

SEGUNDA PARTE

LOS ÓRGANOS COLEGIADOS, LA ESTRUCTURA Y LA NORMATIVIDAD DEL POSGRADO EN LA UNAM

La Universidad Nacional Autónoma de México cuenta con una estructura y organización administrativa bastante compleja, cuya finalidad esencial es brindar certeza a la comunidad universitaria sobre el funcionamiento institucional, teniendo como objetivo atender a las diversas preocupaciones y necesidades de sus integrantes.

En atención a ello y a la extensa cantidad de asuntos que la Universidad debe atender, es que su estructura administrativa parte de órganos colegiados que atienden a los asuntos generales prioritarios de la Universidad, para irse desplegando en una administración donde cada órgano se vuelve más especializado y específico.

El correcto funcionamiento y una adecuada asignación de responsabilidades no serían posibles si no estuvieran respaldadas por numerosas normatividades que establecen las medidas y las pautas para el correcto funcionamiento de cada uno de los órganos colegiados de la UNAM. La importancia de conocer cuáles son éstos, su estructura y cómo se rigen radica en que ser parte de la UNAM es estar en contacto con los mismos.

I. ESTRUCTURA Y FUNCIONAMIENTO DE LOS ÓRGANOS COLEGIADOS

La Universidad Nacional Autónoma de México se caracteriza, entre muchas otras cosas, por su amplia estructura académica y administrativa, la cual se rige en gran medida por los órganos colegiados. Entender el funcionamiento de la misma es de gran relevancia, toda

vez que los universitarios tenemos la necesidad de acudir a estos órganos en diversas circunstancias, tanto como alumnos, profesores, investigadores, funcionarios o miembros de estos mismos órganos colegiados, por ello, tenemos cierta obligación de conocer a nuestra Universidad, así como a su estructura que la hace funcionar.

De acuerdo con el propio Estatuto General de la Universidad Nacional Autónoma de México, se establece que son las Facultades y Escuelas, las encargadas de impartir los estudios de licenciatura correspondientes a todas las áreas de conocimiento con la diferencia de que las Facultades, para ser consideradas como tal, deben de contar con al menos un programa doctoral.³⁸

Es de mencionarse que dichas Facultades y Escuelas pueden colaborar con los Institutos y Centros de la Universidad para la impartición de sus licenciaturas y posgrados, así como con los Campi Foráneos de la UNAM.

La Universidad cuenta con múltiples órganos colegiados de diferente naturaleza y carácter, que tienen la finalidad de guiar la vida académica universitaria. Todos ellos tienen una gran relevancia para la estabilidad, estructura y organización de nuestra Universidad; éstos son los que permiten que nuestra casa de estudios funcione día con día con la debida representación de su comunidad, preservando su democracia interna.

La Universidad conjunta esfuerzos de una gran trascendencia con la participación de los representantes de todas las fuerzas universitarias en sus distintas categorías, y podemos encontrar que gran parte de esos trabajos se realizan en los diferentes órganos colegiados, los cuales en ocasiones trabajan de forma coordinada entre ellos, para lograr un funcionamiento adecuado y garantizar la calidad de la educación.

El funcionamiento de la Universidad a partir de sus órganos colegiados la blindan y protegen, de tal forma que estos constituyen los tejidos sustanciales que le permiten ser autónoma en su

³⁸ Abogado General, *Estatuto General de la Universidad Nacional Autónoma de México*, artículo 8, México, Universidad Nacional Autónoma de México, disponible en: <http://www.abogadogeneral.unam.mx:6060/legislacion/view/1> (fecha de consulta: 09 de enero de 2024).

gobierno interno. Sin embargo, la toma de decisiones, a través de distintos órganos, pareciera ser sólo posible por medio de extensos procesos de revisión, discusión y aprobación, que resultan ser complejos para sus mismas entidades, dependencias y comunidad. A continuación, explicaremos los órganos colegiados que tienen decisión sobre el posgrado.

