

Plan de Desarrollo Institucional 2007-2012

Introducción

1. El primer Plan de Desarrollo Institucional [1993-1996] fue aprobado por el Consejo Académico en la Sesión 7.92, celebrada los días 19 de noviembre y 1° de diciembre de 1992, y 20 y 23 de enero de 1993. El segundo, para el periodo 1996-2001, se aprobó por el órgano colegiado en su Sesión 4.96, efectuada los días 24 y 26 de julio de 1996. El tercero, 2003-2007, obtuvo la aprobación del Consejo Académico en la Sesión 1.03, llevada a cabo los días 23, 27 y 28 de enero y 3 de febrero de 2003.

2. En la Exposición de Motivos del Reglamento Orgánico

Desde el año 1992, la Unidad Xochimilco de la Universidad Autónoma Metropolitana (UAM) ha orientado sus políticas, estrategias y acciones, teniendo como guía tres planes de desarrollo institucional¹, aprobados por el Consejo Académico; por lo que este Plan de Desarrollo Institucional 2007-2012 constituye el cuarto esfuerzo de la comunidad xochimilca por orientar sus recursos y energías hacia las acciones que se definieron como prioritarias para avanzar en las metas propuestas. Se parte de un diagnóstico del Plan de Desarrollo Institucional 2003-2007, así como de la recuperación de algunos de sus propósitos, objetivos y metas por considerarlos vigentes y relevantes para las condiciones bajo las cuales se desarrolla actualmente el trabajo de la UAM.

Este Plan de Desarrollo Institucional 2007-2012 es un instrumento diseñado para fijar metas y definir acciones a desarrollar durante los próximos cinco años, lapso que, considerando la vocación de la UAM-Xochimilco y su contexto (internacional, nacional e institucional), permita conjuntar esfuerzos de la comunidad universitaria para alcanzar los objetivos propuestos, en el marco normativo de la desconcentración funcional y administrativa².



Misión de la UAM-X

Impartir educación superior, comprometiéndose con la formación de profesionales con capacidad para identificar y resolver problemas, así como para trabajar en equipos interdisciplinarios y con un fuerte compromiso social; desarrollar investigación orientada a la solución de problemas socialmente relevantes; brindar servicio a partir de un modelo que integre la investigación y la docencia, así como preservar y difundir la cultura.

Visión de la UAM-X

Ser punto de referencia nacional e internacional por su modelo educativo -el Sistema Modular-, su participación en la generación y aplicación del conocimiento a la solución de problemas socialmente relevantes, su compromiso con la preservación y difusión de la diversidad cultural del país y el cuidado del medio ambiente.

La Unidad Xochimilco debe identificar no sólo sus fortalezas y puntos débiles sino también conocer las amenazas y oportunidades del contexto en los ámbitos internacional, nacional e institucional, para establecer los ejes en torno a los cuales deberá desplegar, con carácter prioritario, acciones para acercarse a su visión.

En los contextos internacional y nacional se manifiestan las amenazas y oportunidades para las universidades públicas. El análisis del contexto institucional lleva a la identificación de las fortalezas y debilidades. Los ejes de acción constituyen la estrategia para sortear de la mejor forma los retos derivados del entorno y de la situación propia de la UAM-X, y permiten definir las acciones prioritarias para la traducción u operación, día con día, de esos ejes.

En un mundo globalizado, el conocimiento es cada vez más valioso en todos los ámbitos; sin embargo, sus efectos no inciden equitativamente, su aplicación genera riqueza a la vez que causa impactos sociales negativos, tanto en el empleo y el medio ambiente como en el incremento de la brecha en la calidad de vida entre grupos sociales y entre países. Si bien se ha privilegiado el concepto de economía del cono-

se entiende a la desconcentración funcional, en relación con el objeto de la UAM, en el sentido de que su cumplimiento debe ser distribuido entre los diferentes órganos e instancias de la Universidad. La Ley Orgánica reglamenta las primeras etapas de desconcentración [...] en materia de planes y programas de estudio, [...] los Consejos Divisionales los formulan, los Consejos Académicos los dictaminan y armonizan y el Colegio Académico los aprueba. Respecto a la desconcentración administrativa se explicita que los titulares de los órganos y de las instancias de apoyo académico no están subordinados a otro órgano superior respecto del ejercicio de sus competencias reglamentarias en disposiciones generales y gozan de autonomía técnica para ejercitarlas.





cimiento, por su efecto sobre la productividad y la competitividad de los países, es fundamental pensar en una sociedad basada en el conocimiento, en donde este recurso impacte de manera equitativa a los diferentes grupos sociales y mejore el bienestar de la población.

