emanen de los análisis que realice el Consejo Técnico.

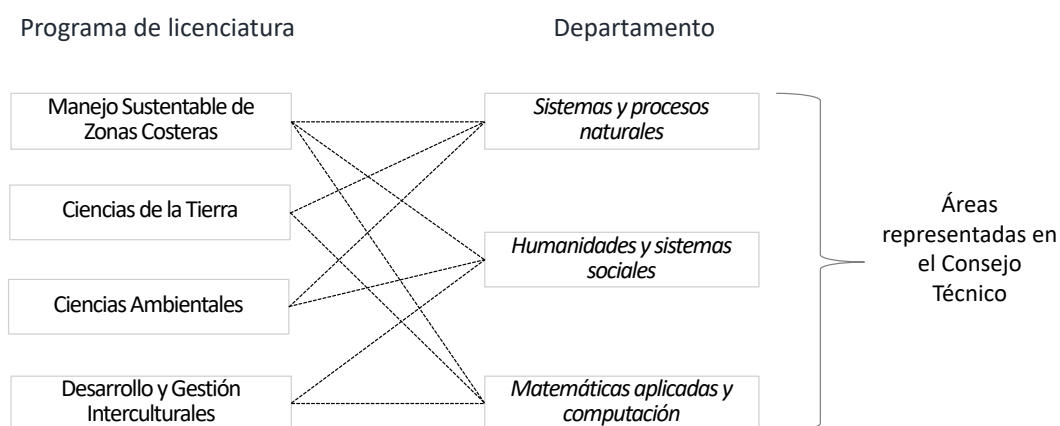


Figura 1. Organización departamental propuesta para la ENES Mérida.

Las acciones para mejorar las competencias académicas de todos los profesores deberán estar dirigidas por un conjunto de lineamientos que permitan que el personal docente de la ENES Mérida sea partícipe de las innovaciones de la educación y cuente con herramientas metodológicas, incluyendo aquellas derivadas del desarrollo y aplicación de nuevas tecnologías, acorde a los lineamientos de la Red de Articulación DGAPA-Entidades Académicas. Sólo así será posible vincular al profesor con líneas novedosas de docencia e investigación acordes a la actividad académica, aprovechando la riqueza institucional de especialistas e investigadores en varios campos del saber. Estas acciones repercutirán favorablemente para que los profesores adscritos a la ENES Mérida se involucren en grupos de investigación consolidados y que un mayor número de académicos participe de forma directa en la enseñanza en la licenciatura, colaborando en la dirección de tesis y en los programas de tutoría, impulsando el desarrollo de redes académicas. Será importante promover y apoyar no sólo a los proyectos de investigación que conduzcan a la generación de nuevos conocimientos sino a los que están dirigidos a encontrar mejores maneras de transmitirlos.

La Universidad concibe a la actualización docente como un proceso continuo que incide en la adquisición de nuevos conocimientos y herramientas didácticas para mejorar la actividad que desempeñamos en las aulas. Por lo tanto, éste deberá ser el marco en el que se construyan programas específicos que permitan la asistencia de

los académicos a cursos y seminarios alineados con las necesidades de formación o actualización y para prepararlos en la elaboración de materiales que se incorporen a la Red Universitaria de Aprendizaje (RUA). Ello coadyuvará a desarrollar conocimientos y prácticas educativas para perfeccionar el quehacer de la Universidad.

Un escenario que se vislumbra como una oportunidad en la ENES Mérida es albergar *laboratorios nacionales* que brindan la posibilidad de incorporar a estudiantes a proyectos de investigación, a la oferta de servicios y a la participación en redes de colaboración académica. Estas oportunidades formativas les permitirán ser partícipes de un mundo altamente tecnificado y dinámico considerando que la infraestructura de vanguardia que se utiliza en la investigación científica brinda a los estudiantes la posibilidad de capacitarse en el uso de estas herramientas.

## 2. Planes de estudio de licenciatura

---

### OBJETIVOS

- 2.1. Ofrecer planes de estudio flexibles y pertinentes de acuerdo con las necesidades locales y los avances disciplinarios
- 2.2. Diversificar las opciones de graduación para incrementar la eficiencia terminal
- 2.3. Analizar, a corto y mediano plazo, la pertinencia y viabilidad para implantar nuevas propuestas para ampliar la oferta educativa de la UNAM en Yucatán

Uno de los objetivos que guían el desarrollo de las instituciones de educación superior es preparar ciudadanos capaces de desempeñarse adecuadamente en un mundo cambiante, globalizado y de alta exigencia; por ello, los planes de estudio han de articularse con las cambiantes necesidades de la sociedad. Idealmente, los planes y programas de estudio deben ser flexibles, dinámicos y, estructuralmente, deben permitir que se incorpore todo el potencial formativo que brinda la máxima casa de estudios del país.