1. *Consejo Universitario*

El Consejo Universitario es el máximo órgano de autoridad colegiada dentro de la Universidad, razón por la cual sus integrantes son el Rector (quien lo preside), el Secretario General, así como los directores de las diversas escuelas, facultades e institutos, además del profesorado, alumnado, cuerpo administrativo, sindical, técnicos académicos e investigadores; lo que hace de este un espacio de representación plural de todos quienes integran la comunidad universitaria.

Al ser el principal órgano de la Universidad, entre sus facultades cuenta con la de emitir las normas y las disposiciones generales cuyo objetivo sea mejorar la organización y el funcionamiento de la UNAM en sus aspectos técnicos, docentes y administrativos.³⁹

Como la mayoría de los órganos colegiados, este Consejo puede funcionar tanto en pleno como en comisiones, así como en sesiones ordinarias o extraordinarias.

En cuanto a sus integrantes, el 80 % de estos son electos por cada una de sus respectivas comunidades a través de voto universal, libre, directo, secreto, personal e intransferible.

Al ser varias las importantes labores que debe desempeñar este Consejo, dividen su cargo en ocho comisiones permanentes y tres especiales.

En cuanto a las permanentes estas son:

³⁹ Consejo Universitario, *Acerca del Consejo Universitario*, México, Universidad Nacional Autónoma de México, disponible en: <https://consejo.unam.mx/cu/acerca.php> (fecha de consulta: 08 de noviembre de 2023).

- 1) Comisión de Difusión Cultural.
- 2) Comisión de Honor.
- 3) Comisión de Incorporación y Revalidación de Estudios y de Títulos y Grados.
- 4) Comisión del Mérito Universitario.
- 5) Comisión de Presupuestos.
- 6) Comisión de Legislación Universitaria.
- 7) Comisión de Trabajo Académico.
- 8) Comisión de Vigilancia Administrativa.

Mientras que las Comisiones especiales son:

- 1) Comisión Especial Electoral.
- 2) Comisión Especial de Seguridad.
- 3) Comisión Especial de Igualdad de Género.

Aún sin necesidad de adentrarse en la conformación y labores específicas de cada una de estas Comisiones, con sus nombres es posible darnos cuenta de la gran labor que desempeña cada una de ellas; atendiendo desde las cuestiones cotidianas de la Universidad como el presupuesto, la titulación, la difusión cultural y el trabajo académico, entre otros; hasta tratar cuestiones que se han convertido de gran relevancia para la comunidad universitaria en tiempos recientes, como la seguridad, la autonomía y la igualdad de género; lo cual demuestra el constante y el permanente compromiso de la Universidad por atender las problemáticas de su comunidad.

Es en este órgano donde se aprueban definitivamente los planes de estudio que conforman todos los niveles educativos en la UNAM, así como las grandes modificaciones estructurales que requiere la Universidad.

2. Consejo Académico de Posgrado

Este Consejo es un órgano colegiado de carácter propositivo, encargado de diversas funciones enfocadas a la planeación y eva-

luación, por medio de la toma de decisiones académicas orientadas por las políticas generales que buscan el fortalecimiento de los sistemas de estudios.

En cuanto a sus atribuciones, de acuerdo con el artículo 2o. del Reglamento Interno del Consejo Académico de Posgrado, estas son las siguientes:⁴⁰

- 1) Elaborar, modificar y, en dado caso, aprobar los Lineamientos Generales para el Funcionamiento del Posgrado.
- 2) Aprobar la incorporación o desincorporación de entidades académicas de la Universidad o la participación de instituciones externas en programas de posgrado.
- 3) Revisar y, en su caso, aprobar las propuestas de creación, modificación o cancelación de un plan de estudios o programa de posgrado.⁴¹
- 4) Revisar y, en dado caso, aprobar la creación o modificación de las normas operativas de los programas de posgrado.
- 5) Recomendar criterios generales de ingreso, permanencia, egreso y graduación del alumnado de posgrado.
- 6) Recomendar acciones que favorezcan la vinculación y la cooperación con instituciones académicas, públicas, sociales y privadas en el marco de los estudios de posgrado.