En este sentido, uno de los retos de las instituciones de educación superior (IES) es contribuir a poner el conocimiento al servicio del desarrollo social y con ello coadyuvar a la construcción de una sociedad más justa, equitativa y responsable del medio ambiente. Como parte de ellas, la Universidad Autónoma Metropolitana, en particular la Unidad Xochimilco (UAM-X), es un espacio privilegiado para la generación de investigación básica y aplicable, y de su distribución

mediante la formación de capacidades y valores de sus alumnos, trabajadores administrativos y académicos.

Contexto internacional: las tendencias en la educación superior

El contexto internacional está determinado por los procesos de globalización, que pueden ser considerados como un cambio de época, un cambio profundo que está generando el surgimiento acelerado de nuevas instituciones y reglas del juego que impacta de manera significativa a la educación superior. Si bien las IES, dado el avance del conocimiento, deben estar continuamente en transición y enfrentar permanentemente nuevos retos y transformaciones, los cambios que hoy les exige la globalización representan una verdadera revolución.

Se identifican cuatro tendencias relevantes a nivel internacional que afectan a la educación superior³:

1. Han emergido dos fuerzas poderosas que afectan el núcleo de las actividades de las IES: la enorme cantidad de nuevas instituciones que están en juego y la velocidad con que emergen estas nuevas instituciones. Estas fuerzas se fortalecen una a otra.
2. Están cambiando los fundamentos y reglas de funcionamiento de la economía y del manejo del conocimiento en dos direcciones: predominio del mercado, explícito en el uso del conocimiento en las universidades del sector privado, y reducción de la participación del Estado en el financiamiento y regulación de la edu-

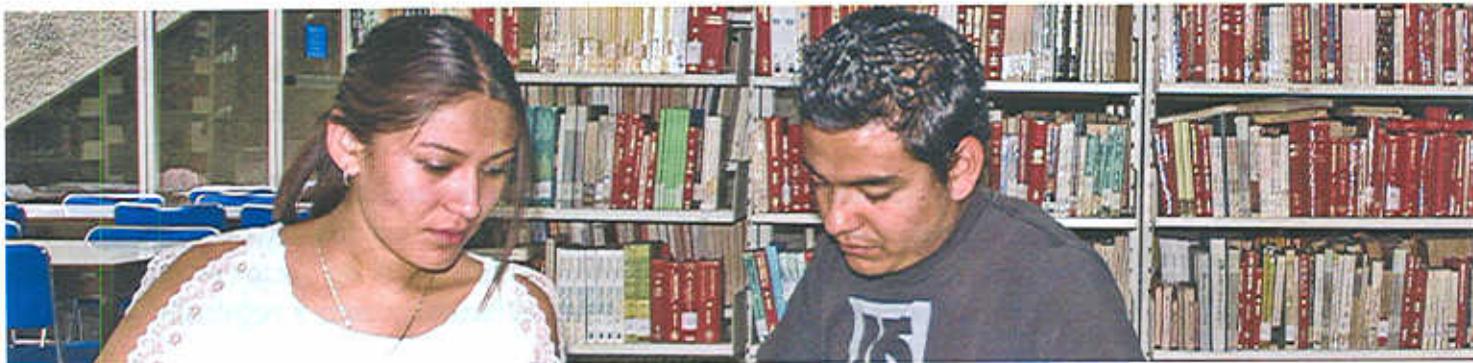
3. Gil-Antón, Manuel (2004) "Amor de ciudad grande: el mercado académico en México". En: Altbach, Philip G. *El ocaso del gurú: la profesión académica en el tercer mundo*. México: UAM/ Boston College.



cación superior. Estos cambios implican profundas modificaciones en las concepciones sociales sobre la educación superior; por un lado, se ha puesto en tela de juicio el núcleo de las funciones sociales que tiene asignada la educación superior y, por otro, al retraerse el Estado hay una mayor participación privada tanto en la educación superior como en el financiamiento a la investigación. Un debate central es si la educación superior es un bien privado o un bien público, si se trata de una industria o una institución social. A este respecto, la UNESCO ha declarado la educación superior como un servicio público⁴ y, por lo tanto, el financiamiento público es fundamental para asegurar que las misiones educativas y sociales se llevan a cabo en forma equilibrada.