La oferta académica de la ENES Unidad Mérida contempla las dos licenciaturas que actualmente ya se imparten en la península:

- i. **Licenciatura en Manejo Sustentable de Zonas Costeras**
- ii. **Licenciatura en Desarrollo y Gestión Interculturales**

Existen los acuerdos del Consejo Técnico de la Facultad de Ciencias y del Consejo Interno del Centro Peninsular en Humanidades y en Ciencias Sociales para que la ENES Mérida participe en la conducción de estos programas.

Recientemente, el Consejo Académico del Área de las Ciencias Biológicas, Químicas y de la Salud aprobó que otra licenciatura forme parte de la oferta académica de la ENES Mérida, por lo que a la oferta educativa señalada se añadirá:



### **iii. Licenciatura en Ciencias Ambientales**

Estos tres planes de estudio han sido revisados y adaptados a las condiciones locales considerando la pertinencia y las principales necesidades regionales, incorporando avances que se suceden en el contexto nacional e internacional. En la estructura curricular se ha incorporado la investigación formativa y la flexibilidad suficiente para permitir la movilidad de estudiantes tanto en el ámbito universitario, como en el nacional e internacional. Asimismo, se ha mantenido un número reducido de asignaturas obligatorias y se propone que la oferta de optativas no se reduzca al ámbito local.

Existen las condiciones para incorporar un plan de estudios adicional considerando las capacidades de los grupos de trabajo adscritos a las dependencias que actualmente forman la Unidad Académica de Ciencias y Tecnología de la UNAM en Yucatán:

### **iv. Licenciatura en Ciencias de la Tierra**

Las áreas de profundización que podrían atenderse corresponden a las Ciencias Acuáticas y a las Ciencias Ambientales. Los alumnos recibirán una formación interdisciplinaria para abordar el análisis de los procesos físicos, químicos, biológicos y geológicos que ocurren en los sistemas acuáticos continentales y en los océanos, así como para atender los problemas ambientales.

En todos los casos, una tarea de la Secretaría General será implementar un programa de evaluación permanente de los planes y programas de estudio con mecanismos para incorporar las propuestas de la comunidad académica. Con ello se lograrán obtener, en un plazo corto, las acreditaciones de las licenciaturas ante los distintos organismos acreditadores.

Los bajos índices de titulación son un problema común para muchas carreras, en muchas instituciones. Es posible aumentar la eficiencia del proceso educativo sin deteriorar la calidad de los profesionistas considerando que la titulación es el mecanismo mediante el cual una persona se acredita para ejecutar un conjunto de actividades que pueden agruparse en tres grandes rubros: ① el ejercicio de la docencia, ② la práctica de una profesión o ③ continuar por el camino formativo para integrarse a actividades de investigación. De acuerdo con el objetivo que cada persona persigue con su formación universitaria, deben generarse mecanismos de titulación sujetos a procedimientos específicos de evaluación determinados por comités de expertos y basados en el análisis de las actividades que realizan los egresados mediante programas de seguimiento. La elaboración de informes sobre el ejercicio de una profesión o sobre la práctica docente, la acreditación parcial de estudios de posgrado o de actividades de educación

continua, además de la aprobación de exámenes generales, son sólo una muestra del universo de opciones posibles que han sido consideradas en la estructura curricular de los planes de estudio.

Resulta atractiva la posibilidad de crear nuevos planes de estudio que permitan ampliar la oferta educativa de la Escuela en el corto y mediano plazo. Estos deberán responder a un análisis de pertinencia, ser de interés para los jóvenes e incorporar no sólo acervos actuales de conocimientos científicos y humanísticos, sino introducir metodologías para fomentar las habilidades cuantitativas y de comunicación ante distintas audiencias y en otros idiomas.