⁴⁰ Los numerales 1 al 7 han sido retomados del *Reglamento Interno del Consejo Académico de Posgrado*, México, Universidad Nacional Autónoma de México, disponible en: https://cap.unam.mx/sites/default/files/documentos_internos/legislacion/RI%20CAP%2017%20de%20febrero%20de%202020.pdf (fecha de consulta: 03 de diciembre de 2023).

⁴¹ El procedimiento para la creación y la modificación de los planes y programas de estudio se encuentra regulado en el *Reglamento General para la Presentación y Aprobación de Planes y Programas de Estudio*, con ciertas diferencias entre ambos procesos. En el caso de la creación de programas y planes, el Consejo Académico de Posgrado funge como órgano de consulta, de acuerdo con el artículo 17 del mencionado *Reglamento*. Por otro lado, en el caso de modificación, el Consejo Académico tiene mayor participación en la aprobación de modificaciones, de acuerdo con el artículo 23 del mencionado *Reglamento*. Finalmente, en el caso de evaluación de planes y programas, le corresponde emitir el dictamen para que, si así lo considera, se elaboré el proyecto de modificación o actualización, de acuerdo con el artículo 43 del mismo *Reglamento*, disponible en: <http://www.abogadogeneral.unam.mx:6060/legislacion/view/116>.

- 7) Dirimir las controversias que se lleguen a presentar en los programas de posgrado que se susciten entre el titular de la coordinación de algún programa, el comité académico, los tutores, el profesorado y el alumnado.

En cuanto a su integración, esta se prevé en el artículo 3o. del Reglamento mencionado, está conformado por la persona titular de la Secretaría General de la UNAM, por el titular de la Coordinación General de Estudios de Posgrado, dos directores o directoras de facultades o escuelas, dos directoras o directores de institutos o centros, los cuatro titulares de las coordinaciones de los consejos académicos de área, cuatro representantes del profesorado de los programas de especialización debiendo ser un representante por cada área de conocimiento; cuatro tutores de programas de maestría que también deberá ser uno por área de conocimiento, así como cuatro tutores de doctorado. Además, también habrá representación de los Consejos Académicos de cada área, del alumnado de programas de maestría, de programas de doctorado y de programas de especialización.

Parte importante del funcionamiento de este Consejo es que se encarga de vigilar la correcta aplicación de la legislación aplicable al Posgrado de la UNAM, que contiene al Reglamento General de Estudios de Posgrado, los Lineamientos Generales para el Funcionamiento del Posgrado y el propio Reglamento Interno del Consejo Académico de Posgrado. El Consejo Académico de Posgrado es un órgano esencial para el correcto funcionamiento no solo del Posgrado en Derecho, sino de todos los Posgrados de la UNAM.

Por último, es necesario mencionar que internamente también se toman decisiones en las juntas internas en las cuales se reúnen los coordinadores de los 42 Programas de Posgrado y la Coordinación General de Posgrado, en las cuales se conjuntan los esfuerzos y el conocimiento de los Coordinadores de los Programas.

3. Comité Académico del Programa de Posgrado de Derecho

El Comité Académico del Posgrado en Derecho tiene una larga lista de funciones y atribuciones contenidas en el Reglamento

General de Estudios de Posgrado y en los Lineamientos Generales para el Funcionamiento del Posgrado, así como en sus bases operativas.

Una de sus funciones es realizar trabajo conjunto con otros comités académicos para constituir orientaciones interdisciplinarias de Posgrado, así como consultar al Consejo de Estudios de Posgrado, en caso de que se pretenda realizar alguna modificación a los planes de estudio.

Además, en su función de enlace con el Consejo de Estudios de Posgrado, el Comité también deberá proponer la integración o desincorporación de las entidades académicas o dependencias de la UNAM a su programa.

