



Plan de Desarrollo Institucional

2011-2024



Casa abierta al tiempo

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA METROPOLITANA

Plan de Desarrollo Institucional 2011-2024





Casa abierta al tiempo

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA METROPOLITANA

| | |
|---|---|
| RECTOR GENERAL | Dr. Enrique Fernández Fassnacht |
| SECRETARIA GENERAL | Mtra. Iris Santacruz Fabila |
| ABOGADO GENERAL | Mtro. David Cuevas García |
| COORDINADORA GENERAL DE INFORMACIÓN INSTITUCIONAL | Dra. María José Arroyo Paniagua |
| RECTORA DE LA UNIDAD AZCAPOTZALCO | Mtra. Gabriela Paloma Ibáñez Villalobos |
| SECRETARIO DE UNIDAD | Ing. Darío Eduardo Guaycochea Guglielmi |
| RECTOR DE LA UNIDAD CUAJIMALPA | Dr. Arturo Rojo Domínguez |
| SECRETARIO DE UNIDAD | Mtro. Gerardo Quiroz Vieyra |
| RECTOR DE LA UNIDAD IZTAPALAPA | Dr. Javier Velázquez Moctezuma |
| SECRETARIO DE UNIDAD | Dr. Óscar Jorge Comas Rodríguez |
| RECTOR DE LA UNIDAD LERMA | Dr. José Francisco Flores Pedroche |
| SECRETARIO DE UNIDAD | Dr. Jorge Eduardo Vieyra Durán |
| RECTOR DE LA UNIDAD XOCHIMILCO | Dr. Salvador Vega y León |
| SECRETARIA DE UNIDAD | Dra. Beatriz Araceli García Fernández |

Contenido

| | |
|---|----|
| PRESENTACIÓN | 5 |
| INTRODUCCIÓN | 7 |
| Elaboración del PDI | 7 |
| I. MARCO ESTRATÉGICO DE REFERENCIA | 11 |
| Misión | 13 |
| Visión | 13 |
| Objetivos estratégicos | 14 |
| Valores | 16 |
| II. DIAGNÓSTICO INTERNO Y EXTERNO | 17 |
| Fortalezas | 19 |
| Debilidades | 22 |
| Oportunidades | 27 |
| Amenazas | 28 |
| III. ESTRATEGIA INSTITUCIONAL | 31 |
| Retos | 33 |
| Estrategias | 34 |
| Proyectos operativos | 38 |
| IV. VALORACIÓN DE RESULTADOS | 43 |
| Valoración | 45 |
| Objetivos estratégicos, indicadores y metas | 46 |



Piezas de la exposición La Levedad: Obra de Melba Urrego, 2004. Galería del Sur, Sala Gilberto Aceves Navarro, Unidad Xochimilco

Presentación

Las universidades son factores clave en la sociedad del conocimiento; por ello deben dotarse de los elementos para incrementar permanentemente su capacidad de adaptación, y así responder con agilidad, a la velocidad de cambio actual y a la aceleración con la que éste se verifica.

La capacidad de adaptación efectiva se centra en reorientar las capacidades actuales hacia las que serán necesarias en el futuro y en tomar decisiones objetivas y racionales. Asimismo la agilidad demandada debe contar con una estrategia; de lo contrario, las medidas que se adopten serían reactivas y supeditadas al azar.

En buena medida con estas ideas en mente, al tomar posesión como Rector General, propuse definir el rumbo de nuestra Universidad para los siguientes veinte años. Esto no significa de ninguna manera que se soslaye el gran esfuerzo que ha realizado la Institución en sus 37 años de vida.

Hemos construido capacidades envidiables para la mayoría de las universidades del país; entre ellas, una planta académica competente, diversidad de programas educativos de licenciatura y posgrado de buena calidad, áreas y grupos de investigación que contribuyen al desarrollo de las ciencias y las humanidades y a la solución de casi cualquier problema técnico o social, una infraestructura sólida para el desempeño de las funciones universitarias, y una legislación universitaria que permite estabilidad y orden para lograr lo que hoy somos, y que incluso ha sido referencia para el diseño de las legislaciones de otras instituciones.

De lo anterior dan cuenta los resultados y reconocimientos obtenidos a lo largo de nuestra historia, gracias al esfuerzo de las unidades, divisiones, departamentos y áreas. No obstante, debemos aceptar que el crecimiento de la Institución ha traído consigo problemas; por ejemplo, el envejecimiento de nuestra planta académica y las dificultades para su renovación. Asimismo, el entorno nos plantea desafíos como el financiamiento futuro y el compromiso de rendición de cuentas claras a la sociedad a la que nos debemos.

Como Institución fuerte, debemos reconocer con humildad que lo realizado hasta ahora es perfectible y que la mejor articulación de las capacidades institucionales, actuales y futuras incrementará sustancialmente nuestro potencial de servicio a la sociedad.

Consciente de lo anterior, consideré conveniente reflexionar sobre cómo queremos llevar a cabo el objeto de la Universidad en el futuro. Para ello, determiné necesario elaborar el Plan de Desarrollo Institucional, como elemento indispensable para:

- Mejorar la calidad de los resultados de la Universidad hacia la sociedad.
- Impulsar una visión generalizada en nuestra comunidad para cumplir con la misión que se le ha encomendado a la Institución.
- Analizar en conjunto las fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades que describen nuestra situación actual y nos dan la pauta para alcanzar lo que queremos.

- Definir los objetivos estratégicos que guiarán nuestra actuación y las metas que queremos alcanzar para su cumplimiento.
- Dedicar los mejores esfuerzos de los órganos e instancias de apoyo de la Universidad, en general, y de cada unidad, división, departamento y área, en particular, para impulsar líneas de acción que permitan alcanzar las metas y cumplir con los objetivos estratégicos.
- Cumplir con los compromisos de transparencia y rendición de cuentas a la sociedad a través de la publicación de los resultados en las metas planteadas, para poder evaluar nuestro desempeño como universidad pública.

En este documento se consigna el resultado de la elaboración del Plan de Desarrollo Institucional. Por primera vez en la historia de nuestra Universidad, se intenta definir el rumbo de la Institución no para los próximos veinte años, pero sí para los siguientes catorce, que es cuando alcanzaremos medio siglo de vida institucional.

Este Plan de Desarrollo Institucional 2011-2024 (PDI) es un documento dinámico, por lo que deberá revisarse cada *tres años* para tomar en cuenta las condiciones cambiantes tanto internas como externas de la Universidad.

Asimismo, este plan habrá de servir de marco para llevar a cabo los procesos futuros de planeación estratégica y operativa, y de presu-

puentación en las unidades, divisiones, departamentos y áreas, así como en la Rectoría General, de acuerdo con los términos del Reglamento de Planeación.

El PDI habrá de ser la base para la evaluación del desempeño institucional y para que, a partir de éste, se tomen las medidas preventivas y correctivas necesarias, al tiempo que representará el compromiso público con la comunidad universitaria y con la sociedad en cuanto a los resultados que debemos alcanzar.

Deseo expresar mi agradecimiento a todos los que participaron en la elaboración del PDI, en especial a los rectores de unidad, secretaria general, abogado general, directores de división, contralor, tesorero general, secretarios de unidad, coordinadores generales, secretarios académicos, y a los directores de planeación, tecnologías de la información, comunicación y control de gestión de la Rectoría General.

Para concluir, deseo manifestar públicamente mi compromiso para impulsar con decisión las acciones que nos permitan alcanzar las metas y cumplir los objetivos estratégicos del PDI. Estoy cierto de que con la participación activa y entusiasta de la comunidad universitaria y el respaldo de la sociedad habremos de mejorar nuestra contribución al desarrollo económico y social de la nación y a la construcción de una sociedad más justa, democrática e independiente.

DR. ENRIQUE FERNÁNDEZ FASSNACHT
Rector General
27 de junio de 2011

Introducción

La sociedad mexicana ha encomendado a la Universidad Autónoma Metropolitana (UAM) el cumplimiento de tres objetivos: la formación de ciudadanos y recursos humanos especializados en las disciplinas que cultiva o que podrá cultivar; la creación, apropiación, transferencia y aplicación del conocimiento con base en el respeto a la diversidad de pensamiento; y la preservación y difusión de la cultura en un marco de libertad de expresión. Para cumplir con estas responsabilidades a cabalidad, nuestra Universidad, organización compleja que se desenvuelve en un entorno incierto y no siempre propicio, debe planear con precisión su desarrollo, y establecer con la participación de su comunidad los proyectos de futuro compartido. Por lo tanto, no puede limitarse a enfrentar los problemas y retos conforme éstos van sucediendo. La adecuada planeación fortalece a la Universidad para cumplir con sus objetivos, para atender con soluciones los problemas nacionales y necesidades de la sociedad, para disponer de mejores condiciones institucionales que le permitan actuar en consecuencia ante la incertidumbre de los cambios futuros. En suma, se trata de construir escenarios de futuro compartido para que nuestra Universidad mantenga su liderazgo en las funciones que le han sido encomendadas y el liderazgo ético que requiere la nación.

Para construir los escenarios de futuro compartido, la Universidad ha recurrido, entre otros instrumentos, a la planeación estratégica. Mediante ella define su visión y su misión, analiza y

evalúa críticamente sus condiciones de operación internas, así como los entornos externos en los que se desenvuelve; además, establece sus objetivos estratégicos y formula las estrategias y los proyectos operativos necesarios para alcanzarlos. Durante este proceso define los indicadores para medir el grado de cumplimiento de los objetivos estratégicos y establece las metas por alcanzar durante la vigencia del plan. La planeación no constituye un fin en sí mismo, sino que es un instrumento para alcanzar los objetivos de la Universidad; además, se sustenta en el compromiso social de rendir cuentas transparentes a la sociedad que la mantiene a partir de su objeto y autonomía.

Como la propia Universidad, la planeación estratégica es abierta, dinámica, flexible, en movimiento y siempre dispuesta al cambio, por lo que cada cierto tiempo deberá analizarse, evaluarse y, en su caso, adecuarse a través de las transformaciones necesarias. La planeación es un proceso que promueve la interacción continua e involucra a todos los miembros de la comunidad universitaria. El Plan de Desarrollo Institucional 2011-2024 de la UAM (PDI) se propone comprometer a toda la comunidad para que participe de él, y motivarla para alcanzar sus objetivos estratégicos.

Elaboración del PDI

La elaboración del PDI se llevó a cabo en distintas fases. Se inició con la elección de la metodo-

logía pertinente y con la integración y el apoyo de varios especialistas. Después, se integró un equipo técnico cuya primera tarea fue reunir y sistematizar documentos que sirvieran para comprender la metodología y apoyar el análisis de la situación de la Universidad en los contextos interno y externo. Asimismo, se creó un sitio en internet para facilitar la difusión de la información entre los participantes en el proceso.

En la siguiente fase, el Rector General integró, a partir de las facultades que le confiere la Legislación, la Comisión de Planeación. En ella participaron los rectores de unidad, la secretaria general, el abogado general, el contralor, el tesorero general, los secretarios de unidad, los directores de división, los coordinadores generales, los secretarios académicos de división, y los directores de planeación, tecnologías de la información, comunicación y control de gestión de la Rectoría General. A cada uno de los integrantes de la Comisión se le solicitó que elaborara, por su cuenta y con base en la documentación reunida, un análisis de la situación de la Universidad en el contexto interno y externo; varios de ellos, incluidos los rectores, fueron entrevistados por el grupo de especialistas para conocer sus puntos de vista sobre el presente y futuro de la Institución.

Para llevar a cabo las tareas de la Comisión de Planeación, se realizaron dos talleres de tres días cada uno en julio de 2010. El mecanismo de trabajo fue integrar, a su vez, seis subcomisiones, cada una de éstas corresponde a los seis ejes propuestos por el Rector General: 1) docencia, 2) investigación y posgrado, 3) preservación y difusión de la cultura, 4) personal académico, 5) gestión, y 6) infraestructura. En la integración de cada subcomisión se cuidó que estuvieran representadas las diferentes unidades y divisiones en la medida de lo posible.

A cada subcomisión se le solicitó que revisara el objeto de la Universidad y enunciara ideas para establecer la misión, la visión, los ob-

jetivos estratégicos y los valores que debían ser preservados y cultivados por la Universidad. Se acordó que el alcance de la visión fuera a 2024, año en que la Universidad cumplirá medio siglo de vida. Una vez que cada subcomisión lograra el consenso en cada uno de sus enunciados se procedería a discutirlos y consensuarlos en el pleno de la Comisión.

En otro ejercicio, se solicitó a cada subcomisión que llevara a cabo el análisis de las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas (análisis FODA) en el eje asignado; para ello, se tomaron como base los análisis individuales y documentales realizados y evaluados previamente. Las propuestas de cada subcomisión se discutieron en el pleno, hasta arribar a la misión, visión, objetivos estratégicos y valores de la Universidad.

La dinámica descrita también se desplegó para la elaboración de los indicadores que permitirán medir el avance en el cumplimiento de los objetivos estratégicos.

Como corolario de esta primera etapa del proceso, la Comisión tomó los siguientes acuerdos específicos, los cuales suscribieron los rectores, secretarios, directores de división, coordinadores generales, tesorero general, contralor y secretarios académicos:

- a) Instrumentar el Plan de Desarrollo Institucional al 2024, como eje rector de las acciones que debe emprender la Universidad Autónoma Metropolitana para alcanzar las metas fijadas y evaluar, periódicamente, los avances del mismo.
- b) Desarrollar procesos de gestión sencillos, ágiles, confiables, transparentes y sustentables, con relaciones justas y armoniosas entre la Institución, sus alumnos y sus trabajadores.
- c) Establecer un programa institucional que propicie la renovación de la planta académica y administrativa de la Universidad y su relanzamiento para enfrentar adecuadamente los retos del futuro.