3. Existe un proceso creciente de inter nacionalización de la educación superior y de flexibilización en la contratación y las trayectorias del personal académico en las IES, para responder a los cambios en la demanda y la movilidad de los recursos humanos, en los ámbitos nacional e internacional.
4. Otras tendencias se asocian con la incorporación de *currícula* abiertos y flexibles para la formación profesional, que permitan la movilidad; la prioridad en los procesos de aprendizaje del alumno, y la incorporación y generalización en el uso de nuevas tecnologías ligadas a la información y a la comunicación, en el ámbito de las tres funciones sustantivas de las universidades públicas.

4. Conferencia Mundial sobre Educación Superior. *La educación superior en el siglo XXI. Visión y acción*; París, 5-9 de octubre de 1998.





Con relación a la producción del conocimiento, se observan también varias tendencias: la definición de prioridades; la interdisciplina, la multidisciplina y la transdisciplina para abordar las preguntas de investigación; el trabajo colectivo, y la coordinación público-privada. Estas tendencias se asocian a lo que se conoce como el Modelo 2 de Producción de Conocimiento⁵, que supone se produce conocimiento en un contexto de aplicación; que el conocimiento es multi, inter y a veces transdisciplinario y para su producción se requieren formas de organización colectivas (equipos/grupos/redes de investigación, nacionales e internacionales), además de ser socialmente responsable y reflexivo. Es el resultado de la expansión paralela de los productores y usuarios del conocimiento en la sociedad, que enfatiza el uso intensivo de este recurso.

Respecto a la formación de los recursos humanos, las tendencias más importantes se asocian con la diversificación de disciplinas, crecientes cruces disciplinarios dados los cambios en la generación de conocimiento y el desarrollo de capacidades de los alumnos para indagar, acceder al conocimiento y resolver problemas. Un aspecto esencial es que los alumnos 'aprendan a aprender'.

A pesar del auge que actualmente tiene un modelo de educación fincado en la evaluación y la acreditación, la competencia por los recursos, las novedades tecnológicas y los parámetros de flexibilidad y movilidad, existe una crisis mundial en este campo debido a que tal modelo no está haciendo posible resolver los problemas sociales de los países, por lo que es necesario que nuestras acciones puedan ir más allá de estos parámetros.

5. Gibbons, Michael, et al. (1994) *The New Production of Knowledge: The Dynamics of Science and Research in Contemporary Societies*. London: Sage.



Contexto nacional

Las tendencias prevalecientes en el ámbito internacional inciden sobre los sistemas educativos nacionales, particularmente sobre el de educación superior en las universidades públicas. En México, en las tres últimas décadas, se han implementado políticas en correspondencia con dichas tendencias, que han buscado generar cambios en la normatividad, la evaluación, la acre-



ditación institucional, la certificación profesional por asociaciones civiles y la cultura de la calidad, así como en la diversificación de las fuentes de financiamiento. Estos cambios están generando impactos sobre la organización del trabajo de investigación, las trayectorias de los investigadores, las dinámicas institucionales, los planes y programas de estudio y los mercados de trabajo de los egresados, entre otros. En muchos casos los estímulos son contradictorios y frenan dinámicas institucionales.

Con relación a la formación de recursos humanos, existe una descoordinación notoria entre las políticas educativas que promueven su formación para la ciencia y la tecnología, aumentando la oferta de científicos y tecnólogos, y las políticas que tienen, entre otras finalidades, aumentar la demanda de esos recursos humanos. Si bien existe acuerdo sobre la necesidad de repensar la universidad pública, no hay consenso sobre cómo articular un sistema educativo diverso.