Entre sus facultades también se encuentra la elaboración, modificación y aprobación de la normatividad operativa del Programa de Posgrado correspondiente, así como el establecimiento de las formas de colaboración entre las entidades académicas que forman parte del Programa y con otras instituciones.

Lo antes comentado son las atribuciones que tiene el Comité, de acuerdo con el *Reglamento*. Conforme a los Lineamientos Generales para el Funcionamiento del Posgrado,⁴² también corresponde al Comité tomar la decisión sobre el ingreso, la permanencia y la prórroga al alumnado inscrito en el Programa, la aprobación del tutor o comités tutorales de cada alumna y alumno, la asignación de jurado para los exámenes de grado, la aprobación de tutores que deseen integrar el padrón de tutores, la designación de profesores y, en general, aquellas encaminadas a la aprobación de la oferta semestral de cursos, seminarios y cualquier otra actividad académica a ser impartida en el marco del Programa.

De esta forma es notable la importancia que guarda este órgano en el funcionamiento del Posgrado de la UNAM, para su funcionamiento y mejora constante.

⁴² Programa del Posgrado en Derecho, *Lineamientos Generales para el Funcionamiento del Posgrado*, México, Universidad Nacional Autónoma de México, disponible en: https://posgrado.unam.mx/artesydiseno/documentos/lineamientos-generales-para-el-funcionamiento-del-posgrado_693249390.pdf (fecha de consulta: 03 de diciembre de 2023).

Su importancia, no obstante, contrasta con su vulnerabilidad porque sus decisiones generalmente se mezclan con las atribuciones de las entidades que conforman el Programa de Posgrado en Derecho. Atribuciones como el nombramiento de profesores, la reforma del Plan de Estudios, el establecimiento de requisitos de ingreso y egreso de los alumnos, son solamente algunos de los temas en los que pueden surgir discrepancias de interpretación y de aplicación de criterios, y los directores, al ser autoridades universitarias, suelen imponer sus posturas a pesar de lo que pueda acordar el Comité Académico del Programa de Posgrado, incluso a pesar de que los representantes de cada director o directora están en todas las sesiones. La deficiencia de comunicación o, quizá más, el desdén por el Comité de parte de los directores, en ocasiones, hace muy complicada la toma de decisiones institucionales.

4. Coordinación General de Estudios de Posgrado

Finalmente, es necesario mencionar la importancia de la estructura administrativa y organizacional que se realiza en los Programas de Posgrado a través de la Coordinación General de Estudios de Posgrado.

Los Posgrados de la UNAM, si bien están dirigidos por una Coordinación General, a su vez funcionan a partir de diversas Subdirecciones y Secretarías, cada una encargada de realizar y fomentar diferentes actividades encaminadas al correcto y eficaz funcionamiento de los Programas de Posgrado impartidos en las diferentes entidades académicas.⁴³

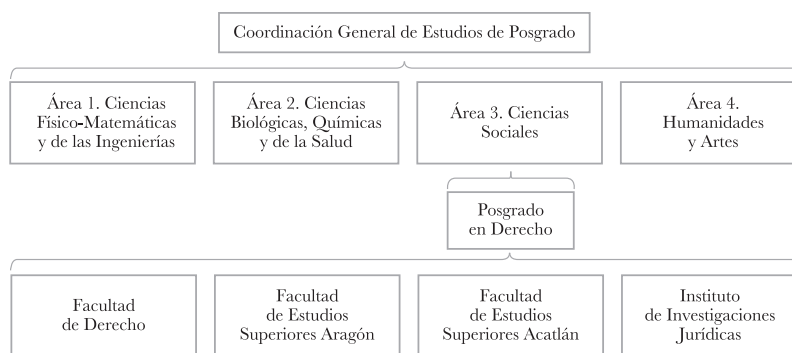
Para su adecuado funcionamiento la Coordinación se divide en cuatro áreas, entre las cuales se clasifican los varios y numerosos programas impartidos por la UNAM, siendo:

⁴³ Posgrado UNAM, *Coordinación General de Estudios de Posgrado*, México, Universidad Nacional Autónoma de México, disponible en: <https://www.posgrado.unam.mx/comunidad/directorio/coordinacion-general-de-estudios-de-posgrado/> (fecha de consulta: 03 de diciembre de 2023).