### 3. Participación en el sistema universitario de posgrado

---

#### OBJETIVO

- 3.1. Incorporar a la ENES Mérida como entidad académica participante en los programas de posgrado alineados con la oferta educativa, las capacidades del personal académico y la pertinencia regional

Los planes de estudio de posgrado que se imparten en las subdependencias que forman la Unidad Académica de Ciencias y Tecnología de la UNAM en Yucatán y en el Centro Peninsular en Humanidades y en Ciencias Sociales son 1) Especialización en Producción Animal; 2) Maestría en Trabajo Social; 3) Maestría y Doctorado en Ciencias del Mar y Limnología; 4) Maestría y Doctorado en Ingeniería. Para que la ENES Mérida esté en posibilidades de contribuir de forma notoria al esfuerzo universitario y nacional para incrementar significativamente el número de postgraduados y elevar la calidad y la cantidad de personas dedicadas al desarrollo del aparato de ciencia y tecnología del país, con niveles internacionalmente competitivos, la ruta a seguir es impulsar y consolidar grupos de investigación en las distintas áreas del conocimiento.

A mediano plazo se tendrán que analizar las fortalezas de la Escuela y de su personal para participar como entidad académica en programas de posgrado como el de Ciencias del Mar y Limnología, Ciencias Ambientales, Ciencias de la Sostenibilidad y en Ciencias de la Tierra. Asimismo, se deberá analizar la factibilidad de crear o de participar en otras alternativas de especialización, maestría o doctorado en correspondencia con las licenciaturas que se abran. La implementación de las más relevantes será una tarea de la coordinación de posgrado local en conjunto con el cuerpo académico de la Escuela y las entidades académicas de la Universidad con las que se compartan áreas de interés.

#### 4. Fortalecimiento de las capacidades de los estudiantes

---

##### OBJETIVOS

- 4.1. Atraer proyectos y programas universitarios para fortalecer las capacidades de los estudiantes
- 4.2. Incorporar los ambientes virtuales de aprendizaje para mejorar el desempeño escolar
- 4.3. Consolidar y expandir los programas y convenios de movilidad estudiantil
- 4.4. Incorporar el aprendizaje de la lengua inglesa como una actividad deseable en aquellos planes de estudio que no la contemplan en el currículum
- 4.5. Asegurar la formación integral de los estudiantes

La UNAM ha diseñado e implementado varios programas para desarrollar las capacidades de los estudiantes a fin de repercutir en un mejor desempeño académico. Desde la organización de cursos propedéuticos para nivelar los conocimientos de los estudiantes de primer ingreso en asignaturas básicas y comunes, la posibilidad de que estudiantes de semestres avanzados se integren a cursos avanzados y talleres enfocados a mejorar conjuntos particulares de habilidades y la formación en entornos virtuales de aprendizaje son parte de las estrategias que contempla el modelo educativo de la Escuela Nacional de Estudios Superiores.

Será necesario extender los beneficios de proyectos universitarios como el de ENSEÑANZA DE LAS MATEMÁTICAS ASISTIDA POR COMPUTADORA que, localmente, no han permeado en nuestra comunidad estudiantil a pesar de que las asignaturas del *eje de conocimientos cuantitativos* de la Licenciatura en Manejo Sustentable de Zonas Costeras son las que tienen elevados índices de reprobación.

Los procesos de enseñanza-aprendizaje se apoyarán, de manera importante, en las Tecnologías de la Información y Comunicación. Por ello habrá que impulsar la elaboración y catalogación de materiales educativos para reforzar los contenidos de todas las asignaturas de los planes de estudio a la Red Universitaria de Aprendizaje (RUA). Este programa, mediante el desarrollo de software *ad hoc* puede ligarse con la evaluación y autoevaluación de las trayectorias escolares de manera que se pueda analizar el desempeño de los estudiantes y acoplarlo con los materiales disponibles para estudiar de manera independiente, con la oferta de cursos y talleres sobre estrategias de aprendizaje, autoaprendizaje, hábitos de estudio y capacidades disciplinarias. Las acciones deben estar en sintonía con la visión institucional sobre las habilidades que deben desarrollarse en los estudiantes y tienen que ser congruentes con los esquemas de becas, de tutorías y de talleres. Desde la perspectiva de este análisis, se podrán tener resultados que repercutan favorablemente en la permanencia y egreso de los estudiantes en el corto plazo.