Las modificaciones en la dinámica de la generación del conocimiento, los diferentes ordenamientos institucionales y la identidad de las comunidades científicas imponen retos sobre las características de la formación de recursos humanos y demandan una revisión de la estructura en la que se están preparando estos recursos en las IES públicas. Las tendencias internacionales sugieren que la forma principal de incorporar el conocimiento a la economía y a la sociedad es la formación de recursos humanos que tengan diversas capacidades de conocimiento.

Un conjunto de procesos merecen especial atención en el contexto nacional: la negociación anual del presupuesto y las presiones para su contracción; las demandas de las entidades federativas



por una mayor equidad en la distribución del presupuesto; la lenta evolución del mercado de trabajo de los egresados de la educación superior (empleos de alta calidad); los cambios en la estructura de la demanda hacia nuevas profesiones, y la expansión del sistema privado de educación superior (cuya cobertura pasó del 18.5% en 1990 al 31.5% en 2005)⁶.

En lo que respecta a la UAM-Xochimilco, se considera que la educación superior pública debe definir su responsabilidad social en la creación de una sociedad del conocimiento y en la formación de profesionales que estén preparados para enfrentar una economía y un contexto de desigualdad y desarrollo no sustentable, polarizado y flexible.

Contexto institucional

La Universidad Autónoma Metropolitana nació hace más de 30 años con la finalidad de:

- I. Impartir educación superior de licenciatura, maestría y doctorado, y cursos de actualización y especialización, en sus modalidades escolar y extraescolar, procurando que la formación de profesionales corresponda a las necesidades de la sociedad;
- II. Organizar y desarrollar actividades de investigación humanística y científica, en atención, primordialmente, a los problemas nacionales y en relación con las condiciones del desenvolvimiento histórico, y
- III. Preservar y difundir la cultura⁷.

Desde su origen, enmarcada en la autonomía universitaria, la UAM se ha caracterizado como una institución abierta a la pluralidad y la diferencia. La facultad que le otorga la *Ley Orgánica* hizo posible que sus tres Unidades originales⁸ asumieran distintos modelos pedagógicos y diferentes modalidades de organización de la vida académica.



6. Rubio Oca, Julio. Coord. (2006) *La política educativa y la educación superior en México, 1995-2006: Un balance*. México: SEPI/FCE.

7. *Ley Orgánica de la Universidad Autónoma Metropolitana*, artículo 2.

8. El 26 de abril de 2005 se creó una cuarta Unidad, Cuajimalpa, mediante el Acuerdo 264.3 del Colegio Académico.



Hoy, a pesar de estas diferencias originales, las cuatro Unidades conforman un todo coherente en sus objetivos y consistente en sus logros, en el que conviven las distintas corrientes de pensamiento y coexisten proyectos académicos diferentes. Esta naturaleza es esencialmente la fuente de su dinamismo, flexibilidad y vitalidad, así como de su compromiso social. Como modalidad, la Universidad adoptó la figura de profesor-investigador que la ubica en el ámbito de las universidades de investigación.

Cada una de las Unidades forma profesionales para la sociedad que, con diferentes habilidades, se incorporan con relativa facilidad al mercado de trabajo. Sus egresados ocupan espacios distintos en el ámbito laboral pero todos son indispensables para el desarrollo del país. En cada Unidad hay también posgrados prestigiosos y reconocidos gracias a la labor de sus graduados y núcleos de académicos cuyas líneas de investigación científica, tecnológica, humanística y artística, se han consolidado y se erigen como referentes obligados en el ámbito nacional e internacional; algunos, incluso son únicos en su área de conocimiento. Muchos grupos han abordado procesos de transferencia del conocimiento hacia los sectores productivo y social o a comunidades, por medio de proyectos o modelos de servicio cuyo impacto se evidencia en desarrollos tecnológicos, propuestas o acciones de desarrollo social que, al llevarse a la práctica, inciden en el mejoramiento del sector destinatario.

En los últimos años, la UAM ha avanzado de manera definitiva en los procesos de vinculación interna, para ser identificada como una sola institución con programas y metas comunes. Se han desarrollado cuatro Programas Universitarios, en los que participan más de una de las Unidades, como son: Estudios Metropolitanos, Desarrollo Humano en Chiapas, Infancia y Sierra Nevada, que han tenido un importante impacto en los grupos con los que están trabajando.