- 1) Ciencias Físico-Matemáticas y de las Ingenierías.
- 2) Ciencias Biológicas, Químicas y de la Salud.
- 3) Ciencias Sociales.
- 4) Humanidades y Artes.

De manera precisa, el Posgrado en Derecho, entre otros, se encuentra dentro del área de las Ciencias Sociales. En específico, el Programa de Posgrado en Derecho incluye cuatro entidades: la Facultad de Derecho, la Facultad de Estudios Superiores Acatlán, la Facultad de Estudios Superiores Aragón y el Instituto de Investigaciones Jurídicas.

CUADRO 1



FUENTE: elaboración propia a partir de la información contenida en el sitio web de la Coordinación General de Estudios de Posgrado con la finalidad de ubicar en donde se integra el Posgrado en Derecho de la UNAM.⁴⁴

⁴⁴ Dentro del área de las Ciencias Sociales también se encuentran los Programas en Trabajo Social, Antropología, Ciencias de la Administración, Ciencias Políticas y Sociales, Economía, Estudios Latinoamericanos y Geografía. Coordinación General de Estudios de Posgrado, *Programas de Posgrado*, México, Universidad Nacional Autónoma de México, disponible en: <https://www.posgrado.unam.mx/comunidad/directorio/programas-de-posgrado/> (fecha de consulta: 02 de abril de 2024).

II. NORMATIVIDAD: REGLAMENTO, LINEAMIENTOS GENERALES Y NORMAS OPERATIVAS PARA EL FUNCIONAMIENTO DEL POSGRADO

El Reglamento General de Estudios de Posgrado es aplicable a todos los Posgrados impartidos en la UNAM, en su artículo 1o. se esclarece que los estudios de posgrado son los que se realizan con posterioridad a la conclusión de estudios de licenciatura o combinados con ellos. Señala que la finalidad de los mismos es “la formación de profesionistas y académicos del más alto nivel, preparados para generar y, en su caso, aplicar conocimientos referentes a las áreas científicas, sociales, tecnológicas, humanísticas y artísticas desde diversos enfoques”.⁴⁵

Es importante señalar que los estudios de posgrado están conformados por tres niveles: especialización, maestría y doctorado. Asimismo, en la impartición de estos, la Universidad frecuentemente colabora con diversas instituciones de reconocido prestigio para crear programas compartidos.

Otro punto importante sobre la regulación de los programas de posgrado es que este Reglamento establece que los mismos se identificarán con un nombre y deberán de contar con al menos un plan de estudios y normas operativas.

Su contenido es principalmente referente a la integración y conformación de los programas de posgrado, los cuales tienen entre sus requisitos la necesaria participación de, por lo menos, una escuela o facultad, de un instituto o de un centro.

Así, el Comité Académico de cada programa se integrará por las entidades académicas que lo conformen y tendrá la responsabilidad de conducir el funcionamiento del Posgrado.

Para que las entidades académicas puedan participar y permanecer en un programa de posgrado, es necesario que cuenten

⁴⁵ Posgrado UNAM, *Reglamento General de Estudios de Posgrado*, México, Universidad Nacional Autónoma de México, disponible en: <https://www.posgrado.unam.mx/comunidad/normatividad/reglamento-general-de-estudios-de-posgrado/> (fecha de consulta: 09 de enero de 2024).

con personal académico de carrera que se encuentre acreditado para desempeñarse como tutor, esto de acuerdo con las normas operativas del programa.