- d) Asegurar la cobertura de infraestructura actualizada de tecnologías de la información y comunicación.
- e) Realizar el máximo esfuerzo, individual y colegiado, para lograr que en el menor tiempo posible las unidades Cuajimalpa y Lerma cuenten con la infraestructura y condiciones necesarias para el desarrollo de sus actividades.

El documento donde se establecen estos acuerdos se conoce como Acuerdo de Morelos, en referencia al lugar donde se realizó la primera etapa del proceso.

Con la información reunida durante el proceso, se solicitó al equipo técnico que redactara el primer borrador del PDI, para que posteriormente fuera revisado por la Comisión de Planeación.

El Colegio Académico en su sesión 327, celebrada el 7 de octubre de 2010 a propuesta de su Presidente, integró una comisión cuyo mandato fue conocer el proyecto de PDI elaborado por el Rector General y que presentara sus opiniones y recomendaciones al respecto, en atención a lo previsto en el artículo 10, fracción III, del Reglamento de Planeación. Una vez instalada la comisión del Colegio Académico, ésta revisó al lado de la Comisión de Planeación el primer borrador del PDI en noviembre de 2010.

La comisión del Colegio Académico entregó su dictamen el 19 de noviembre de 2010 en los siguientes términos:

El Plan de Desarrollo Institucional 2010-2024 constituye, por primera vez, un marco pertinente para armonizar y encauzar las acciones de la comunidad universitaria hacia un propósito común, y será de utilidad para orientar los

planes de desarrollo de los distintos órganos e instancias de apoyo de la Universidad.

Este dictamen fue aprobado por el Colegio Académico en su sesión 330, del 14 de diciembre de 2010. En esta sesión se recogieron las opiniones de los colegiados, a las que se añadieron las que fueron recibidas durante el periodo de consulta que se abrió para tal efecto. El Rector General se comprometió a tomar en cuenta esas opiniones para que se integraran al PDI. Este documento recoge las opiniones vertidas, al tiempo que ha procurado una mejor articulación del contenido con la Legislación y las funciones sustantivas y de apoyo de la Universidad.

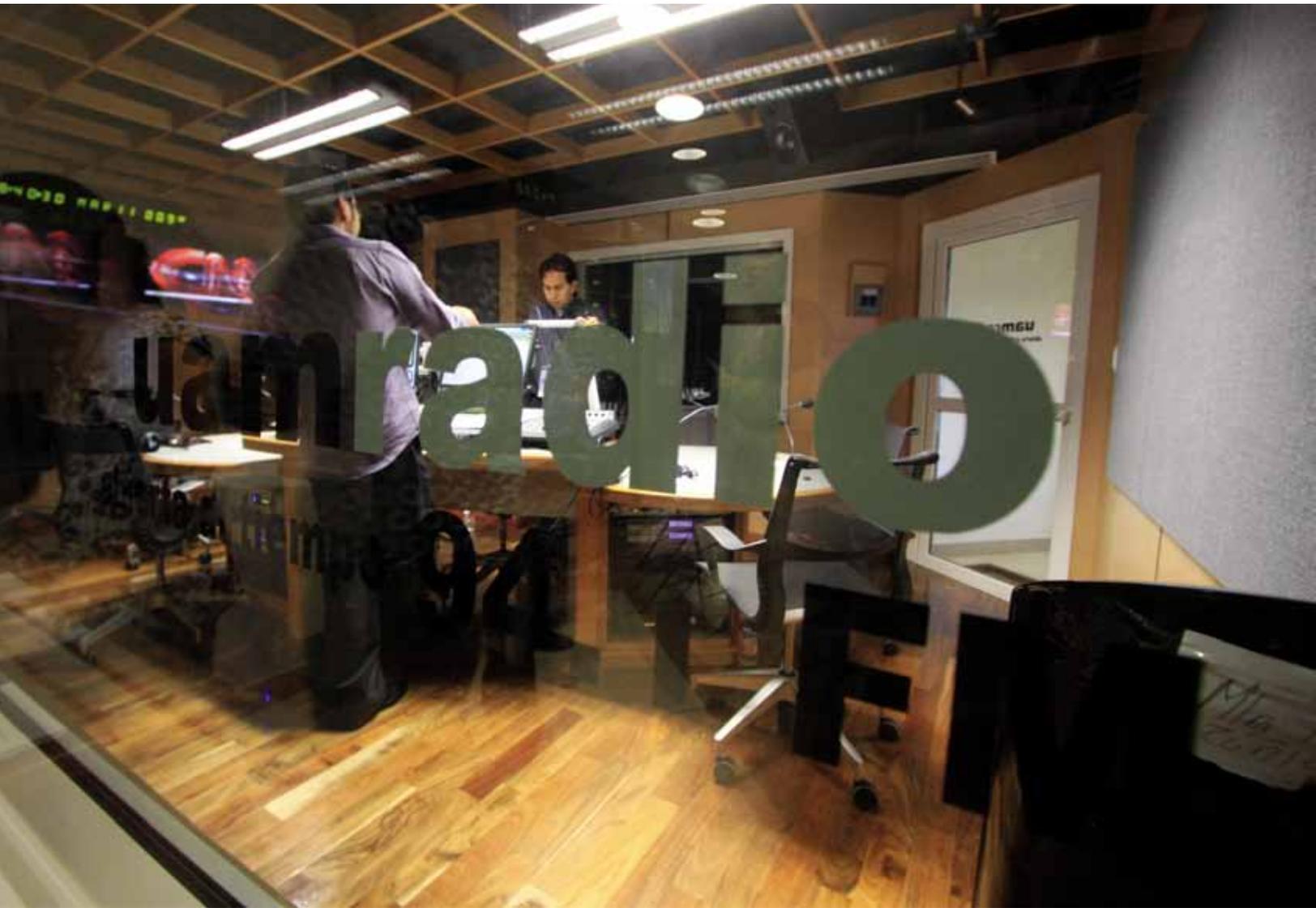
Por su relevancia para la Universidad, el PDI exige un seguimiento preciso. Éste se llevará a cabo a partir de los parámetros que revelen los indicadores propuestos, descritos a detalle en el capítulo “Valoración de resultados”. Los indicadores y las metas asociadas a ellos permiten observar el rumbo de la Universidad y medir el logro de los objetivos estratégicos, de manera que puedan aplicarse las medidas preventivas o correctivas pertinentes, e incluso replantear los cambios necesarios.

De acuerdo con la adecuada planeación, las metas, entendidas como los resultados a que aspira la Universidad hacia 2024, constituyen un conjunto de expectativas fundadas en la trayectoria y experiencia institucionales y en los escenarios que queremos construir a futuro. Tales metas fueron fijadas por el Rector General en consulta con los rectores de unidad a partir de la información reportada en 2010. En todo caso se informará continuamente al Colegio Académico del seguimiento y evaluación del PDI, y de sus resultados en los términos señalados en el artículo 16, fracción III, de la Ley Orgánica.

Eduardo Manzano, *Intersección*, Plaza de los Egresados, inaugurada en 2003, Unidad Azcapotzalco



I. Marco estratégico de referencia



Instalaciones de uamradio, 2011, Rectoría General

Misión

Cumplir con la razón de ser de la Universidad orienta y da sentido a los esfuerzos cotidianos de la comunidad y es el punto de partida del proceso de planeación estratégica institucional que anima a este documento.

En sus 37 años de existencia, la Universidad Autónoma Metropolitana (UAM) ha sabido desarrollar y fortalecer sus funciones sustantivas y de apoyo, ha creado las condiciones para que sus alumnos, profesores y personal administrativo puedan desplegar sus capacidades y habilidades intelectuales y de trabajo, ha logrado comprometerse con la sociedad a la que se debe. Sus retos actuales y futuros son y serán diversos y sin duda complejos. Gracias a su trayectoria e historia institucionales, a una rica experiencia acumulada, a una fuerte vida académica y a una legislación consolidada, la comunidad universitaria sabe y sabrá cómo contender con ellos. La UAM es una universidad pública, y constituye un recurso significativo para la sociedad mexicana; por ello, deberá luchar para fortalecerse permanentemente. A su vez, la sociedad mexicana le exige que cumpla cabalmente con su misión institucional:

Servir al país al ofrecer un trabajo académico sólido y de excelencia alrededor de las funciones sustantivas: al impartir educación superior de licenciatura, maestría, doctorado, y cursos de actualización y especialización, en sus modalidades escolar y extraescolar, y formar profesionales y

ciudadanos aptos y responsables en correspondencia con las necesidades de la sociedad; organizar y desarrollar actividades de investigación humanística, científica, tecnológica y artística; y ser fuente de conocimientos relevantes, en atención, primordialmente, a los problemas nacionales y en relación con las condiciones del desenvolvimiento histórico, así como ser una institución que rescata, preserva y difunde la cultura.

Visión

¿Cuál es el escenario de futuro compartido al que debemos aspirar para 2024? Para ese año, la UAM será, en cabal cumplimiento de su objeto, la mejor universidad en México. Lograr esto implica dialogar, discernir y concertar entre todos los miembros de la comunidad el modelo de universidad que deseamos construir, así como el papel estratégico que desempeñará en el desarrollo científico, social, tecnológico, económico, ecológico y cultural del país.

En este sentido, el escenario-objetivo, la visión que dará orden, sentido y orientación a las tareas universitarias rumbo al año 2024 será la siguiente:

- Al cumplir 50 años de fundación, la UAM es una institución pública y autónoma dedicada a servir a la sociedad por diversos medios. Está comprometida para formar ciudadanos con sólidos principios éticos, con conocimientos de frontera, con capacidad crítica racional, y capaces de abordar problemas complejos

y de contribuir al desarrollo humano y al bienestar social.

- La UAM enfoca sus tareas académicas en los estudiantes y asume la vigencia de los valores humanos, tanto individuales como sociales. La institución se distingue por una intensa labor de descubrimiento y transferencia del conocimiento, y de innovación tecnológica –ambas entendidas como bienes públicos–, y sobresale por su atención a la sustentabilidad y a la diversidad biológica y cultural, y por el cuidado que presta al rescate, la difusión y la preservación de la cultura.
- La Universidad desarrolla sus tres funciones sustantivas con vocación científica y humanística interdisciplinaria, e incorpora a sus procesos el estado del arte en tecnologías. Es reconocida por su cultura organizacional, por la integración de su comunidad, por sus métodos educativos plurales y por sus formas de compromiso social. Es una institución líder de opinión, transparente

ante la sociedad y comprometida con la rendición de cuentas. También es ampliamente aceptada en los ámbitos nacional e internacional por su excelencia académica.

Objetivos estratégicos

Para hacer realidad la visión de la UAM, se requiere de la construcción concertada, el compromiso cotidiano y el logro comunitario de los objetivos estratégicos que incluyen los factores clave. Éstos conforman una gran responsabilidad que la UAM se ha impuesto en el presente, para contribuir al desarrollo del país en el corto, mediano y largo plazos. La Universidad se propone con ellos consolidar sus funciones sustantivas y de apoyo, así como señalar los mecanismos de instrumentación, seguimiento y evaluación del desempeño institucional con miras a 2024.

Docencia (D)

| Objetivo estratégico | Factores clave |
|--|---|
| D1 Formar profesionales y ciudadanos de buena calidad, con liderazgo, compromiso, principios éticos y capacidad de cambio en el contexto social y profesional. | a) Contar con una oferta de licenciatura, posgrado y cursos de actualización diversificada, actualizada y pertinente que se reconozca por su calidad. |
| | b) Ampliar la matrícula en todos los niveles educativos. |
| | c) Incorporar el aprendizaje del inglés y de otras lenguas en la formación de los alumnos. |

Investigación (I)

| Objetivo estratégico | Factores clave |
|--|--|
| I2 Realizar investigación que contribuya al desarrollo social, científico, tecnológico, económico, cultural y político de la nación. | a) Desarrollar investigación enfocada en la sustentabilidad y la diversidad biológica. |
| | b) Desarrollar investigación enfocada en el desarrollo social y económico. |
| | c) Desarrollar investigación enfocada en el desarrollo cultural. |

Preservación y difusión de la cultura (C)

| Objetivo estratégico | Factores clave |
|---|--|
| <p>C3 Preservar, promover, difundir y rescatar las manifestaciones culturales y académicas innovadoras y enraizadas en la comunidad.</p> | <p>a) Articular y ejecutar un programa institucional de cultura que contemple la difusión del conocimiento, las artes visuales y escénicas, la producción y distribución editorial y la comunicación apoyada en medios y tecnologías de frontera.</p> <hr/> <p>b) Contar con una oferta de educación continua diversificada, actualizada y pertinente.</p> |

Apoyo institucional (A)

| Objetivo estratégico | Factores clave |
|--|---|
| <p>A4 Contribuir al desarrollo de las funciones sustantivas, al crecimiento de la Universidad y al aprovechamiento eficiente y responsable de los recursos institucionales.</p> | <p>a) Consolidar un sistema de gestión académica, administrativa y estratégica que facilite la instrumentación del Plan de Desarrollo Institucional.</p> <hr/> <p>b) Articular y coordinar el trabajo entre las entidades universitarias para promover su cohesión, identidad, comunicación, colaboración e inter, multi y transdisciplinaridad.</p> <hr/> <p>c) Consolidar un sistema de vinculación y extensión que promueva la productividad de los sectores social, público y privado.</p> <hr/> <p>d) Promover la internacionalización de la Universidad.</p> <hr/> <p>e) Diseñar e instrumentar un sistema de posicionamiento institucional.</p> <hr/> <p>f) Fomentar la cultura de la legalidad y el apego a las normas institucionales.</p> <hr/> <p>g) Cumplir cabalmente con las obligaciones financieras, rendir cuentas y fomentar la transparencia.</p> <hr/> <p>h) Asimilar, incorporar y aprovechar eficientemente el desarrollo de las tecnologías de información y comunicación.</p> <hr/> <p>i) Fortalecer el programa integral de administración de riesgos y seguridad para resguardar a la comunidad y el patrimonio universitarios.</p> <hr/> <p>j) Fomentar la cultura del cuidado a la salud.</p> <hr/> <p>k) Consolidar el programa de actividades deportivas.</p> |

Valores

Los valores universitarios que debemos preservar y cultivar son los principios y las declaraciones que regulan el objeto, la función y la vida de la UAM: conforman la filosofía y cultura institucionales. Están presentes en el quehacer universitario cotidiano, en la toma y ejecución de decisiones, en las formas de organización; además, detonan y acompañan la acción de la comunidad universitaria en torno a metas comunes para obtener mejores resultados. Impregnan esa forma peculiar de vida que es la universitaria y la dotan de distinción y orgullo. Éstos son:

Honestidad, al realizar con rectitud, integridad y transparencia las actividades académicas y administrativas de la Institución.