También se ha desarrollado el Sistema de Información sobre Alumnos, Egresados y Empleadores que ha proporcionado resultados sobre cuatro generaciones de egresados, ha producido uno de los primeros estudios de empleadores del país y permite el seguimiento de trayectorias estudiantiles en las cuatro Unidades.

La presencia de la Universidad como una sola organización se ha hecho notar en las distintas ferias de promoción de la oferta educativa que se realizan año con año en la Ciudad de México, así como en los congresos de posgrado que se llevan a cabo en el país y en el extranjero. Se ha avanzado también en el aspecto de la movilidad de alumnos y personal académico.

Para que la Universidad pueda continuar funcionando con mayor eficiencia, se aprobó, en 1990, el *Reglamento de Planeación*. Con fundamento en dicho ordenamiento, la planeación en la Universidad Autónoma Metropolitana es la sistematización y orientación de acciones a corto, mediano y largo plazos, a fin de alcanzar el objeto de la Universidad, mediante la fijación de políticas, objetivos, metas, prioridades, estrategias y criterios de evaluación. Su objetivo general es articular y contribuir al desarrollo de las actividades de docencia, investigación, preservación y difusión de la cultura y apoyo institucional en forma eficiente y eficaz⁹.

La planeación tiene como propósitos más importantes: orientar las actividades académicas universitarias y dar continuidad a las mismas en la dirección seleccionada para lograr un crecimiento y desarrollo institucional sostenido y congruente.

En las Unidades, la planeación tiene como objetivos armonizar la organización académica de la Unidad; propiciar el desarrollo coherente de la docencia, la investigación, la preservación y difusión de la cultura y el apoyo institucional, así como vincular las actividades de planeación con las de presupuestación¹⁰.

En el caso específico de la Unidad Xochimilco su modelo educativo -el Sistema Modular- ha sido objeto de una permanente discusión con la finalidad de repensarlo, evaluarlo y, de ser el caso, adecuarlo a los nuevos requerimientos de los contextos que inciden en él. Desde un principio se ha analizado e interpretado, en diferentes foros y con distintos enfoques, el llamado Documento Xochimilco o Documento Villarreal¹¹, en el que se planteaban algunos elementos para formular un *plan directivo* definitivo.

El Modelo Xochimilco significó una modificación a los elementos que conformaban la práctica universitaria tradicional impulsando una redefinición social de las profesiones, una reorientación de

9. Reglamento de Planeación, artículos 2 y 3.

10. Op. cit. artículo 11.

11. Anteproyecto para establecer la unidad del sur de la Universidad Autónoma Metropolitana. [1974].



los objetivos institucionales hacia los problemas que afectan a los sectores mayoritarios del país, para intentar incidir en la reducción de la brecha que produce las grandes desigualdades económicas y en los problemas sociales asociados a la pobreza, una definición de los perfiles profesionales necesarios para atender tales problemas y nuevas y mejores formas de concebir y operar el sistema de enseñanza-aprendizaje. Para ello, utiliza un modelo pedagógico en el cual se vincula el proceso de enseñanza-aprendizaje con problemáticas socialmente relevantes, procurando integrar las tareas de generación, transmisión, aplicación y difusión del conocimiento.

Uno de los últimos procesos de discusión sobre los conceptos teóricos que fundamentan el modelo está recogido en las *Bases conceptuales y sistema modular. Una reflexión colectiva*¹², que da cumplimiento a uno de los objetivos prioritarios sancionado por el Consejo Académico al aprobar el *Plan de Desarrollo Institucional 2003-2007*. Como ya se esbozó al inicio, los anteriores planes de desarrollo han contribuido también a la docencia, la investigación, la preservación y difusión de la cultura, así como en la vinculación con la sociedad.

Los últimos cuatro años muestran avances importantes en la presencia de la UAM-X. El modelo académico ha sido reconocido como una alternativa viable para la formación de profesionales participativos, capaces de identificar y resolver problemas en su ámbito profesional, con un alto compromiso social y con la habilidad de trabajar en equipo. Los egresados de las distintas licenciaturas y posgrados se han ubicado con éxito en el mercado laboral y la opinión de los empleadores, en cuanto a su desempeño profesional, es muy favorable. La vinculación con distintos sectores de la sociedad se ha incrementado de manera sustancial y, actualmente, es llamada a responder demandas de investigación y a evaluar proyectos y servicios por diversas instituciones nacionales e internacionales.