Entre los varios temas importantes que trata este Reglamento, se incluye lo referente al ingreso y la permanencia en el posgrado, la evaluación en el mismo, los requisitos y las modalidades para la obtención del grado, información sobre las actividades académicas y la administración escolar.

Resalta también la descripción de las características y la organización de los estudios de posgrado, desarrollando específicamente lo referente a los estudios de especialización, los estudios de maestría y los estudios de doctorado, así como las orientaciones interdisciplinarias de posgrado.

Además, contiene lo respectivo a la conformación y funcionamiento del sistema de tutorías, los comités académicos, los y las coordinadores como titulares de los programas de posgrado.

De manera general, este es el contenido del Reglamento en cuestión, en el cual se abordan variados temas debido a que es la regulación principal para los Posgrados; sin embargo, en atención a la necesidad de desarrollar con mayor cuidado y detalle el funcionamiento se deben complementar con el estudio de los Lineamientos Generales para el Funcionamiento del Posgrado, los cuales fueron aprobados por el Consejo Académico de Posgrado, son los que determinan las directrices generales que deberán contener los planes de estudio y las normas operativas de los programas de posgrado, en todos sus niveles, con una misión especialmente uniformadora de los ámbitos comunes a todos los posgrados.

En éstos se contiene lo relativo a la incorporación y desincorporación de las entidades y dependencias de la Universidad e instituciones externas a los programas de Posgrado, por lo cual las escuelas, facultades, institutos, centros, programas universitarios, dependencias e instituciones externas a la Universidad; que quieran participar en un programa de posgrado, se comprometen a conservar los estándares académicos, así como los mecanismos

de funcionamiento del programa; al mismo tiempo, asumen el deber de contar con el mínimo de académicos que el programa requiere sean acreditados como tutores. Asimismo, se comprometen a desarrollar las líneas de investigación que resulten afines a las ya existentes en el programa y disponer de la infraestructura necesaria y adecuada para las diversas actividades a desempeñar. Señalar con qué recursos humanos, materiales y financieros pueden disponer para el programa y suscribir las bases de colaboración o convenio correspondiente.

Otro aspecto importante previsto en estos Lineamientos es el contenido con el que deben cumplir los planes de estudio de cualquier programa de posgrado, los cuales deben especificar entre otras cosas, el campo de conocimiento al que pertenecen, la modalidad en que se impartirán, la metodología empleada para el diseño curricular, los objetivos a ser abordados en el plan de estudios, los perfiles esperados tanto en el ingreso como en el egreso del alumnado, la duración de los estudios y la repartición de créditos, los requisitos para el ingreso, la permanencia, el egreso y la obtención del grado, así como el funcionamiento de las formas de titulación que existan.

Asimismo, deben contener lo referente a los procesos de selección e ingreso de los aspirantes, la permanencia del alumnado, el procedimiento para las evaluaciones semestrales, las bases para la designación y conformación de jurados, así como las bases para la emisión de votos.

Si bien todos esos contenidos están principalmente encaminados al funcionamiento ordinario de los programas de posgrado, en estos Lineamientos también se trata lo referente al procedimiento para la evaluación del desempeño de los programas. Sobre estos, se señala que corresponde al Comité Académico, encargado de la conducción del programa, organizar la evaluación de los planes de estudio por lo menos cada cinco años, para que con posterioridad el Consejo Académico de Posgrado pueda emitir las recomendaciones pertinentes para la modificación o cancelación de cada plan de estudios.

Al considerar la diversidad de funciones que el Programa de Posgrado en Derecho desempeña, a partir de la interacción y cooperación entre cuatro entidades académicas distintas, se entiende que también son necesarias las Normas Operativas del Programa de Posgrado en Derecho.⁴⁶ Estos ordenamientos son indispensables porque regulan los aspectos específicos del posgrado en particular, aspectos que no necesariamente son compartidos por otros posgrados; podría decirse que son como un traje a la medida que reconoce las diferencias y necesidades propias de cada posgrado, como puede ser, por ejemplo, la incorporación y desincorporación de entidades o dependencias al Programa.