Sabiduría, entendida como el desarrollo de la reflexión, el diálogo y el buen juicio con base en la experiencia y en las distintas formas de conocimiento, entendimiento, creatividad y libertad de pensamiento.

Responsabilidad, al atender con diligencia las necesidades de la Institución y las demandas de la sociedad.

Respeto, que se refleja en el reconocimiento del otro, en la riqueza de lo diverso y en la cultura de la paz.

Justicia y equidad para procurar la igualdad de oportunidades.

Universalidad patente en la búsqueda del desarrollo integral del ser humano garantizando su bienestar, libertades, derechos y obligaciones.



II. Diagnóstico interno y externo



Arnold Belkin, *Imágenes de nuestros días*, 1984, fachada del Teatro del Fuego Nuevo, Unidad Iztapalapa

Para proyectar a la Universidad hacia el futuro al que aspiramos, debemos identificar con claridad y precisión la situación que atraviesa en el presente; es imprescindible recobrar la trayectoria, memoria e historia institucionales para mostrar lo que hemos logrado y lo que hemos dejado de hacer en 37 años de vida universitaria; también hay que reconocer las ventanas de oportunidad que se han abierto y las que más adelante se pueden abrir.

Para elaborar el presente diagnóstico se revisaron y analizaron diversos documentos sobre la Institución; también se acudió a fuentes de información de otras instituciones de educación superior e investigación científica, a los planes de desarrollo de las distintas unidades académicas; se recabaron las opiniones de los órganos unipersonales e instancias de apoyo por medio de las entrevistas realizadas antes de los talleres de planeación; además, se tomaron en cuenta las reflexiones y los debates al interior de la Comisión de Planeación.

Este diagnóstico tiene como propósito exponer las condiciones internas y externas más relevantes en y con las que se mueve la Universidad, las fuerzas que la impulsan, sus fortalezas y oportunidades, sus desafíos y dificultades, sus debilidades y amenazas. También se pretende que sea una herramienta de reflexión que nos permita debatir al interior de la comunidad para innovar y recrearnos fecundamente, para llegar a ser la Universidad a que aspiramos.

Primero, se mencionan las fortalezas y debilidades de la Universidad; analizarlas, evaluarlas y

determinar las acciones que se deben emprender para profundizar las primeras y socavar las últimas son responsabilidad de la Institución. Después, se exponen las oportunidades y amenazas: éstas se derivan de hechos y situaciones exteriores pero que tienen consecuencias en el desarrollo de la Universidad.

Fortalezas

Dicho en pocas palabras, las fortalezas son lo mejor que ha realizado y realiza nuestra Universidad. Son sus logros y resultados más fructíferos, huellas y marcas positivas que la Universidad ha dejado en la vida de las personas, de las comunidades y de todo el país; evidencian la capacidad de que disponemos para cumplir cabalmente con el objeto y funciones institucionales. Indagar en las fortalezas nos permite responder a la pregunta de qué cualidades la hacen valiosa para reconocer que ellas son resultado del esfuerzo de varias generaciones de alumnos, profesores, trabajadores y autoridades universitarias, cuyas huellas estamos invitados a seguir. Las fortalezas se clasifican de acuerdo con las funciones sustantivas y de apoyo.

Docencia

Es central reconocer la significativa cobertura de la UAM desde su fundación: más de 130 000 egresados de licenciatura y posgrado han contribuido y contribuyen al desarrollo del país.

La diversidad de los programas docentes de licenciatura y posgrado ha sido fundamental en la construcción de una amplia oferta universitaria ante la creciente demanda y de cara a las necesidades sociales.

El modelo académico departamental ha demostrado sus virtudes para la consolidación del proceso de enseñanza-aprendizaje, al tiempo que la figura de profesor de tiempo completo, sustancialmente mayoritaria en la UAM, ha promovido la calidad de la docencia, la investigación y la difusión del conocimiento universitario y cultural.

En consecuencia, se ha consolidado la vinculación entre la docencia y la investigación, se ha tenido un crecimiento sostenido en la oferta innovadora de los planes de estudio de licenciatura y posgrado, y algunos programas de posgrado se comparten exitosamente entre las unidades académicas.

Permanentemente se han desarrollado modelos y procesos educativos innovadores que, entre otros efectos, han contribuido a la ampliación de la infraestructura de laboratorios dedicados a las tareas educativas.

Gran parte de los programas educativos de licenciatura y posgrado son valorados y reconocidos nacional e internacionalmente por su calidad académica y curricular.

La UAM dispone actualmente de una capacidad para atender a más de 50 000 alumnos; destina programas de becas a alumnos de licenciatura y posgrado, y cuenta con procesos escolares consolidados.

Investigación

El modelo académico departamental favorece los procesos de investigación inter, multi y transdisciplinaria.

Un número significativo de investigadores cuenta con reconocimiento nacional e interna-

cional. Esto da como resultado, en términos generales, una planta académica competente para realizar con calidad las tareas de investigación.

Muchos de los profesores de la UAM han producido conocimiento original sobre la naturaleza y la sociedad; también han logrado innovadoras y valiosas aplicaciones de éste en campos tan amplios como las ciencias exactas, naturales y sociales, así como en las ingenierías, las humanidades y el diseño.

Se cuenta con muchos grupos de investigación con destacadas trayectorias intelectuales y reconocimiento de sus pares a nivel internacional.

La UAM posee un sistema de investigación robusto si consideramos el número de profesores con posgrado, así como el número de laboratorios dedicados a la investigación y los recursos tecnológicos de que dispone.



Laboratorio Biomolecular

Es reconocida la experiencia en el trabajo de investigación en las unidades y entre las unidades, sobre todo en temas relevantes como agua, energía, Mipymes, educación, infancia, estudios metropolitanos, pobreza, salud, nanociencias, nanotecnologías, sustentabilidad y seguridad, entre otros.

También son dignas de mencionar las soluciones tecnológicas creadas en la UAM para mejorar la competitividad de los sectores público, privado y social, así como las investigaciones en educación, inequidad social, recursos naturales y desarrollo sustentable.

Preservación y difusión de la cultura

La UAM tiene una visión plural, universal e interdisciplinaria de la cultura.

Cuenta con profesores calificados, con autoridad moral y liderazgo en diversos temas culturales de importancia nacional e internacional, entre los que destacan los relacionados con salud, población, ciencia y tecnología, literatura, economía, entre otros.

La UAM ha dado respuesta a necesidades sociales y productivas mediante múltiples cursos de educación continua.

Nuestra Universidad ha acrecentado su experiencia en la preservación y difusión de las más diversas manifestaciones culturales.

Cuenta con un importante acervo bibliográfico actualizado, electrónico y en papel, y acrecienta continuamente su patrimonio artístico y cultural (estampa, pintura, fotografía, escultura, mural, arte popular, objetos de diseño y artes decorativas, muebles, planos arquitectónicos con valor histórico, objetos arqueológicos, libros antiguos, materiales documentales, entre otros).

Entre sus activos más preciados se encuentran su catálogo editorial y los bienes inmuebles dedicados a la difusión y preservación de la

cultura: Teatro Casa de la Paz, Galería Metropolitana, Casa de la Primera Imprenta, Casa del Tiempo y Casa Galván. Las tres últimas están consideradas patrimonio histórico.

Para la difusión de la cultura, la UAM cuenta con la estación radiofónica uamradio, con potencial de crecimiento; asimismo, tiene amplia capacidad editorial (órganos informativos, publicaciones periódicas, edición de libros electrónicos y en papel, entre otros medios) y presencia en medios electrónicos a través de su portal electrónico y las redes sociales.

La UAM también destaca en el ámbito cultural al otorgar periódicamente el Premio Nacional de Danza.

Apoyo institucional

Los apoyos y servicios institucionales con que cuenta la UAM para apuntalar y fortalecer las funciones sustantivas son amplios y diversos. Por eso, señalaremos las fortalezas más relevantes.

- *Cohesión e identidad.* La autonomía universitaria otorga cohesión, identidad y personalidad propia a las unidades académicas, y permite complementar sus capacidades docentes, de investigación, y de preservación y difusión de la cultura.

Por otra parte, nuestra Universidad cuenta con una normatividad tan sólida que ha sido referente para otras instituciones de educación superior; también posee una sólida estructura institucional conformada por órganos colegiados que tienen sus facultades propias sustentadas en un régimen de desconcentración funcional y administrativa; por ejemplo, designar a los órganos personales de su competencia.

- *Posicionamiento.* La UAM es una de las mejores universidades públicas del país. Es una institución que sobresale en el desarrollo de

la sociedad mexicana. Impulsa la vinculación por medio de convenios que promueven la productividad de los sectores social, público y privado.

- *Administración y finanzas.* La UAM ha mantenido una posición financiera sana desde su fundación, lo cual ha impulsado el proceso de crecimiento y consolidación de sus funciones sustantivas.
- *Planeación.* Es importante señalar que la UAM cuenta con cierta cultura de planeación; con base en ella se han establecido estrategias, metas y acciones coordinadas entre las unidades, divisiones, departamentos y áreas.
- *Personal académico.* Buen número de profesores se mantiene en constante actualización y formación especializada. Esto es indispensable para garantizar la calidad de la docencia, la investigación y la difusión y preservación de la cultura.
- *Tecnología.* La UAM cuenta con laboratorios nacionales y especializados, así como con suficiente equipamiento para realizar con precisión y calidad las labores de docencia e investigación.
- *Seguridad.* La Universidad dispone de varios mecanismos institucionales que garantizan la seguridad en el uso y aprovechamiento de los laboratorios y en las redes informáticas de datos.
- *Infraestructura.* La importante infraestructura material coadyuva a mejorar el desempeño de las funciones sustantivas y de apoyo, así como a impulsar la práctica del deporte, el cuidado a la salud, los servicios jurídicos a la comunidad, entre otras actividades.

La UAM es metropolitana: tiene presencia en el norte, sur, oriente y poniente de la ciudad de México, así como en el municipio de Lerma en el estado de México.

Debilidades

Las debilidades se refieren a posibles carencias y a las insuficientes capacidades de la Institución para cumplir adecuadamente con sus funciones sustantivas y para hacer realidad sus objetivos estratégicos. Indagar en ellas nos permite averiguar qué ocurre en la UAM que le impide obtener resultados fecundos, que obstaculiza el pleno desarrollo de los miembros de la comunidad universitaria. Paradójicamente, con el señalamiento de las debilidades se pueden identificar las áreas de oportunidad en las que la Institución deberá incursionar para mejorar su desempeño en el corto, mediano y largo plazos.

Es importante advertir que las debilidades son resultado de las circunstancias y situaciones adversas que han enfrentado quienes han colaborado y colaboran en la UAM. Señalarlas, analizarlas e interpretarlas críticamente contribuye a plantear estrategias y acciones que deberán instrumentarse para su eliminación paulatina.

Docencia

Es necesario reconocer el cumplimiento parcial de las políticas generales de docencia. Se distinguen carencias en los procedimientos para homologar los criterios de evaluación en los planes y programas de estudio de licenciatura; ante esto, es necesario establecer criterios más detallados para valorar su operación y señalar las adecuaciones y modificaciones que requieren. Además, se deben implantar mecanismos para la detección oportuna de nuevos perfiles profesionales, pues, tras comprobar su pertinencia y necesidad sociales, se implementará el diseño y la creación de planes de estudio innovadores.

Por otra parte, faltan mecanismos institucionales ágiles que faciliten la creación, modifi-



cación y adecuación de los planes y programas de estudio de licenciatura y posgrado.

En la UAM no está del todo difundida la cultura de planeación escolar. Ésta debe consolidarse entre las divisiones, las unidades y el conjunto de la Universidad. Falta definir con claridad las cargas de la matrícula en términos de las disciplinas y especialidades que se ofrecen; también es necesario establecer principios básicos de equidad y equilibrio en el funcionamiento de las divisiones.