No obstante lo anterior, subsisten algunas debilidades como la falta, en ocasiones, de mecanismos expeditos para la adecuación y, sobre todo, para la modificación y flexibilización de los planes y programas de estudio; el que se privilegie la investi-

12. Aprobadas por el Consejo Académico de la Unidad Xochimilco, en la Sesión No.2.05, celebrada los días 29 y 31 de marzo de 2005.





gación individual sobre la colectiva; la falta de una política de integración de nuevos cuadros académicos a los cuales se pueda transferir la experiencia, el conocimiento y el capital social de quienes han participado en la construcción de la Unidad; los diferentes sistemas de información no funcionan como instrumentos para la toma de decisiones que permitan corregir desviaciones y potenciar capacidades, y ausencia del sentido de pertenencia e identificación con la UAM. Estas debilidades podrían transformarse en fortalezas mediante este plan.

Seguimiento y evaluación del Plan de Desarrollo Institucional

La evaluación científica y sistematizada permite tener resultados para la planificación y la reorientación continua de las

políticas, programas, proyectos y acciones. En función de las disposiciones de la política gubernamental, así como las propias de la Universidad, en las que se menciona la preocupación por la calidad del servicio universitario y la permanente actualización de los programas de estudios, se presenta la necesidad de establecer mecanismos objetivos para realizar esta evaluación.

En el año 2001, se llevó a cabo el primer trabajo de autoevaluación, sus resultados se dieron a conocer a mediados del año 2002. Este ejercicio tuvo su origen en el *Plan de Desarrollo Institucional 1996-2001*, que incluyó un Programa Estratégico de Evaluación, cuyo objetivo general era:

Diseñar y poner en operación un modelo integral de autoevaluación institucional en la docencia, la investigación, la extensión y difusión de la cultura, en la gestión y en la administración, que permita identificar sus avances, sus problemas y sus especificidades para fortalecer y reorientar las políticas y acciones institucionales inherentes al proyecto académico de la UAM-X. Entre los elementos centrales de este modelo integral de evaluación están la formulación de propuestas de cambio que fortalezcan la calidad, pertinencia y oportunidad de las funciones institucionales¹³.

Con la finalidad de que este tipo de evaluación mida realmente los avances de acuerdo a los objetivos y permita detectar qué pasa durante el proceso, se considera que la evaluación no debe hacerse al final, por lo que deben utilizarse indica-

13. *Plan de Desarrollo Institucional 1996-2001*. México: Universidad Autónoma Metropolitana. Unidad Xochimilco, pp. 79-80.



dores susceptibles de ser revisados en cualquier momento; esto permitirá detectar problemas, determinar las acciones más apropiadas para resolverlos y continuar la consecución de los objetivos planteados. La utilidad de la evaluación dependerá del grado en que los miembros de la comunidad, que toman las decisiones de acción, compartan los resultados y los consideren razonables.

Es claro que la especificación de metas y objetivos conciernen sólo a la etapa de planificación, por tanto, es necesario especificar los medios para alcanzar los fines y pensar en el proceso real de desarrollo del programa para cubrir las fases de estructuración y aplicación, con el afán de constatar la congruencia entre resultados y propósitos.

Existe el propósito en este plan de desarrollo de evaluar el proceso en forma permanente para corregir desviaciones y precisar las acciones. Asimismo, tienen que considerarse las capacidades relevantes de las personas y grupos que han de responsabilizarse del plan; las estrategias, diseños y procedimientos para el desarrollo eficaz de éstos, y el seguimiento de su desarrollo, para permitir indagar defectos y consecuencias no previstas que puedan corregirse y reorientarse en tiempo.

Identificación de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas (FODA)

La Universidad Autónoma Metropolitana, una de las cuatro instituciones públicas federales del sistema de educación superior con alcance nacional, no circunscribe su acción a la Ciudad de México sino extiende su ámbito de actividad a todo el país, al

igual que la Universidad Nacional Autónoma de México, el Instituto Politécnico Nacional y la Universidad Pedagógica Nacional.