Además de la conformación del Programa, también se revisan cuestiones relativas al Comité Académico, desde su integración y funcionamiento, así como de los Subcomités de Admisión y Becas, los cuales desempeñan funciones específicas.

Si bien son varias las responsabilidades ejercidas por el Comité para el adecuado funcionamiento del Programa, otra figura sobre la cual mencionan atribuciones y responsabilidades es la del Coordinador del Programa, cargo que será desempeñado por quien cubra los requisitos indicados en las Normas Operativas. Otros puntos relevantes tratados, son lo relativo a los procedimientos para el ingreso a la maestría y al doctorado, así como lo referente a la evaluación del alumnado.

El objetivo de los estudios de Posgrado es la obtención del grado, para ello se desarrolla un proceso necesario para integrar, designar y modificar a los jurados en los exámenes de grado tanto de maestría como de doctorado, así como lo relativo al procedimiento para la obtención del grado, el cual va acompañado de la guía de tutores; por ello, resulta pertinente incluir disposiciones específicas sobre el Sistema de Tutoría relativas a su conformación, a los requisitos que deben cubrir quienes pretenden integrarlo, las responsabilidades que deben solventar ya sea a ni-

⁴⁶ Coordinación del Programa de Posgrado en Derecho, *Normas Operativas del Programa de Posgrado en Derecho*, México, Universidad Nacional Autónoma de México, disponible en: http://derecho.posgrado.unam.mx/site_cpd/public/files/normas.pdf (fecha de consulta: 01 de abril de 2024).

vel maestría o doctorado, y dependiendo de su desempeño como tutores principales o como integrantes del comité tutor en el caso de doctorado.

Asimismo, también se incluye lo relativo a los procedimientos para la suspensión, reincorporación, evaluación alterna y aclaraciones respecto de decisiones académicas que afecten al alumnado, apartado que entre otros incluye lo relativo al derecho de alumnas y alumnos, a la suspensión de sus estudios hasta por dos semestres, así como la posibilidad de solicitar aclaraciones sobre decisiones académicas que les afecten.

Entre los puntos más importantes que contienen estas Normas Operativas, están los relativos a los requisitos que se deben cubrir para desempeñarse como profesor o profesora dentro del Programa, así como las funciones que como tal deberán de cumplir.

También se aborda lo relativo a los criterios para la adición, la modificación o cancelación de campos de conocimiento, así como los mecanismos y criterios que sirvan para evaluar y actualizar los planes de estudio que integran el Programa, y finalmente, se encuentran los criterios y procedimientos que deberán atenderse en caso de modificar las Normas Operativas.

En este sentido, pareciera que el andamiaje universitario está conformado de forma tal que sirva para la constante mejora de su oferta académica y educativa; sin embargo, la Universidad enfrenta algunas dificultades en la aplicación integral de su normatividad.

Uno de los retos que enfrenta es la colegialidad bajo el principio de debida representación. Ya que el objetivo de los órganos colegiados es la deliberación sobre los planes y programas de estudio con el fin de tomar decisiones sobre ellos, resulta necesario establecer criterios que permitan garantizar la participación de académicos y estudiantes en los procesos de selección e integración de representantes en los cuerpos colegiados, por lo que se debería de evitar la elección de representantes *ad hoc* a una administración, sin medir las preferencias de la comunidad.⁴⁷

⁴⁷ Muñoz García, Humberto, "Para el cambio de la universidad", *Campus Milenio*, núm. 842, México, Universidad Nacional Autónoma de México, 19 de

Además, debe tenerse en cuenta que la representación nace en el instante en que se elige a los integrantes de los órganos y cuerpos colegiados, mas no termina en ese momento, sino que al extenderse en el tiempo tanto como dure dicha representación, se debe de trabajar en fomentar el acercamiento entre representantes y comunidad, pues, si es difícil que se sepa quiénes representan al alumnado y al cuerpo docente y académico, más limitado es aún el saber qué deciden aquellas y aquellos a quienes representan.