Tampoco se tiene un programa institucional que promueva la movilidad de los alumnos de licenciatura y posgrado; ningún programa cuenta con sistema de evaluación y seguimiento entre unidades y a nivel nacional e internacional.

No se cuenta con esquemas para la doble titulación o multiinstitucionales; en particular, hace falta fortalecer la participación de alumnos extranjeros en los posgrados.

Es insuficiente el número de posgrados inscritos en el Programa Nacional de Posgrados de Calidad (PNPC) con reconocimiento internacional, y es baja la matrícula en el posgrado si tomamos en consideración el número de profesores de tiempo completo que desarrollan investigación de alto nivel.

Se presentan asimetrías en la calidad de algunos programas educativos de licenciatura y posgrado, lo cual nos obliga a diseñar estrategias para cerrar las brechas entre ellos.

La baja tasa de retención y el largo tiempo promedio para terminar los estudios universitarios son dos temas de permanente reflexión en la comunidad universitaria. También es preocupante la tendencia decreciente de la matrícula en algunas licenciaturas.

El hecho de que un porcentaje importante de alumnos no pueda dedicarse a sus estudios de tiempo completo se debe a múltiples factores que es necesario explorar. La Institución debe diseñar mecanismos de atención a estos alumnos.

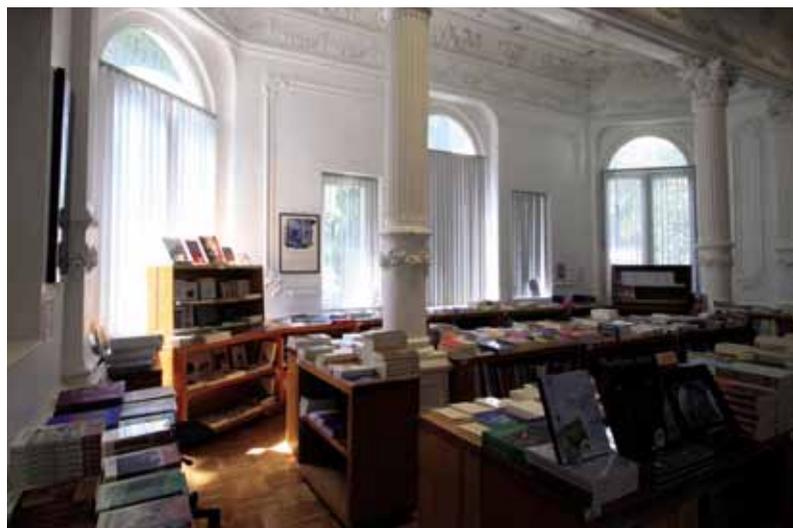
Es necesario impulsar la articulación de una estrategia de educación virtual y a distancia, con la que se ampliará sustancialmente la oferta educativa de la UAM.

Hace falta coordinación y optimización de acciones en las unidades y divisiones para promover el mejor uso de las tecnologías de información y comunicación en apoyo a la docencia, por ejemplo, centros de auto-estudio para mejorar las habilidades de lectoescritura, razonamiento formal, idiomas y programas institucionales especiales de nivelación.

Aún es insuficiente la enseñanza y el aprendizaje de un segundo idioma en los planes y programas de estudio, en particular, de inglés. Para cambiar esta situación es necesario revisar y ampliar las capacidades institucionales para la enseñanza adecuada.

El examen de admisión no está enfocado a la detección y el diagnóstico de las capacidades de los futuros alumnos, y la promoción de la oferta educativa es insuficiente.

Es menester reconocer la insuficiente capacitación de algunos profesores para mejorar el desempeño de las tareas educativas con base en los nuevos paradigmas de la educación superior, así como la baja valoración de la docencia, sobre todo, de licenciatura, entre algunos profesores con altas capacidades de investigación.



Librería José Vasconcelos, Casa del Tiempo

Un número importante de egresados se encuentra en niveles operativos con bajos sueldos; la tasa de relación entre lo que estudiaron y su trabajo actual es insatisfactoria.

No se ha puesto en acción un proyecto en que participen los alumnos de posgrado para apoyar el proceso de enseñanza-aprendizaje de los alumnos de licenciatura.

Investigación

Es insuficiente la vinculación de grupos de investigación intra e interinstitucionales, tanto a nivel nacional como internacional, para apoyar el proceso de internacionalización de la investigación.

Se requiere analizar los resultados externos e internos de la investigación que se genera y de su repercusión, por ejemplo, en el Thomson Reuters ISI y en la sociedad, así como promover con mayor énfasis el desarrollo de la investigación inter y multidisciplinaria.

En la valoración del desempeño académico se notan diferencias entre la medición interna de la investigación y la evaluación externa; además, éstas no siempre son consistentes con los sistemas de evaluación internacionales.

Es preciso que la difusión de resultados corresponda con la calidad de la investigación que se realiza. Aun cuando el trabajo sea reconocido en el campo específico al que pertenece, debe serlo también en otros ámbitos (sectores productivos, medios de comunicación, publicaciones de difusión, etcétera) y reforzar los esfuerzos de internacionalización.

Ha sido limitado el impulso para el desarrollo tecnológico y la transferencia de tecnología en campos emergentes y de frontera, además, no se cuenta con acciones de prospección tecnológica.

Algunos alumnos y profesores desconocen la capacidad de la infraestructura de investigación y la Universidad carece de mecanismos que apoyen el uso óptimo de estos recursos.

No hay planes institucionales efectivos para lograr financiamientos, ya sea para nuevos proyectos o para atender los fondos concurrentes en las convocatorias de investigación; por ello, gran parte de los recursos se han obtenido por proyectos individuales y algunos de ellos se administran como si fueran fondos personales.

Preservación y difusión de la cultura

Es necesario, en el corto plazo, diseñar, consensuar y aplicar un programa institucional de difusión y preservación de la cultura.

Aún es insuficiente la articulación de una estrategia institucional de preservación y difusión de la cultura que facilite la participación activa de las unidades académicas y la Rectoría General.

Hace falta una política editorial institucional, así como una distribución eficiente del material que se publica. El archivo histórico de la institución requiere de actualización permanente, del uso de tecnologías modernas y de la incorporación de las mejores prácticas en materia de archivonomía.

Se carece de un proceso efectivo de comunicación y divulgación científica hacia la sociedad; para tenerlo será necesario diseñar, consensuar y aplicar una estrategia que profesionalice esta actividad y que utilice los medios masivos de comunicación.

Está pendiente la creación de un inventario de especialistas y de investigaciones que respondan a temas específicos o a necesidades de vinculación demandadas por la sociedad.

Es necesaria la inversión de recursos y la asesoría de especialistas para dar mantenimiento y preservar el patrimonio cultural y artístico de la UAM.

Es indispensable reconocer la poca participación de la comunidad universitaria en las tareas de difusión de la cultura y en la oferta cultural de la UAM.





José Luis Cuevas, *Animales impuros VII*, 1997, Galería Manuel Felguérez, RG

Se necesitan estudios sobre las vivencias culturales de los alumnos, así como de planes de formación integrales para lograr un mejor desarrollo educativo y cultural.

Apoyo institucional

Bajo el principio de que la mayoría de las actividades de apoyo se realizan en apego a las funciones sustantivas se mencionan las siguientes:

- ***Cohesión e identidad.*** Aún no se ha logrado que el trabajo interunidades e interdivisiones explote en su potencialidad la capacidad instalada.

No está completamente difundida la cultura de apego a la normatividad institucional.

Falta una defensoría de los derechos universitarios.

Tanto alumnos como profesores y personal administrativo se sienten orgullosos de pertenecer a su unidad; sin embargo, es necesario que se identifiquen también con la idea de una sola universidad y que se con-

soliden estrategias y acciones concretas para fomentar esa identidad.

Los esfuerzos institucionales para preservar y cultivar la memoria histórica de la Universidad son insuficientes.

Han resultado escasos los esfuerzos de la Fundación UAM para fortalecer la relación entre la Universidad y sus egresados, así como para mejorar el proceso de vinculación con la sociedad y apoyar la consecución de fondos.

Aún está pendiente hacer más fluidos y eficaces los procesos de comunicación entre la Rectoría General y las unidades académicas, así como al interior de éstas.

Es necesario fomentar la comunicación eficaz entre la Rectoría General y el Patronato.

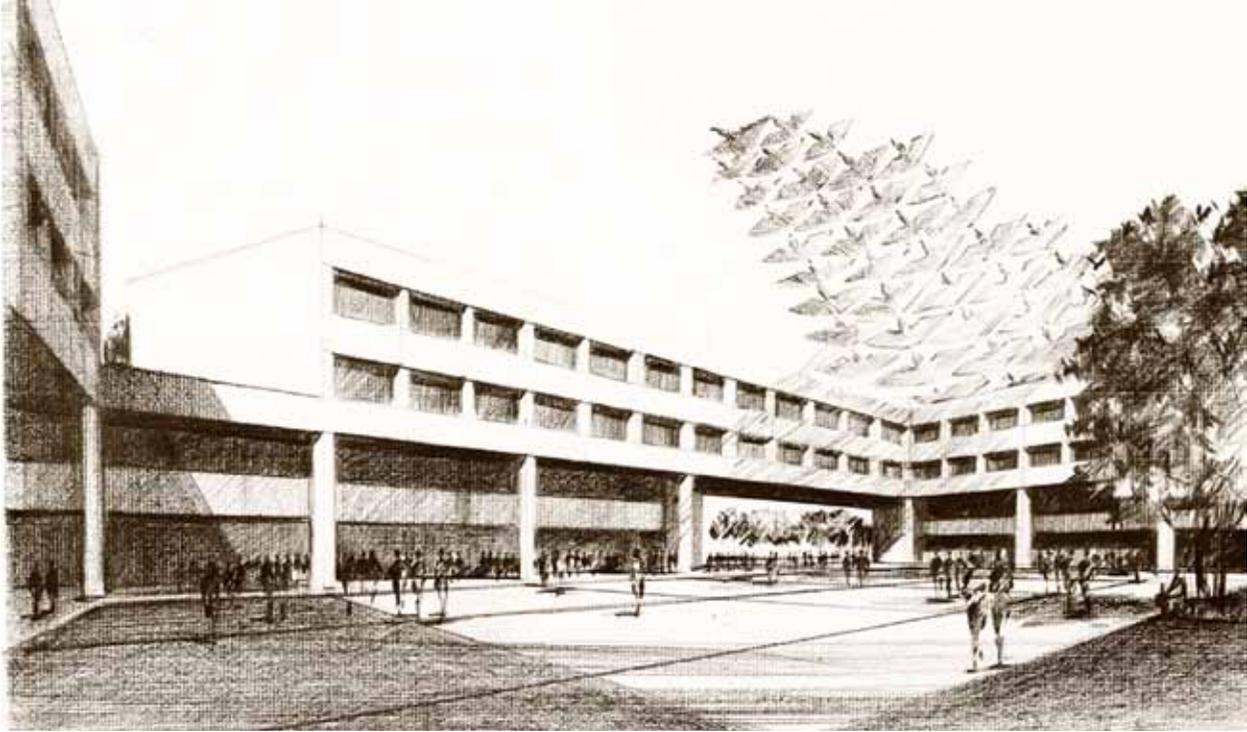
Es pertinente señalar la poca participación de las mujeres en las estructuras orgánicas de la Universidad y en la composición general del personal académico.

A pesar de que la salud forma parte de la cultura que la UAM está comprometida a promover y difundir, ha sido escaso el trabajo para cultivar la salud física de los alumnos y los trabajadores universitarios por medio del deporte, los servicios médicos, la nutrición, el apoyo emocional, entre otros recursos.

- ***Posicionamiento.*** Aún es baja la presencia académica e institucional de la UAM en los ámbitos local, nacional e internacional.

Es necesario reconocer, para actuar en consecuencia, que la UAM es poco conocida entre algunos sectores de la sociedad mexicana, y, entre otros, se desconoce su carácter público.

- ***Administración y finanzas.*** Se requiere promover una cultura de trabajo que involucre diversos procesos encaminados a mejorar la comunicación y la coordinación entre los órganos colegiados y los órganos personales en todos los niveles.



Plano de la Unidad Lerma

Son altos los tiempos de respuesta de la administración hacia los diversos usuarios de los servicios.

Es ineficiente la administración del tiempo extraordinario y de las contrataciones por honorarios, así como del Contrato Colectivo de Trabajo.

Hace falta un marco legal para la creación y el desarrollo de nuevas unidades académicas.

- *Planeación.* Falta un sistema institucional de planeación, seguimiento y evaluación del desempeño de la actividad universitaria.

No existe un plan en el largo plazo que defina el rumbo y el futuro de la UAM.

Falta un sistema integral de información para optimizar los procesos de toma de decisiones.

Falta un sistema integral de recursos humanos que considere el ingreso, la capacitación, el desarrollo de carrera y la evaluación del desempeño.

Prevalecen asimetrías en las estructuras administrativas de las unidades académicas, así como duplicidad de funciones entre éstas y la Rectoría General.

Es ineficiente el funcionamiento de algunos servicios auxiliares (por ejemplo, librerías y cafeterías).

Es inadecuada e inequitativa la distribución de espacios físicos.

- *Personal académico.* Es necesario rediseñar, a partir de un vasto acuerdo institucional, la carrera académica que promueva sensiblemente el desarrollo de la UAM: se precisa construir un modelo integral que reconozca e incorpore la diversidad de las trayectorias académicas, que vincule los esfuerzos personales y colectivos con el objeto y función de la institución.