Incorporar el inglés como parte de la formación es fundamental para que los estudiantes se beneficien comprendiendo materiales en otros idiomas. Será necesario contar con una mediateca equipada para acompañar el aprendizaje del inglés desde el primer semestre con materiales audiovisuales, digitales y físicos. No se debe olvidar la importancia de mejorar las capacidades del uso del español en los estudiantes mediante la organización de cursos en distintas modalidades.

La formación integral de los estudiantes debe permitir que se adquieran, además de las *competencias duras* que forman parte de los procesos de enseñanza-aprendizaje formales, un conjunto de *competencias blandas* (o soft skills) que son requeridas en un número creciente de empresas, instituciones y organizaciones. Se tendrá que disponer de espacios y recursos para ofrecer actividades culturales, de activación física y de cuidado integral de la salud. La comunidad universitaria en Yucatán tiene la expectativa de poder asistir a talleres de esa índole que, además de favorecer el desarrollo integral de los asistentes, fortalece el sentido de pertenencia a la institución.

## 5. Vinculación, extensión y difusión

---

### OBJETIVOS

- 5.1. Crear los programas de educación continua para responder a las necesidades de formación o actualización de la comunidad
- 5.2. Crear un programa de vinculación con los sectores público, privado y social derivado de los intereses de investigación y formación de recursos humanos
- 5.3. Crear una cartera de servicios para generar recursos propios

La ENES Mérida tiene el potencial para convertirse en un polo de desarrollo en la zona poniente de la ciudad de Mérida. Para ello, es necesario que las acciones de vinculación con los sectores público, privado y social sean permanentes y en ellas intervengan los programas de investigación y docencia en forma de convenios bajo cuyo marco se realicen prácticas profesionales o se promuevan servicios de asesoría y desarrollo tecnológico en dichos sectores.

La dirección tendrá un papel importante para promover y apoyar aquellas iniciativas en las que converjan varias disciplinas y que puedan cristalizarse en proyectos de apoyo a la comunidad, a los sectores productivos o a los de servicios en los que los que se inserten nuestros egresados. Además, estas acciones abren la posibilidad de atraer recursos que financien proyectos de interés general. De particular relevancia será participar de los beneficios y derrama económica que conlleva la creación de la zona económica exclusiva (ZEE) asociada al puerto de Progreso mediante acciones de vinculación, prestando servicios y capacitando personal considerando que la educación continua es la forma en la que la institución responde de manera expedita a las necesidades de formación o actualización de un vasto universo de usuarios

potenciales, ya sea de forma presencial o a distancia. Además de que estas labores pueden generar recursos extraordinarios, permiten complementar la formación académica de los estudiantes y convertirse, por ejemplo, en una opción más de titulación.

La letra escrita no es sólo la memoria de una institución, sino que en ella se ven cristalizados los esfuerzos del personal académico en apoyo a la formación de los estudiantes. A corto plazo, será necesario crear esquemas que permitan formalizar políticas editoriales para generar materiales educativos o de difusión y se tendrá que dar *visibilidad* a todos los productos académicos que se generen en la Escuela. Además de contar una página web atractiva, dinámica y actualizada, se ha propuesto la creación de un departamento de publicaciones que detone localmente la producción editorial y genere sinergias con otras dependencias afines de la Universidad y de otras universidades, para publicar textos de buena calidad académica.

## 6. Infraestructura

---

### OBJETIVOS

- 6.1. Participar en la elaboración de los criterios para dotar a la ENES Mérida de infraestructura eficiente, funcional y sustentable
- 6.2. Mantener a las tecnologías de la información y comunicación (TIC) como un elemento central en la formación de los estudiantes

La Universidad tiene un papel cada vez más importante para mostrar las ventajas que representa transitar a un futuro sostenible para México y el mundo. Son varias las entidades académicas y dependencias universitarias que cuentan con sistemas para reducir el uso de electricidad producida por hidrocarburos, para aislar térmica y acústicamente los espacios de trabajo y para reducir los costos de operación de la infraestructura.

El proyecto de creación de la ENES Mérida señala que contará con aulas versátiles y equipadas que permitan impartir clases, seminarios y cursos de distinta naturaleza, laboratorios de docencia, salas de estudio y espacios para motivar la creatividad, la activación física, la apropiación de distintas manifestaciones de la cultura y la convivencia de la comunidad universitaria.