En este marco, la UAM-X enfrenta nuevos retos que emergen de algunas debilidades, producto de su propia trayectoria evolutiva y de las tendencias nacionales e internacionales de la educación superior; al mismo tiempo que se han consolidado algunas fortalezas, producto de su modelo y la operación de éste, en el transcurso de los años. Estos elementos pueden ser considerados como oportunidades, por las características que la sociedad demanda de los egresados de las IES, nacionales e internacionales, en la etapa actual. Para alcanzar la Visión se han identificado un conjunto de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas.



La Comisión responsable del Plan inició sus trabajos evaluando el cumplimiento de objetivos y metas del Plan de Desarrollo Institucional 2003-2007. Para ello, siguió varios caminos: recabar información estadística y documental, entrevistas con los responsables de llevar a efecto las distintas acciones para el cumplimiento de las metas propuestas y aplicación de cuestionarios a miembros del personal académico y directivo.

Al mismo tiempo, la Comisión invitó a los órganos personales y otros miembros de la comunidad universitaria, con el propósito de enriquecer las discusiones en torno a lo que debería incorporarse en el Plan. De las reflexiones surgidas en el seno de las subcomisiones se planteó la necesidad de llevar a cabo un taller de planeación estratégica. La dinámica establecida en el taller permitió el trabajo en equipos para discutir sobre el grado de avance y las dificultades que se tienen para cumplir adecuadamente con las funciones propias de la Universidad.

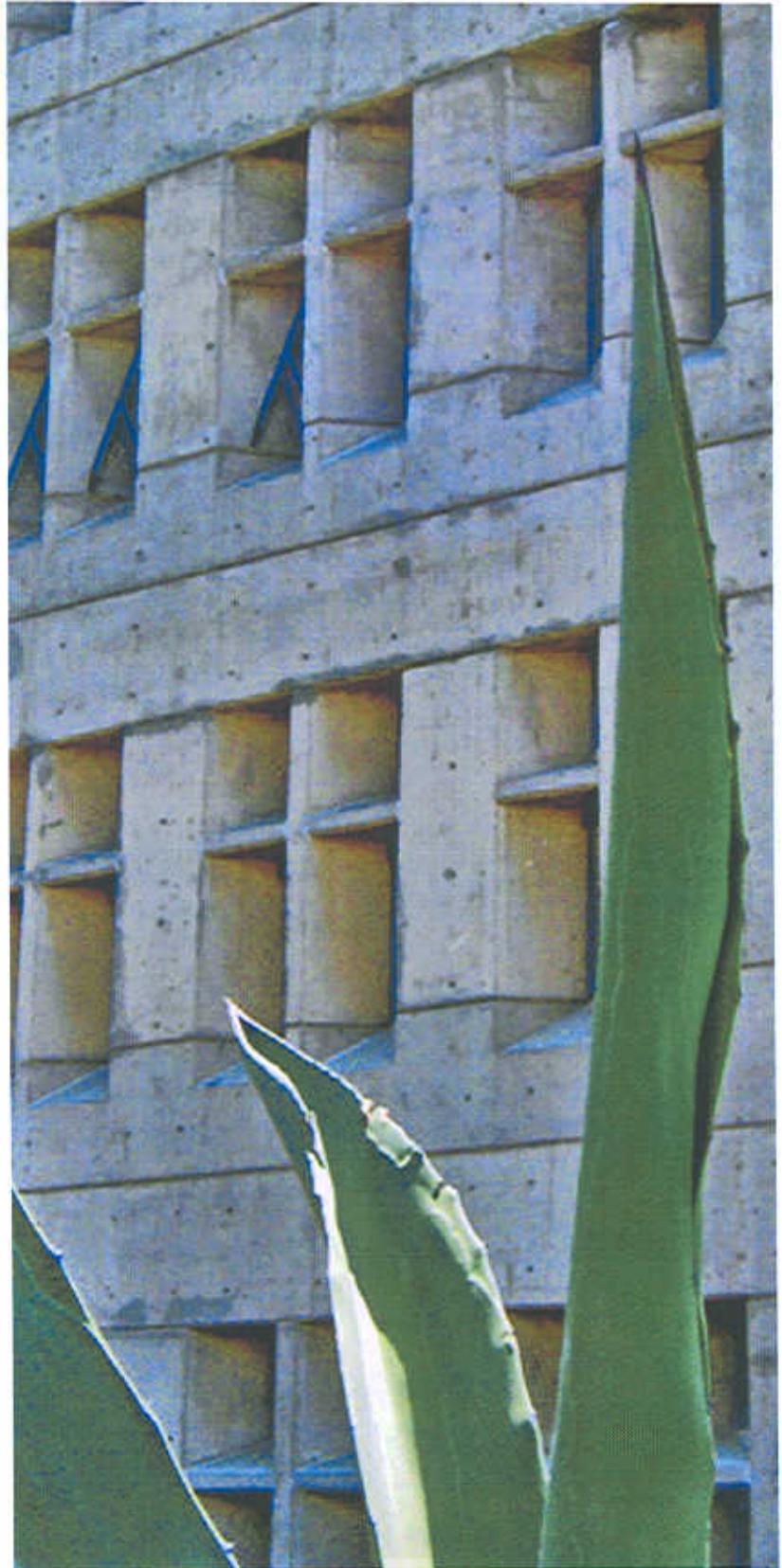
Lo anterior permitió determinar las principales fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas, que se enuncian a continuación y que sustentan los ejes estratégicos que se establecen en este Plan de Desarrollo Institucional 2007-2012.