El sistema de evaluación del trabajo académico privilegia el trabajo individual sobre el trabajo colectivo, así como la cantidad antes que la calidad de los productos.

En el Tabulador de Ingreso y Permanencia del Personal Académico (TIPPA) no hay una valoración adecuada para algunas actividades del personal académico.

Es alto el promedio de antigüedad de la planta académica.

No hay un sistema de retiro digno ni de renovación de la planta académica.

Son insuficientes los ayudantes y técnicos capacitados para apoyar el desarrollo de las funciones sustantivas de la Universidad.

El apoyo a las comisiones dictaminadoras es insuficiente.

- **Tecnología.** Falta actualización en los servicios tecnológicos básicos (intranet, correo electrónico, acceso a internet, teleconferencias, y otros).

Falta una política institucional en tecnologías de la información y comunicación (TIC) que promueva su investigación, desarrollo y seguimiento en apoyo a las funciones sustantivas y de gestión.

Aún está pendiente la arquitectura de seguridad de la información institucional.

- **Seguridad.** Prevalece la falta de seguridad en las instalaciones universitarias.

Falta un programa institucional de protección civil y de apoyo a la población.

Se carece de un programa institucional para la continuidad de operaciones (plan de continuidad de negocios y plan de recuperación de desastres).

- **Infraestructura.** Es insuficiente el mantenimiento de inmuebles, áreas comunes y equipamiento.

Se carece de instalaciones definitivas para las unidades académicas Cuajimalpa y Lerma.

No hay una distribución adecuada en el uso de espacios en los inmuebles; muchos recursos que podrían compartirse están subutilizados. Al interior de las divisiones también hay brechas en el uso de la infraestructura.

La Universidad necesita mejorar su infraestructura auxiliar (por ejemplo, librerías y comedores) y contar con espacios lúdicos y de convivencia para que los alumnos habiten más y mejor el campus universitario.

Oportunidades

Las oportunidades se refieren a las situaciones externas positivas que están disponibles en el entorno y que por lo tanto la Universidad

debe aprovechar. La adecuada consecución de los objetivos estratégicos se verá influida por el aprovechamiento de las oportunidades. La Universidad debe extender su capacidad de identificación de oportunidades. Ésta alude a los hechos y las circunstancias que facilitarán la aplicación de la estrategia institucional, que sin duda generarán resultados con valor para la UAM. La identificación de oportunidades se plantea en dos dimensiones: nacional e internacional.

Entorno nacional

En nuestro país hay un número creciente de egresados de nivel medio superior. Cerca de 80 mil aspirantes por año presentan solicitud de ingreso a la UAM.

Al mismo tiempo, se observa una tendencia al incremento de los costos de la educación superior privada, que no necesariamente corresponde con la calidad de sus servicios educativos.

Ante esta creciente demanda de educación superior, los gobiernos federal y del Distrito Federal están interesados en involucrar y financiar a instituciones de educación superior en el desarrollo de sectores productivos estratégicos. La meta planteada por el gobierno federal es de 30 por ciento de cobertura para el final de este sexenio; el planteamiento de esta meta se traduce en un argumento para conseguir mayores recursos para que la UAM apoye el desarrollo de las tres unidades académicas históricas y con especial interés el de Cuajimalpa y Lerma.

De acuerdo con estos propósitos, la Universidad tiene la oportunidad de contribuir al crecimiento y desarrollo del país mediante la oferta de una educación superior de calidad a sus aspirantes.

De igual manera tiene la oportunidad de satisfacer la creciente urgencia de solucionar los problemas científicos, técnicos y sociales de los sectores público, social y privado. En par-

ricular, debe cubrir la demanda creciente de conocimientos en informática, idiomas y capacidades emprendedoras.

La UAM ha producido un alto número de egresados. Y muchos de ellos se encuentran colocados en posiciones estratégicas.

En el mercado se presenta un creciente interés en el desarrollo del trabajo por medio de redes académicas nacionales. Este interés eleva las posibilidades de financiamiento.

Se observa una incipiente cultura tecnológica en un alto porcentaje de pequeñas y medianas empresas, así como un elevado interés de las empresas editoriales nacionales por establecer líneas de colaboración conjuntas.

Aún son escasos los espacios y las actividades culturales en las zonas marginadas de la zona metropolitana de la ciudad de México.

Se percibe una tendencia por ampliar en el ámbito nacional la infraestructura para el desarrollo de la ciencia y la tecnología.

Entorno internacional

Es conocida la disponibilidad de fondos internacionales para proyectos de colaboración interuniversitaria, así como fuentes externas de financiamiento para la investigación en temas estratégicos (por ejemplo, desarrollo sustentable).

Es claro el interés mundial en el desarrollo de temas científicos y tecnológicos, entre los que destacan la telemática, la robótica, las ciencias de los materiales, la biotecnología, la genética y la microelectrónica, entre otros.

Se advierte un fuerte impacto en el desarrollo de la educación superior a través de las redes sociales (Facebook, Twitter, MySpace, LinkedIn y otras) como medio de comunicación eficaz.

En el entorno internacional sobresale el Proceso de Bolonia, que promueve el establecimiento de un espacio de educación superior común, así como los planes de colaboración

que fomentan reformas al sistema de educación superior, como el Proyecto Tuning en Europa.

Amenazas

El logro de los objetivos estratégicos y el adecuado cumplimiento de las funciones de la Universidad pueden verse limitados por acontecimientos y situaciones amenazantes en el entorno. Mientras más sólida sea la Universidad mejor podrá contender contra estas amenazas. Se identifican como amenazas los hechos y las circunstancias que dificultan la aplicación de la estrategia institucional y la generación de resultados con valor para la UAM.

Entorno nacional

En el país, se ha reconocido la deficiente formación de los alumnos egresados de educación básica y media. Ésta repercute en las capacidades insuficientes de los jóvenes que ingresan al nivel superior.

Hay una seria estrechez financiera que ha presionado hacia la baja los subsidios a las universidades públicas del país. Y la UAM no es la excepción.

Se debe tomar conciencia de los altos niveles de pobreza en el país y del rezago en la educación básica y media; en consecuencia, se identifican crecientes dificultades económicas entre los jóvenes universitarios para cursar y culminar una carrera. A lo anterior se suma la falta de oportunidades de empleo para los egresados de licenciatura y posgrado.

Buen número de egresados de la Universidad se encuentran empleados en puestos operativos, con salarios reducidos; además, en muchas empresas se presenta baja preferencia por la contratación de egresados de universidades públicas.



A lo anterior hay que agregar el escaso reconocimiento y legitimidad de la investigación en diversos sectores de la sociedad mexicana.

En particular, falta impulsar el desarrollo del ancho de banda en los procesos educativos del país, lo que limita la aplicación de las TIC para llevar a cabo las funciones sustantivas de la Universidad.

Es insuficiente el interés de los poderes Ejecutivo y Legislativo para apoyar la educación pública superior; al tiempo que falta reconocimiento al régimen fiscal especial de las universidades autónomas. A esto se une el creciente intento de varios organismos públicos para injerir en los asuntos de la Universidad. Ante todo esto, el escenario presente y futuro se observa turbulento.

Intereses externos y dificultades legales y burocráticas entorpecen el desarrollo de las unidades académicas de Cuajimalpa y Lerma, a esto se suma la falta de apoyo a las instituciones educativas para el sostenimiento de sus inmuebles de valor histórico.

Entorno internacional

Se observa con claridad un creciente posicionamiento de universidades extranjeras en el país como resultado del proceso de globalización de la educación superior; también se corre el riesgo de que los criterios de rentabilidad y mercantilización en el mundo desvirtúen los propósitos de la educación superior pública.



José Luis Cuevas, *Figura obscena*, 1996, Edificio Central, Unidad Xochimilco

Arnold Belkin, *El hombre y el cosmos: génesis de un nuevo orden*, 1987-1988, Edificio E, Unidad Iztapalapa



III. Estrategia institucional



Manuel Felguérez, Vitral del Teatro Casa de la Paz, 1965

Una vez que se han expuesto el marco estratégico de referencia de la UAM, donde se incluyen su misión, visión, objetivos estratégicos y valores universitarios preciados, y el diagnóstico interno y externo, donde se advierten sus fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas, en suma, una vez que se han señalado los escenarios de futuro compartido a los que aspira la Universidad desde su posición presente, se expone a continuación la estrategia institucional que permitirá transitar con orden, sentido y orientación rumbo al año 2024, es decir, hacer realidad su visión y conseguir sus objetivos estratégicos para cumplir plenamente con su compromiso social.

Dado que los retos y desafíos de la UAM para transformarse a sí misma son enormes, y también lo son la experiencia acumulada, la inteligencia y el compromiso de la comunidad universitaria para generar esa transformación, se precisa establecer prioridades, identificar las grandes líneas de acción estratégica y enfatizar los proyectos que se instrumentarán.

El primer paso para conseguir lo anterior consiste en identificar y consensuar los principales retos que se enfrentarán en cada una de las funciones sustantivas y de apoyo. Éstos representan las grandes batallas que ineludiblemente tendrán que librarse para construir la Universidad del futuro.

El segundo paso es la estrategia, es decir, las directrices institucionales que permitirán

enfrentar y resolver los retos en forma coordinada y ordenada para lograr los objetivos estratégicos. En ella entran buena parte de las políticas generales con que se ha dotado a la Universidad y que guardan estrecha vinculación con los objetivos estratégicos.

El tercer paso está conformado por los proyectos operativos y las acciones específicas cuyo propósito es lograr la exitosa aplicación de la estrategia institucional.

La operación del PDI será conducida por el Rector General, de acuerdo con el artículo 41, fracción III, del Reglamento Orgánico, quien deberá informar continuamente al Colegio Académico del seguimiento y evaluación del PDI, así como de sus resultados en los términos señalados en el artículo 16, fracción III, de la Ley Orgánica.

Retos

Docencia

- a) Explorar nuevos perfiles profesionales que respondan a las necesidades de desarrollo del país, y en su caso promover su instrumentación como parte de la oferta docente.
- b) Ser la primera opción en el país para realizar estudios de educación superior.
- c) Lograr el equilibrio y uso óptimo de la capacidad académica instalada.

Investigación

- a) Consolidar el trabajo de investigación inter, multi y transdisciplinario.
- b) Generar procesos y resultados innovadores en investigación.

Preservación y difusión de la cultura

- a) Lograr que la comunidad universitaria participe activamente en las tareas de preservación y difusión de la cultura.
- b) Hacer de las unidades académicas polos de desarrollo e innovación culturales.

Apoyo institucional

- a) Fortalecer los órganos colegiados para que, de acuerdo con sus facultades, preserven y cultiven los valores universitarios en sus procesos de diálogo, deliberación y toma de decisiones.
- b) Proponer soluciones novedosas en la organización académica y administrativa para impulsar el desarrollo de las funciones sustantivas.
- c) Fomentar el trabajo académico colectivo y aplicar estrategias de renovación de la planta académica y administrativa.

Estrategias

Docencia

Para lograr el objetivo estratégico de docencia se deberán seguir las siguientes líneas estratégicas:

- a) Conformar una red multidisciplinaria de expertos que analicen y documenten la evolución y las tendencias de las necesidades y

los requerimientos profesionales del país con el propósito de plantear los nuevos perfiles profesionales.

- b) Atenuar en la operación de los planes y programas de estudio el enciclopedismo en la información y enfatizar la formación de los alumnos, que permita desarrollar capacidades creativas, mejorar la comunicación oral y escrita, manejar sin dificultades los lenguajes formales, aplicar los conocimientos en la solución de problemas y dominar un segundo idioma.
- c) Centrar el resultado del proceso de enseñanza-aprendizaje en el alumno.
- d) Estimular entre los alumnos la práctica, apreciación y cultivo de las artes en sus diversas manifestaciones como parte indispensable de su formación universitaria.
- e) Procurar que en la formación de los alumnos se promueva la ética profesional basada en valores como la justicia, la equidad, la democracia, la tolerancia, la solidaridad y el respeto a los derechos humanos, a la diversidad cultural y a la naturaleza.
- f) Promover el compromiso institucional con estrategias educativas que propicien la convergencia de los esfuerzos y la participación activa de los profesores y los alumnos en la búsqueda, apropiación y generación del conocimiento.
- g) Incursionar en modelos educativos que favorezcan el intercambio de alumnos y la equivalencia entre programas académicos de instituciones distintas.
- h) Impulsar procesos de educación ágiles y eficaces en línea.
- i) Promover la organización de espacios para la participación colegiada del personal académico en el análisis, la discusión, la planeación y la evaluación del ejercicio de la docencia.
- j) Establecer los medios y mecanismos idóneos para que ingresen a la UAM los mejores alumnos de educación media superior.