Será necesario asegurar el acceso a internet e intranet mediante la cobertura Wi-Fi para dispositivos móviles a fin de permitir el acceso y consulta a bancos de información, así como a libros y revistas digitales y otros repositorios especializados como la plataforma transdisciplinaria que gestiona la Coordinación de Colecciones Universitarias Digitales (CCUD-UNAM), misma que integra los datos y los pone al alcance del público para su consulta y análisis. Es decir, las tecnologías de la

información y comunicación (TIC) serán un elemento central en la formación de los estudiantes, sobre todo en una entidad académica de reciente creación. Los servicios derivados de las aplicaciones tecnológicas deben facilitar la gestión de materiales educativos, espacios físicos, recursos humanos y recursos financieros si se desarrollan sistemas orientados a resolver las necesidades de los usuarios.

## 7. Gestión de los procesos administrativos

---

### OBJETIVO

#### 7.1. Crear una estructura administrativa eficiente y eficaz

Iniciar la gestión de una nueva entidad académica resulta un terreno fértil para propiciar esquemas de organización para tener agilidad y autonomía en la gestión administrativa que deben tener repercusiones en el manejo de los recursos, en estricto apego a las normas generales indicadas en los catálogos e instructivos del ejercicio presupuestal de la Universidad. Para cumplir con los acuerdos en materia de transparencia y acceso a la información y para asegurar que el proceder de la dirección esté dirigido en todo momento a apoyar las tareas sustantivas de la UNAM, en el diseño y ejercicio de un presupuesto racional, rigurosamente conducido, deben converger las ideas y aportes de la comunidad, implementando mecanismos que permitan supervisar, auditar y fiscalizar las acciones de la administración, sobre una base de análisis y priorización académicos.

Para implementar las iniciativas contenidas en este programa de trabajo es necesario considerar el aspecto del financiamiento, que es un motor importante para el desarrollo de varios programas. Además de los recursos operativos que se asignen a la ENES Mérida, hay que pensar en esquemas para obtener recursos por la vía de los ingresos extraordinarios y así poder solventar algunos de los retos que la comunidad de una nueva entidad académica habrá de enfrentar.

Fomentar una cultura de planeación y evaluación considerando tanto indicadores comunes como aquellos propios, necesarios para conocer el desempeño de una comunidad que se diferenciará de otras y de todas las áreas de la Escuela.

La razón del trabajo administrativo debe ser la de apoyar y facilitar el quehacer académico puesto que la eficiencia y la eficacia de los procesos repercuten en la calidad de las labores de todos los universitarios. Para crear una verdadera cultura de servicio en la administración de la Escuela, especialmente en las áreas que atienden directamente a estudiantes y académicos, la capacitación del personal administrativo no debe verse sólo como instrumento de superación, sino que debe estar dirigida a asegurar que se agilicen los procesos de toma de decisiones y se hagan más eficientes los procedimientos que se realizarán tanto localmente como aquellos en los que se requiere la intervención de otras dependencias.

El personal que se incorporará incluye a trabajadores administrativos de base que se organizarán de acuerdo con el Contrato Colectivo de Trabajo, instrumento que norma las relaciones entre la UNAM y sus trabajadores. Desde la administración de la Escuela se velará para que se cumplan los derechos, las responsabilidades y las obligaciones en un marco de equidad y respeto.

### III. LOGROS ESPERADOS

La creación de la ENES Mérida debe permitir la consolidación del polo de desarrollo de la UNAM en el sureste del país, acorde al Plan de Desarrollo Institucional 2015-2019. La ENES Mérida, a través de sus órganos de gobierno y de su personal académico deberá mantener, de manera estratégica, la participación que ha tenido la UNAM en los cuerpos colegiados que, a nivel estatal, definen las políticas de apoyo a la ciencia y tecnología.

La presencia de esta nueva entidad académica implica modificar el esquema de organización actual, derivado del acuerdo de creación de la Unidad Académica de Ciencias y Tecnología de la UNAM en Yucatán, que actualmente cobija a las extensiones académicas de las facultades de Ciencias y de Química, así como de los institutos de Ingeniería y de Investigaciones en Matemáticas Aplicadas y en Sistemas y que, de manera formal, no se encuentra articulada con el Centro Peninsular en Humanidades y en Ciencias Sociales. El polo de desarrollo académico de la UNAM seguirá creciendo en el corto plazo gracias a los esfuerzos de desconcentración que han emprendido otras entidades académicas, como los institutos de Geofísica y de Ecología, o dependencias como la Dirección General de Divulgación de la Ciencia. Una tarea del director de la ENES Yucatán será participar en el desarrollo de una nueva propuesta de organización, a manera de *campus* universitario, con los retos que la dispersión geográfica de las sedes le impone a este modelo.