La importancia de lo anterior atiende a la necesidad de contar con una adecuada gobernanza institucional, entendiendo por tal a las estructuras creadas por las relaciones que existen entre los diversos actores que se involucran en la toma de decisiones dentro de las instituciones.⁴⁸ Por ello, una buena gobernanza se consigue cuando se atiende a las necesidades de cada uno de estos actores y cuando, al mismo tiempo, cada uno de ellos es parte activa en la toma de decisiones.

Otra forma de entender a la gobernanza en la Universidad es a partir de su doble dimensión. La primera es la necesidad de extender las oportunidades de acceso a la institución hacia los sectores más vulnerables social y económicamente, que se ve reflejado como uno de los objetivos del plan del rector Leonardo Lomelí Vanegas 2023-2027. Este plan de trabajo pretende que la UNAM participe en el sistema nacional de educación superior, para lo cual se prevé el fortalecimiento de las instituciones existentes, así como la creación de nuevas.⁴⁹

marzo de 2020, p. 6, disponible en: <https://www.ses.unam.mx/publicaciones/articulos.php?proceso=visualiza&idart=2759> (fecha de consulta: 14 de octubre de 2024).

⁴⁸ Naser, Alejandra, *Gobernanza digital e interoperabilidad gubernamental: una guía para su implementación*, Comisión Económica para América Latina y el Caribe, Organización de las Naciones Unidas, julio 2021, p. 14, disponible en: <https://www.cepal.org/es/publicaciones/47018-gobernanza-digital-interoperabilidad-gubernamental-guia-su-implementacion> (fecha de consulta: 14 octubre de 2024).

⁴⁹ Lomelí Vanegas, Leonardo, *Plan de Trabajo para la Rectoría de la Universidad Nacional Autónoma de México 2023-2027*, México, Universidad Nacional Autónoma de México, pp. 18-19, disponible en: https://www.rector.unam.mx/docs/Plan_LLK.pdf (fecha de consulta: 04 de noviembre de 2024).

Por otro lado, la democracia universitaria se entiende también como el fortalecimiento de la participación de los universitarios en las decisiones que les competen; solo mediante la colegialidad será posible tomar decisiones universitarias con el respectivo fortalecimiento de las estructuras de representación universitaria.⁵⁰

El Programa del Posgrado en Derecho, como proyecto académico integrado por varias entidades e instituciones de la Universidad, tiene una estructura extensa y compleja, por lo que, al trabajar para la consecución de sus diversos objetivos, es entendible que se enfrente a diversos retos y dificultades que, para ser solventados, necesitan integrar a todas y todos quienes tienen interés en la toma de decisiones, pues son las personas a las que afectará o beneficiará el actuar de los cuerpos y órganos colegiados.

Desde una perspectiva opuesta, también se ha dicho que el entramado normativo, sumado a la compleja estructura institucional de la UNAM, se convierte en factor de una burocracia agobiante para el alumnado, personal académico —profesorado y tutores—, así como para el personal administrativo de la Universidad. En un engranaje tan complejo, el mal funcionamiento de una de las etapas basta para detener todo el proceso.

En este sentido, la periodicidad de las reuniones de los diversos cuerpos colegiados que intervienen en el análisis y aprobación de los temas, puede hacer que los acuerdos no lleguen con suficiente oportunidad. Los cuerpos colegiados sesionan en comisiones y en pleno, lo que ocasiona que se requiera no menos de un año para implementar cambios institucionales y adecuaciones de planes de estudios, como meros ejemplos.

El mayor desafío institucional es lograr hacer más eficientes estos procesos, así como sistematizarlos y reducir las etapas de revisión por tantos cuerpos colegiados, de lo contrario es muy difícil garantizar la protección efectiva y oportuna de derechos universitarios.

⁵⁰ *Idem.*