Investigación

Para lograr el objetivo estratégico de investigación se deberán seguir las siguientes líneas estratégicas:

- a) Valorar continuamente la innovación en los programas y proyectos de investigación.
- b) Establecer un orden de prioridades de investigación en función de los problemas del país, estudiados desde las plurales áreas del conocimiento.
- c) Planear, presupuestar y evaluar el desarrollo de la generación de conocimientos con base en las prioridades establecidas por los órganos colegiados.
- d) Fomentar la colaboración e intervención multidisciplinaria en la investigación con el propósito de plantear y resolver integralmente problemas de forma conjunta entre las divisiones, unidades académicas y áreas de conocimiento.
- e) Fomentar la organización de la investigación en espacios colegiados y dinámicos que faciliten la inter, multi y transdisciplinaridad.
- f) Consolidar los proyectos de investigación con base en el trabajo de redes académicas.
- g) Elevar la calidad de la investigación como recurso valioso para formar recursos humanos calificados, de modo que esto incida en la calidad de la docencia.
- h) Impulsar la participación de los alumnos de nivel de licenciatura en las actividades de investigación mediante lineamientos particulares, y establecer mecanismos acordes con el quehacer científico en las distintas áreas del conocimiento.
- i) Propiciar la formación y actualización permanente del personal académico para generar, conducir y facilitar proyectos y programas de investigación relevantes y pertinentes.
- j) Procurar que como parte del proceso integral de la investigación se difundan ampliamente y a través de diversos medios los resultados obtenidos.



Damián Comas, *El eterno principio*, 2007, Edificio Central, Unidad Cuajimalpa

Preservación y difusión de la cultura

Para lograr el objetivo estratégico de preservación y difusión de la cultura se deberán seguir las siguientes líneas estratégicas:

- a) Garantizar que se difundan ampliamente a través de los medios de comunicación los productos culturales, de contenido científico y tecnológico, humanístico y artístico generados en la comunidad universitaria.
- b) Fomentar relaciones e intercambios científicos, tecnológicos y humanísticos con instituciones nacionales y extranjeras.
- c) Recuperar, preservar y difundir las diversas manifestaciones de las culturas populares del país para fortalecer la memoria histórica de los grupos sociales y la identidad nacional.
- d) Procurar que en los eventos de extensión académica colabore el mayor número posible de miembros de la comunidad universitaria.
- e) Estimular la integración de grupos artísticos y culturales entre los miembros de la comunidad universitaria.
- f) Fomentar la participación de los alumnos en las actividades de preservación y difusión de la cultura.
- g) Promover que los proyectos y programas de difusión cultural se dirijan con particular interés a los sectores de la sociedad que no han tenido acceso a ellos.
- h) Propiciar el intercambio y la colaboración con organismos e instituciones culturales con el fin de optimizar recursos y aumentar el campo de acción.

- i) Procurar la vinculación de los planes y programas de estudio, los proyectos de servicio social, la investigación en todas las áreas de conocimiento con las actividades de preservación y difusión de la cultura, sustentada por la convergencia de los programas y proyectos de las rectorías y las divisiones.
- j) Acrecentar el acervo bibliográfico, hemerográfico, videográfico, documental, testimonial, artístico y otros análogos de la Universidad y ampliar el acceso a estos servicios.

Apoyo institucional

Para lograr el objetivo estratégico de apoyo institucional a las funciones sustantivas se deberán seguir las siguientes líneas estratégicas:

- a) Apoyar medidas que intensifiquen la colaboración y comunicación entre las entidades universitarias para impulsar la integración institucional, aprovechar eficientemente los recursos y fortalecer las actividades académicas.
- b) Fomentar la participación de la comunidad universitaria en las decisiones de los órganos colegiados, cuyos acuerdos serán ampliamente difundidos.
- c) Promover y estimular la participación de los miembros de la comunidad universitaria en las actividades deportivas y de cuidado de la salud.
- d) Procurar el desarrollo de una imagen institucional integrada y única de la Universidad, y al mismo tiempo reconocer y respetar la especificidad de las unidades.
- e) Fortalecer a las unidades Azcapotzalco, Izta-palapa y Xochimilco, y atender las necesidades de crecimiento de las unidades Cuajimalpa y Lerma.
- f) Fomentar la desconcentración funcional y administrativa para que los órganos personales y las instancias de apoyo asuman plenamente sus competencias.
- g) Procurar la continua simplificación y sistematización de procesos administrativos.
- h) Procurar que las instancias administrativas apoyen plenamente las funciones sustantivas de la Institución.
- i) Procurar la obtención de un subsidio federal que garantice la operación adecuada de los planes y programas de estudio, de los proyectos de investigación y de las actividades de preservación y difusión de la cultura de la Universidad.
- j) Fomentar la diversificación de fuentes de financiamiento adicionales al subsidio federal.
- k) Propiciar la recuperación de los costos de aquellas actividades académicas y culturales organizadas por la Universidad que así lo permitan.
- l) Procurar que la planeación de los programas y proyectos se realice de manera sistemática, permanente y participativa entre todos los miembros de la comunidad universitaria.
- m) Integrar de manera coordinada las actividades institucionales en programas y proyectos.
- n) Establecer las medidas operativas más adecuadas para el cumplimiento de los planes, programas y proyectos.
- o) Evaluar periódicamente el desarrollo y los resultados de los planes, programas y proyectos de las diferentes actividades institucionales y proponer las medidas para fomentarlos, modificarlos o cancelarlos.
- p) Desarrollar investigación institucional sobre las funciones de apoyo en forma sistemática y permanente con el fin de proponer recomendaciones que optimicen el cumplimiento del objeto de la Institución.
- q) Revisar la conveniencia de mantener una alta proporción de profesores de carrera por tiempo indeterminado que permita el desarrollo adecuado de los planes, programas y proyectos académicos.
- r) Procurar la automatización de los procesos académicos y administrativos.



- s) Promover un sistema integral de información que facilite la toma de decisiones en la Universidad.
 - t) Promover el uso de las mejores prácticas para el cuidado y la seguridad de la comunidad y de las instalaciones universitarias.
 - u) Desarrollar proyectos multianuales cuya aplicación presupuestal corresponda a cada año
- fiscal, para el mantenimiento preventivo y correctivo del equipamiento y de las instalaciones universitarias.
 - v) Desarrollar proyectos multianuales cuya aplicación presupuestal corresponda a cada año fiscal, para el crecimiento e inversión de la infraestructura en general.



Casa de la Primera Imprenta de América

Proyectos operativos

Docencia

| Proyectos operativos | Acciones |
|---|--|
| Formación | Establecer programas de colaboración con instituciones de educación media superior para mejorar la calidad de los aspirantes a la UAM. |
| | Incorporar de manera transversal al proceso de enseñanza-aprendizaje el desarrollo de capacidades de comunicación oral y escrita, y de matemáticas. |
| | Implantar un sistema institucional de evaluación del aprendizaje. |
| | Fortalecer los mecanismos para brindar asesoría y tutoría a los alumnos. |
| | Revisar las encuestas y generar los estudios que permitan observar el desempeño de los profesores y promover los procesos en innovación educativa. |
| | Diseñar los mecanismos para fomentar la terminación de los estudios en los tiempos establecidos. |
| | Fortalecer y consolidar el sistema de seguimiento de egresados y empleadores. |
| | Actualizar periódicamente los planes y programas de estudio de licenciatura e incorporar en ellos la atención a los temas de sustentabilidad, diversidad biológica y cultural. |
| | Revisar el marco normativo para la aprobación, modificación y adecuación de planes y programas de estudio. |
| | Crear y adecuar los planes de estudios en respuesta a problemas estratégicos, complejos e inter y multidisciplinarios, de manera que se propicie la creación de posgrados institucionales. |
| | Diseñar e implantar un sistema institucional de educación virtual y a distancia que además apoye el proceso de enseñanza-aprendizaje presencial. |
| | Crear proyectos que promuevan el servicio comunitario y de apoyo académico de los alumnos de posgrado hacia los de licenciatura. |
| | Procurar los recursos humanos, materiales y tecnológicos necesarios para apoyar el esquema de enseñanza-aprendizaje y el cumplimiento y operación de los planes y programas de estudio. |
| | Elaborar programas que incidan en la mejora continua de la formación de los alumnos de licenciatura; en ellos se deben contemplar acciones para obtener y renovar las acreditaciones y evaluaciones de calidad y de seguimiento escolar, y que potencien el uso de metodologías para mejorar las capacidades de aprendizaje y rendimiento académico. |
| Realizar un diagnóstico periódico de los planes y programas de estudio de posgrado. | |
| Elaborar programas para la acreditación de los posgrados y su permanencia en el Programa Nacional de Posgrados de Calidad (PNPC) para lograr su reconocimiento internacional. | |
| Becas | Fortalecer el programa de becas de licenciatura PRONABES y el de posgrado. |
| Movilidad | Poner en acción un programa institucional de movilidad de licenciatura y posgrado interunidades, nacional e internacional de alumnos y participantes. |
| Lenguas | Recuperar e incorporar las mejores prácticas sobre la enseñanza de las lenguas para proponer un adecuado esquema institucional de aprendizaje, principalmente orientado a los alumnos. |



Investigación

| Proyectos operativos | Acciones |
|----------------------|--|
| Investiga | Institucionalizar los programas de investigación sobre temas importantes para el desarrollo del país, entre éstos se deben incluir los aprobados por el Colegio Académico. |
| | Desarrollar e implementar un programa integral de investigación en temas de sustentabilidad y diversidad biológica y cultural. |
| | Revisar el funcionamiento de las áreas de investigación para actualizarlas, en su caso, modificarlas y revitalizar su vida colegiada. |
| | Implantar acciones de prospección científica y tecnológica. |
| | Fortalecer las capacidades para la obtención de patentes y el registro de marcas. |
| | Impulsar la participación de los alumnos en proyectos de investigación. |
| | Impulsar un programa de participación en redes. |
| | Impulsar las acciones que se realizan para la generación y aplicación del conocimiento. |

Preservación y difusión de la cultura

| Proyectos operativos | Acciones |
|----------------------|--|
| Cultura | <p>Diseñar e implantar un programa institucional de preservación y difusión de la cultura que abarque:</p> <ul style="list-style-type: none"> – difusión de temas sobre sustentabilidad y diversidad biológica y cultural, – promoción de las artes visuales y escénicas, – difusión del quehacer y conocimiento universitarios por medio de seminarios, foros, talleres, semanas académicas, coloquios y congresos locales, nacionales e internacionales, – edición, promoción y distribución editorial, – distribución de bienes culturales, – acciones de servicio social comunitario, – proyectos de radio y televisión, – resguardo adecuado, conservación, crecimiento y difusión de los acervos documentales especiales y las colecciones, y – cuidado especializado del patrimonio artístico y cultural, propiedad de la Institución. |
| | Implantar un programa institucional de educación continua (diplomados, cursos y talleres). |

Apoyo institucional

| Proyectos operativos | Acciones |
|----------------------------------|---|
| Valores | Diseñar e implantar un proceso de autogestión de los valores institucionales. |
| | Emitir un código de ética. |
| | Establecer un programa de fomento de los valores institucionales. |
| Capital humano | <p><i>Personal académico</i></p> <ul style="list-style-type: none"> – Impulsar un plan de carrera académica que incluya el ingreso, el desarrollo y el retiro de los profesores. – Impulsar un programa de gestión para el desarrollo del capital humano en docencia, investigación, innovación, desarrollo tecnológico y difusión de la cultura, así como en el manejo de las tecnologías de la información y comunicación. |
| | <p><i>Personal administrativo</i></p> <ul style="list-style-type: none"> – Impulsar un programa de gestión para el desarrollo del capital humano, que incluya el manejo de las tecnologías de la información y comunicación, así como la inducción al medio administrativo y académico de acuerdo con las necesidades actuales de apoyo a las funciones sustantivas y de la gestión universitaria. |
| | <p><i>Funcionarios</i></p> <ul style="list-style-type: none"> – Impulsar un programa de gestión para el desarrollo del capital humano, que incluya el manejo de las tecnologías de la información y comunicación, así como el mejoramiento de sus capacidades directivas y de coordinación de acuerdo con las necesidades actuales de apoyo a las funciones sustantivas y de la gestión universitaria. |
| Vincula | Fortalecer los programas de vinculación con los sectores académicos, sociales, culturales y productivos. |
| | Revisar y optimizar el funcionamiento de las bolsas de trabajo. |
| | Desarrollar e implementar un programa de servicios comunitarios. |
| | Impulsar un programa que atienda el registro de patentes y marcas, así como llevar a cabo las acciones para fortalecer las capacidades institucionales en materia de propiedad industrial e intelectual. |
| Movilidad del personal académico | Implementar un programa de intercambio de profesores que apoye la internacionalización de la Universidad. |
| | Establecer un programa de reingeniería de los procesos de gestión con criterios de efectividad, racionalidad y actualización permanente. |
| | Diseñar y ejecutar el proceso de desconcentración de los procesos de gestión. |
| | Reactivar las juntas de coordinación previstas en la Legislación Universitaria. |
| | Diseñar e implantar un sistema de rendición de cuentas que considere la relación entre el desempeño de la Universidad y la utilización de recursos que sea ágil y confiable. |
| | Formular e implementar un proceso de entrega-recepción de cargos. |
| | Desarrollar un instrumento de evaluación del cumplimiento fiscal. |
| Gestión efectiva | <p>Establecer un programa de gestión que contemple que los órganos personales, las instancias de apoyo y los responsables de las coordinaciones, direcciones y oficinas administrativas lleven a cabo las siguientes acciones en el desempeño de sus funciones cotidianas:</p> <ul style="list-style-type: none"> – los registros, procesos y procedimientos escolares relacionados con los alumnos, incluyendo las gestiones ante diversas instituciones, – la adecuada inversión, resguardo y registro del capital financiero, así como el registro contable, presupuestal y fiscal, – el desarrollo y mejora de los procesos asociados a los inventarios de bienes, su catalogación y su aseguramiento, – la evaluación sobre el grado de madurez de los procesos, – la conservación y el mantenimiento clasificado como menor y cotidiano, que incluye limpieza, vigilancia y jardinería, – la operación de cafeterías, librerías y centros de desarrollo infantil. |
| | Impulsar un programa para mejorar el funcionamiento de los órganos colegiados, y perfeccionar la información que recibe la comunidad universitaria y la sociedad sobre los acuerdos y temas tratados. |