A lo largo del cuatrienio 2018-2022, la ENES Mérida contará con personal académico que participe en la docencia, no sólo impartiendo clases frente a grupo sino creando una nueva generación de materiales educativos que formarán parte de los repositorios institucionales, que desarrolle proyectos de investigación de gran impacto (aprovechando los programas de apoyo de la propia UNAM y de fuentes externas para financiar esta actividad y contar con infraestructura analítica adecuada), que se vincule con el entorno tanto contiguo como alejado para que el quehacer académico tenga impactos que puedan medirse y que pueda innovar en su campo de interés. A partir de la estructura departamental propuesta en la figura 1 y considerando el desarrollo de los planes de estudio, en los próximos años deberán adscribirse a la ENES Mérida entre quince y veinte académicos de tiempo completo por departamento.

Las cifras provenientes de las estadísticas de la Secretaría de Educación Pública muestran que la cobertura que alcanza la educación superior en la región es del 20%. La oferta educativa propuesta para la ENES Mérida permite proyectar que la matrícula en el nivel licenciatura se sitúe, en el semestre lectivo 2022-1 alrededor de unos mil estudiantes considerando que, en el mediano plazo, se podrá ampliar la oferta educativa con licenciaturas y posgrados pertenecientes a distintas áreas del conocimiento. En la actualidad, existen grupos de universitarios interesados en desarrollar propuestas en ámbito de las humanidades (como Filosofía y Ciencias del lenguaje), de las ciencias sociales (como Geografía), de las ciencias biológicas y de la salud (como Genómica aplicada a la salud), y de las ciencias físico-matemáticas e ingeniería (como Ciencia de datos).

La infraestructura [la planta física, el equipamiento de los laboratorios de docencia y de investigación, las áreas para actividades culturales, los servicios de apoyo (como los bibliotecarios, los de cómputo, la cobertura inalámbrica de acceso a Internet, los relacionados con las actividades de campo, los necesarios para brindar la debida atención integral a la salud de la comunidad)] deberá crecer paulatinamente, pero de manera adecuada para albergar el vasto conjunto de actividades que se llevarán a cabo, en un día cualquiera, de operación de la Escuela.

#### IV. REFLEXIÓN FINAL

Este programa de trabajo que presento a la comunidad y a las autoridades de la Universidad para ser considerado en el proceso de designación para ocupar el cargo de director de la ENES Mérida para el período 2018-2022, está fundamentado en dos aspectos que, desde mi punto de vista, deberán regir la vida de esta nueva entidad académica. El primero es asegurar la calidad de la enseñanza, en el sentido más amplio posible del término, que se brindará a los estudiantes. El segundo, necesariamente ligado a éste, es el apoyo a las labores que realizará el personal académico, necesarias para alcanzar los estándares de calidad en la educación que se esperan de esta Escuela, en concordancia con un proyecto de Universidad que pugna por tener mejores indicadores de desempeño en sus funciones sustantivas.

En este programa de trabajo he puesto de manifiesto la visión que tengo de la Universidad Nacional Autónoma de México: una institución en la que las ideas se discuten con respeto. En el caso de la ENES Mérida, será importante conciliar la gran diversidad de propuestas que se derivarán de la coexistencia de personas que cultivan múltiples disciplinas y que deberán orientar su quehacer, al menos en parte, para impulsar proyectos de interés común para convertirse en un espacio universitario en el que confluyan académicos propositivos y comprometidos con la generación de conocimientos, que participen en la formación de profesionistas que cuenten con las competencias, capacidades y valores necesarios para desempeñarse en un mundo cambiante, globalizado y de alta exigencia.



Estoy convencido de que no se puede dirigir una Escuela sin conocer de cerca la visión y las necesidades de quienes con su trabajo diario hacen posible este esfuerzo. Por ello, al compromiso que implica desempeñar el cargo de director se agrega el de conformar un equipo de trabajo altamente capaz y dinámico, que se relacione vertical y horizontalmente y que sea copartícipe de los objetivos de una gestión académico-administrativa transparente, reflexiva y con voluntad para incorporar nuevas ideas.