Apoyo institucional (continuación)

| Proyectos operativos | Acciones |
|---|---|
| Fondeo | Crear un programa de fortalecimiento de las relaciones con los poderes Ejecutivo y Legislativo. |
| | Crear y promover un portafolios de servicios que la Universidad puede ofrecer. |
| | Fortalecer la Fundación UAM de manera que sea instrumento clave en la consecución de fondos y en el enlace con los egresados. |
| | Modernizar los medios de vinculación para fortalecer la gestión de convenios patrocinados. |
| Planea | Alinear la estructura organizacional a la estrategia institucional. |
| | Desarrollar un modelo de gestión para el ejercicio del presupuesto. |
| | Realizar un programa de administración por procesos y proyectos. |
| Evalúa | Diseñar y ejecutar un sistema de evaluación del desempeño de las funciones sustantivas. |
| | Diseñar y ejecutar un sistema de evaluación de la gestión académica y administrativa. |
| TIC | Elaborar un plan estratégico de tecnologías de la información y comunicación que contemple: <ul style="list-style-type: none"> - un modelo de procesos de TIC con base en prácticas de referencia mundial, - una arquitectura tecnológica orientada a servicios, - un programa de fomento y fortalecimiento de la cultura informática, - un programa orientado a propiciar el desarrollo, actualización, implementación y transformación en los procesos de las tecnologías de la información y comunicación, - un programa de administración de riesgos y seguridad de la información y continuidad de las operaciones. |
| Comunica y posiciona | Diseñar y ejecutar un programa de comunicación de la Universidad con base en el quehacer de la comunidad para lograr mejor posicionamiento y confianza en la sociedad; debe contemplar la promoción de la oferta educativa. |
| | Diseñar y ejecutar un programa de comunicación entre la comunidad universitaria que proponga acciones para fortalecer la identidad y el sentido de pertenencia institucional. |
| Legalidad, transparencia y rendición de cuentas | Presentar al Colegio Académico propuestas de modificación y actualización de la Legislación Universitaria. |
| | Impulsar un programa que promueva la cultura de la legalidad y el mejor conocimiento de la legislación y apego a la normatividad institucional que contemple acciones como talleres de inducción al marco normativo dirigidos a los diferentes sectores de la comunidad universitaria. |
| | Implantar un sistema abierto de registro y seguimiento de sugerencias y observaciones en materia de legislación. |
| | Llevar a cabo un programa permanente de capacitación sobre el marco normativo. |
| | Impulsar el cumplimiento de Contrato Colectivo de Trabajo y vigilar su correcta aplicación. |
| | Implantar la defensoría de los derechos universitarios. |
| Seguridad | Impulsar un programa de transparencia y rendición de cuentas a la sociedad sobre los resultados y costos asociados. |
| | Implementar un programa integral de protección civil que contemple la formación de cuadros capaces de llevarlo a cabo y de intervenir ante situaciones de alto riesgo o desastre manifiesto. |
| | Contar con mecanismos para salvaguardar la integridad de los miembros de la comunidad y de los activos de la Institución. |
| Salud y deporte | Fortalecer el programa de higiene y seguridad de la Institución. |
| | Implantar un programa institucional de cuidado de la salud para los miembros de la comunidad universitaria. |
| | Implantar un programa institucional de práctica del deporte para los miembros de la comunidad universitaria. |

Apoyo institucional (continuación)

| Proyectos operativos | Acciones |
|----------------------|---|
| Infraestructura | Desarrollar e implementar un programa de atención al cuidado y respeto del medio ambiente en los espacios universitarios. |
| | Desarrollar un programa de mejora, conservación y mantenimiento preventivo y correctivo de la infraestructura destinada a la operación de las funciones sustantivas y de apoyo institucional. |
| | Desarrollar un programa de inversión en equipamiento y actualización de la infraestructura en apoyo a las funciones sustantivas y de apoyo institucional. |
| | Elaborar un plan institucional de construcción de las unidades Cuajimalpa y Lerma, y de crecimiento en las de Azcapotzalco, Iztapalapa y Xochimilco. |
| | Diseñar e implementar un proceso de gestión del inventario físico patrimonial. |
| Recursos humanos | Diseñar un programa de crecimiento a largo plazo de nuevas unidades. |
| | Establecer estrategias y acuerdos que den viabilidad financiera al Programa de Servicios Personales. Esta acción contempla remuneraciones, prestaciones, becas y estímulos. |



IV. Valoración de resultados



José Antonio Aguirre, mural tríptico *Dualidad*, 2005, asoleadero del Edificio T, Unidad Azcapotzalco

Valoración

Los resultados y procesos derivados de la instrumentación de los proyectos operativos deberán relacionarse y confrontarse con los objetivos estratégicos señalados. Para valorar el carácter de esta relación se establecen los indicadores de desempeño y se definen las metas de la Universidad rumbo al año 2024. Estas metas constituyen el instrumento básico para valorar los avances y resultados de la Universidad, así como los procesos deseados e indeseados que se han generado. Su concertación ocurre en el más alto nivel universitario y su seguimiento es responsabilidad del Rector General, quien informará al Colegio Académico.

Asimismo, las metas representan una brújula para conocer con precisión en qué medida se están o no logrando los objetivos estratégicos; además, facilitan el proceso de reflexión directivo y de la comunidad para saber si la UAM se

encuentra en el camino al que aspira. En caso de observar el incumplimiento de alguna meta, será necesario valorar la estrategia institucional correspondiente y su operación; en caso necesario, aquella o ésta podrán sufrir modificaciones para corregir el rumbo.

Para el PDI se eligieron indicadores que en su mayoría presentan confiabilidad y capacidad para su medición, sin que eso impida que en el futuro la Universidad construya con su experiencia indicadores de segunda generación que le permitan asegurar en forma cuantitativa y cualitativa el logro de los objetivos estratégicos.

En suma, no se trata de cumplir con las metas numéricas *per se*, sino que éstas permiten a la Universidad observar el grado de cumplimiento de sus objetivos estratégicos. Hay que reconocer que en este cumplimiento se conjunta el esfuerzo colectivo para realizar los cambios que se requieren y dirigirlos en forma acertada.

Objetivos estratégicos, indicadores y metas

Docencia (D)

| Objetivo estratégico/ Factor clave | Principales indicadores | Descripción | Fórmula | Metas | | |
|--|--|---|--|-------|------|------|
| | | | | 2010 | 2013 | 2024 |
| DI Formar profesionales y ciudadanos de buena calidad, con liderazgo, compromiso, principios éticos y capacidad de cambio en el contexto social y profesional. | DI.1 Eficiencia terminal en licenciatura. | Mide el porcentaje de alumnos de licenciatura que terminó con éxito sus estudios por cohorte generacional. | Número de alumnos de licenciatura con 100% de créditos de acuerdo con su cohorte generacional entre el número total de alumnos de la misma cohorte por 100. | 14.9% | 16% | 50% |
| | | Mide el porcentaje de alumnos de licenciatura que terminó con éxito sus estudios dentro del plazo que permite el Reglamento de Estudios Superiores (entre 4 y 10 años). | Número de alumnos que acreditaron el plan de estudios dentro del plazo máximo reglamentado entre el total de alumnos cuyo ingreso se dio dentro del mismo plazo por 100. | 41.1% | 42% | 70% |
| | DI.2 Tiempo promedio excedente para concluir estudios de licenciatura. | Mide el tiempo promedio que excede en trimestres la conclusión de los planes de estudio de licenciatura en relación con la duración normal establecida. | Total de trimestres realmente cursados por los egresados en el año entre el total de egresados en el año menos el número de trimestres establecidos en la duración normal prevista de cada plan de estudio. | 3.6 | 3 | 1.5 |
| | DI.3 Eficiencia terminal en posgrado. | Mide el porcentaje de alumnos de posgrado que terminó con éxito sus estudios por cohorte generacional. | Número de alumnos de especialidad con 100% de créditos de acuerdo con su cohorte generacional entre el número total de alumnos de la misma cohorte por 100. | 38% | 40% | 60% |
| | | | Número de alumnos de maestría con 100% de créditos de acuerdo con su cohorte generacional entre el número total de alumnos de la cohorte por 100. | 32% | 35% | 60% |
| | | | Número de alumnos de doctorado con 100% de créditos de acuerdo con su cohorte generacional entre el número total de alumnos de la misma cohorte por 100. | 38.9% | 40% | 60% |
| | DI.4 Tiempo promedio para concluir estudios de posgrado. | Mide el tiempo promedio que excede en trimestres la conclusión de los planes de estudio de posgrado en relación con la duración normal establecida. | Total de trimestres realmente cursados por los egresados de especialidad en el año entre el total de egresados de especialidad en el año menos el número de trimestres establecidos en la duración normal prevista de cada uno de los planes de estudio de especialidad. | 1.6 | 1 | 0.5 |
| | | | Total de trimestres realmente cursados por los egresados de maestría en el año entre el total de egresados de maestría en el año menos el número de trimestres establecidos en la duración normal prevista de cada uno de los planes de estudio de maestría. | 2.8 | 2 | 1 |
| | | | Total de trimestres realmente cursados por los egresados de doctorado en el año entre el total de egresados de doctorado en el año menos el número de trimestres establecidos en la duración normal prevista de cada uno de los planes de estudio de doctorado. | 2.7 | 2 | 1 |

Docencia (D) (continuación)

| Objetivo estratégico/ Factor clave | Principales indicadores | Descripción | Fórmula | Metas | | | |
|---|---|---|--|--|--------|--------|--------|
| | | | | 2010 | 2013 | 2024 | |
| a) Contar con una oferta de licenciatura, posgrado y cursos de actualización diversificada, actualizada y pertinente la cual se reconozca por su calidad. | DI.5 Empleo de los egresados. | Mide la tasa de inserción laboral al tercer y quinto año de egreso. | Datos derivados de la encuesta a egresados sobre trayectoria laboral de la última generación de estudio (licenciatura). | 78.3% | 82% | 90% | |
| | | | Datos derivados de la encuesta a egresados sobre trayectoria laboral de la última generación de estudio (posgrado). | 88.5% | 89% | 90% | |
| | DI.6 Tasa de planes de estudio evaluables considerados de calidad (licenciatura). | Mide el porcentaje de planes de estudio de licenciatura considerados de calidad, respecto del total de los planes evaluables. | Total de planes de estudios acreditados por COPAES y evaluados por CIEES Nivel I entre el total de planes evaluables por 100 (licenciatura). | 77% | 80% | 100% | |
| | DI.1.7 Tasa de planes de estudio evaluables considerados de calidad (posgrado). | Mide el porcentaje de los planes de estudio de posgrado considerados de calidad, respecto del total de los planes. | Total de planes de estudio registrados en el PNPIC entre el total de planes de estudio por 100 (posgrado). | 78.1% | 85% | 100% | |
| | DI.8 Actualización de planes de estudio de licenciatura. | Mide el grado en que se actualizan los planes de estudio de licenciatura. | Número de planes de estudio de licenciatura con adecuaciones, modificaciones y de nueva creación en los últimos 3 años entre el número total de planes de estudio por 100. | 61.1% | 70% | 100% | |
| | DI.9 Actualización de planes de estudio de posgrado. | Mide el grado en el que se actualizan los planes de estudio de posgrado. | Número de planes de estudio de posgrado con adecuaciones, modificaciones y de nueva creación en los últimos 5 años entre el número total de planes de estudio por 100. | 57.5% | 60% | 100% | |
| | DI.10 Habilitación de la planta académica. | Mide la capacidad académica de los profesores definitivos de tiempo completo. | Número de profesores definitivos de tiempo completo con especialidad, maestría y doctorado entre el total de profesores definitivos de tiempo completo por 100. | 83.5% | 85% | 93% | |
| | | | Número de profesores definitivos de tiempo completo con doctorado entre el total de profesores definitivos de tiempo completo por 100. | 49.6% | 52% | 70% | |
| | b) Ampliar la matrícula en todos los niveles educativos. | DI.11 Matrícula total. | Mide la matrícula de alumnos inscritos y reinscritos de licenciatura y posgrado en el año (n). | Número total de alumnos atendidos en el año (n). | 51 922 | 54 000 | 66 500 |
| | | DI.12 Distribución de la matrícula de posgrado en relación con la matrícula total. | Mide la proporción de alumnos de posgrado respecto del total de la matrícula. | Número de alumnos de posgrado en el año (n) entre el total de alumnos por 100. | 6.4% | 7% | 20% |
| c) Incorporar el aprendizaje del inglés y de otras lenguas en la formación de los alumnos. | DI.13 Alumnos de licenciatura con nivel intermedio en el idioma inglés. | Mide el porcentaje de alumnos con más de 75% de créditos aprobados de su plan de estudios de licenciatura que poseen al menos el nivel intermedio B1 del Marco Común Europeo (MCE) de Referencia para las Lenguas, recomendado para estudiantes egresados del nivel de licenciatura por la Secretaría de Educación Pública en el idioma inglés. | Número de alumnos que poseen al menos el nivel intermedio B1 del MCE de Referencia para las lenguas en el idioma inglés entre el número de alumnos inscritos con más de 75% de créditos aprobados de su plan de estudio por 100. | ND | 10% | 40% | |

Investigación (I)

| Objetivo estratégico/ Factor clave | Principales indicadores | Descripción | Fórmula | Metas | | |
|--|--|--|---|-------|------|------|
| | | | | 2010 | 2013 | 2024 |
| I2 Realizar investigación que contribuya al desarrollo social, científico, tecnológico, económico, cultural y político de la nación. | I2.14 Profesores en el Sistema Nacional de Investigadores (SNI). | Mide el porcentaje de profesores inscritos en el SNI. | Número de profesores de tiempo completo inscritos en el SNI entre el total de profesores de tiempo completo por 100. | 35.2% | 38% | 60% |
| | I2.15 Citas promedio por artículo publicado. | Mide el número de citas promedio por artículo publicado. | Número de citas a los artículos publicados entre el número de artículos publicados. | 1.9 | 2.3 | 3.1 |
| | I2.16 Financiamiento externo a proyectos de investigación. | Mide la proporción del financiamiento externo a proyectos de investigación en relación con el presupuesto aprobado en Otros Gastos de Operación e Inversión del año (n). | Monto total del financiamiento externo a proyectos de investigación entre el monto total del presupuesto aprobado en Otros Gastos de Operación e Inversión del año (n) por 100. | 4.6% | 6% | 20% |

Preservación y difusión de la cultura (C)

| Objetivo estratégico/ Factor clave | Principales indicadores | Descripción | Fórmula | Metas | | |
|--|---|--|---|-------|------|------|
| | | | | 2010 | 2013 | 2024 |
| <p>C3 Preservar, promover, difundir y rescatar las manifestaciones culturales y académicas innovadoras y aquellas enraizadas en la comunidad.</p> <p>a) Articular e implantar un programa institucional de cultura que contemple la difusión del conocimiento, las artes visuales y escénicas, la producción y distribución editorial y la comunicación apoyada en medios y tecnologías de frontera.</p> <p>b) Contar con una oferta de educación continua diversificada, actualizada y pertinente que sea un referente de la sociedad.</p> | | | | | | |
| | C3.17 Horas de transmisión de eventos culturales por radio y video conferencia. | Mide el porcentaje del tiempo de transmisión radiofónica en programas hablados. | Horas de transmisión en programas hablados entre horas de transmisión radiofónica por 100. | ND | 50% | 50% |
| | C3.18 Producción editorial. | Mide el número de libros editados por la Universidad en el año (n). | Conteo simple. | 225 | 250 | 500 |
| | C3.19 Difusión de las artes y divulgación científica y tecnológica. | Mide el número de horas persona promedio en actividades de artes visuales. | Sumatoria del número de actividades multiplicada por la duración de cada una y dividida entre la sumatoria de asistentes. | ND | 8.3 | 16.5 |
| | | Mide el número de horas persona promedio en actividades de artes escénicas. | Sumatoria del número de actividades multiplicada por la duración de cada una y dividida entre la sumatoria de asistentes. | ND | 16.5 | 33 |
| | | Mide el número de horas persona promedio en actividades de divulgación científica y tecnológica. | Sumatoria del número de actividades multiplicada por la duración de cada una y dividida entre la sumatoria de asistentes. | ND | 8.3 | 16.5 |
| | C3.20 Educación continua. | Mide el número de horas persona promedio en cursos de educación continua. | Sumatoria del número de actividades multiplicada por la duración de cada una y dividida entre la sumatoria de asistentes. | 31.4 | 35 | 50 |

Apoyo institucional (A)

| Objetivo estratégico/ Factor clave | Principales indicadores | Descripción | Fórmula | Metas | | |
|--|---|---|---|-------------------|-------------------|------------------|
| | | | | 2010 | 2013 | 2024 |
| A4 Contribuir al desarrollo de las funciones sustantivas, al crecimiento de la Universidad y al aprovechamiento eficiente y responsable de los recursos institucionales. | A4.21 Desviaciones en el ejercicio del presupuesto. | Mide la desviación en valor absoluto entre el presupuesto inicial del año (n) respecto al gasto total del año (n). | Suma de los valores absolutos del gasto total entre el presupuesto inicial por 100. | 19.4% | 15% | 5% |
| | A4.22 Gastos en gestión. | Mide el porcentaje de recursos destinados a la gestión. | Total de recursos destinados a gastos de gestión entre el total de recursos destinados a Otros Gastos de Operación, Inversión y Mantenimiento en el año por 100. | 19.7% | 16% | 10% |
| | A4.23 Grado de vivencia de los valores institucionales. | Mide el grado de vivencia de los valores institucionales en la comunidad universitaria. | Encuesta de percepción del cultivo de valores en la comunidad universitaria. | ND | 30% | 100% |
| ii. Alcanzar el mejor aprovechamiento posible de los recursos humanos, materiales, financieros y tecnológicos; así como, de los procesos, proyectos y estructuras organizacionales | A4.24 Capacitación. | Mide las horas que se destinan para cada trabajador al año en programas de capacitación. | Número de horas persona en actividades destinadas a capacitación al año. | 0.5 horas persona | 1.5 horas persona | 20 horas persona |
| | A4.25 Estructura de personal en unidades académicas. | Mide la relación entre el personal que colabora en los procesos sustantivos en relación con el personal en los procesos de apoyo. | Personal académico entre personal administrativo. | 0.8 | 0.9 | 1.5 |
| | A4.26 Crecimiento en infraestructura básica. | Mide la proporción del presupuesto ejercido en infraestructura básica. | Presupuesto ejercido para el crecimiento de la infraestructura básica en el año (n) entre el presupuesto ajustado en Otros Gastos de Operación e Inversión en el año (n) por 100. | 12.3% | 10% | 5% |
| iii. Acrecentar, mantener y actualizar la infraestructura y el equipamiento, para el adecuado desarrollo de las instalaciones universitarias. | A4.27 Crecimiento en equipamiento. | Mide la proporción del presupuesto ejercido en equipamiento. | Presupuesto ejercido en equipamiento en el año (n) entre el presupuesto total ajustado de Otros Gastos de Operación, Mantenimiento e Inversión en el año (n) por 100. | 15.8% | 10% | 5% |
| | A4.28 Mantenimiento. | Mide la proporción del presupuesto ejercido en mantenimiento. | Presupuesto ejercido en mantenimiento en el año (n) entre el presupuesto total ajustado de Otros Gastos de Operación, Mantenimiento e Inversión en el año (n) por 100. | 5.7% | 7% | 10% |



Apoyo institucional (A) (continuación)

| Objetivo estratégico/ Factor clave | Principales indicadores | Descripción | Fórmula | Metas | | |
|---|---|--|---|-------|------|------|
| | | | | 2010 | 2013 | 2024 |
| iv. Promover un subsidio suficiente y creciente. | A4.29 Crecimiento real del subsidio federal. | Mide el crecimiento real del subsidio federal en relación con el periodo inmediato anterior. | Subsidio real en el año (n) sobre el subsidio real del año (n-1) -1 por 100. | 2.6% | 3% | 4% |
| v. Obtener recursos financieros adicionales, a partir del mejor desempeño de las funciones universitarias. | A4.30 Ingresos diferentes al subsidio federal. | Mide el total de ingresos adicionales al subsidio federal. | Ingresos adicionales entre el subsidio federal por 100. | 7.6% | 10% | 15% |
| b) Articular y coordinar el trabajo entre las entidades universitarias para promover su cohesión, identidad, comunicación, colaboración e inter, multi y trans disciplinaridad. | A4.31 Planes y proyectos interunidades. | Mide el número de planes y proyectos de docencia, investigación y preservación de la cultura que se realizan con la participación de varias unidades o divisiones. | Número de planes de estudio que se realizan interunidades. | 5 | 6 | 15 |
| | | | Número de proyectos aprobados por el Colegio Académico vigentes en el año. | 6 | 9 | 15 |
| c) Consolidar un sistema de vinculación y extensión que promueva la productividad de los sectores social, público y privado. | A4.32 Convenios de vinculación. | Mide la capacidad de la Universidad para vincularse mediante convenios con los diferentes sectores de la sociedad. | Número de convenios con acciones formalizadas entre el número de convenios vigentes por 100. | 38.3% | 45% | 100% |
| d) Promover la internacionalización de la Universidad. | A4.33 Profesores en intercambio. | Mide el número de profesores que participan en programas de intercambio académico. | Número de profesores de tiempo completo que participan en programas de intercambio académico. | ND | 50 | 150 |
| | A4.34 Alumnos en movilidad. | Mide la proporción de alumnos activos que están participando o han participado en programas de movilidad en el año. | Número de alumnos en programas de movilidad entre la matrícula elegible por 100. | 3.6% | 6% | 10% |
| e) Diseñar e implantar un sistema de posicionamiento institucional. | A4.35 Posición de la Universidad en el contexto nacional e internacional. | Webometrics. | Lugar nacional. | 5 | 3 | 2 |
| | | SIR Latinoamericano. | Lugar. | 23 | 15 | 10 |
| | | SIR universidades mexicanas. | Lugar. | 4 | 3 | 2 |
| | A4.36 Apreciación de la Universidad por la sociedad. | Grado de apreciación de la UAM en la ZMVM y zona conurbada. | Encuesta de percepción. | ND | 30% | 70% |

Apoyo institucional (A) (continuación)

| Objetivo estratégico/ Factor clave | Principales indicadores | Descripción | Fórmula | Metas | | |
|---|---|--|---|--------|---------|-------|
| | | | | 2010 | 2013 | 2024 |
| f) Fomentar la cultura de la legalidad y el apego a las normas institucionales. | A4.37 Cumplimiento de las funciones con término por parte de órganos. | Mide el porcentaje del cumplimiento de las atribuciones anuales con término al año de los órganos colegiados y personales. | Número de atribuciones anuales cumplidas de acuerdo con la Legislación entre el número de atribuciones con término por 100. | ND | 100% | 100% |
| g) Cumplir cabalmente con las obligaciones financieras, rendir cuentas y fomentar la transparencia. | A4.38 Transparencia. | Mide la tasa de crecimiento de solicitudes de transparencia. | Número de solicitudes de transparencia del año (n) entre el número de solicitudes de transparencia del año (n-1)-1 por 100. | -1.9% | 0 | 0 |
| | | Mide la tasa de crecimiento de consultas de la información institucional. | Número de consultas de información institucional en el año (n) entre el número de consultas de información institucional en el año (n-1)-1 por 100. | 32% | 35% | 35% |
| | | Ranking de transparencia. | Índice de transparencia de la Información Fiscal. | TM | TA | TA |
| h) Asimilar, incorporar y aprovechar eficientemente el desarrollo de las tecnologías de información y comunicación. | A4.39 Índice de cobertura de las TIC. | Alumnos por computadora. | Número de alumnos en el año (n) entre el total de computadoras destinadas a los alumnos en el año (n). | 13.2 | 10 | 8 |
| | | Personal académico por computadora. | Número de personal académico en el año (n) entre el total de computadoras destinadas al personal académico en el año (n). | 1.6 | 1 | 1 |
| | | Personal administrativo por computadora. | Número de personal administrativo en el año (n) entre el total de computadoras destinadas al personal administrativo en el año (n). | 3 | 2 | 2 |
| | | Ancho de banda en red. | Suma de las salidas a internet e internet 2. | 136 MB | 1684 MB | 60 GB |
| i) Fortalecer el programa integral de administración de riesgos y seguridad para resguardar a la comunidad y el patrimonio universitario. | A4.40 Programa de administración de riesgos y seguridad. | Condiciones ambientales de trabajo. | Porcentaje de personal que evalúa con calificaciones de "muy buena" o "excelente" las condiciones propias y ambientales de sus puestos de trabajo. | ND | 25% | 60% |
| | | Laboratorio seguro. | Porcentaje de laboratorios que satisfacen las normas de seguridad e higiene. | ND | 70% | 100% |



Apoyo institucional (A) (continuación)

| Objetivo estratégico/ Factor clave | Principales indicadores | Descripción | Fórmula | Metas | | |
|--|---|---|---|---------|---------|---------|
| | | | | 2010 | 2013 | 2024 |
| j) Fomentar una cultura de cuidado a la salud. | A4.41 Programa de salud. | Mide el número de miembros de la comunidad que participan en programas de salud. | Porcentaje de beneficiarios. | ND | 20% | 50% |
| k) Consolidar el programa de actividades deportivas. | A4.42 Programa de actividades deportivas. | Mide el número de torneos y actividades organizados para la práctica del deporte. | Número de torneos y actividades deportivas. | 83 | 120 | 200 |
| | | Mide el número de servicios proporcionados para la práctica diaria. | Número de servicios diarios proporcionados a la comunidad universitaria por usuario atendido. | 165 033 | 200 000 | 300 000 |

ND No disponible
 TM Transparencia media
 TA Transparencia alta





Plan de Desarrollo Institucional 2011-2024
es una publicación de la Dirección de
Publicaciones y Promoción Editorial de la
Coordinación General de Difusión
de la Universidad Autónoma Metropolitana.

Se terminó de imprimir en
el mes de octubre de 2011
en Impresos trece, S. de R. L. de C.V.,
Mar Mediterráneo núm. 30
Colonia Tacuba, 11410, México, D. F.

En su composición se utilizaron
los tipos Gill Sans MT y Minion Pro.
La edición consta de 1 500 ejemplares
sobre papel couché de 150 g.
El diseño y la formación estuvieron
a cargo de Guadalupe Urbina Martínez.