Fortalezas

- Reconocimiento del modelo educativo como una alternativa exitosa en educación superior, evaluado mediante los indicadores más aceptados: eficiencia terminal y desempeño profesional de los egresados.
- Excelente calificación de los egresados de la UAM-X.
- Formación de profesionales con capacidades de reflexión crítica, innovación y habilidad para trabajar en equipo.
- Formación profesional mediante la realización de investigaciones modulares que permiten profundizar en el conocimiento y aspectos relevantes de un problema específico.
- Organización moderna con una estructura departamental y reglas claras para el funcionamiento de la Unidad.
- Estructura de gestión equilibrada entre órganos personales y colegiados.
- Capacidad y competitividad académicas.
- Infraestructura adecuada para el cumplimiento de las funciones universitarias.
- Planta académica con un porcentaje elevado de doctores y miembros del SNI.
- Posgrados de reconocido prestigio nacional.

Oportunidades

- Aceptación del modelo educativo.
- Demanda para formar profesionales capaces de colaborar en la solución integral de problemas sociales.



- Alta demanda por servicios profesionales.
- Requerimiento para la generación de tecnologías para el desarrollo.
- Alta demanda para ingresar a las licenciaturas y los posgrados que se imparten en la Unidad.
- Políticas nacionales para la formación de investigadores de alto nivel académico.

Debilidades

- Diseños curriculares poco flexibles y normatividad que dificulta la adecuación y modificación de los planes y programas de estudio que requiere la sociedad.
- Aplicación heterogénea del modelo académico.
- Rechazo a los mecanismos de evaluación.
- Sistemas de evaluación que privilegian el trabajo individual sobre el colectivo.
- Insuficiente visibilidad e impacto de la producción académica de la Unidad.
- Débil sentido de pertenencia de algunos miembros de la comunidad universitaria.
- Poca presencia externa de la Universidad.
- Falta de una política de incorporación de jóvenes académicos a la Universidad.
- Desfase en la aplicación de las nuevas tecnologías en el trabajo académico y administrativo de la Unidad.

Amenazas

- Pérdida de fuerza de la educación superior como factor de movilidad social.
- Recorte presupuestal para la educación superior.
- Políticas que favorecen los intereses del mercado y dejan de lado las necesidades de la sociedad.
- Aumento del número de universidades privadas de bajo costo y calidad.
- Políticas públicas que favorecen a las instituciones privadas.
- Estancamiento en la economía que genera insuficiencia en la demanda de personal con educación superior.
- Percepción social negativa sobre las universidades públicas.

La Unidad Xochimilco tiene condiciones que puede aprovechar para responder, con una alta flexibilidad, a los retos de la nueva época: una estructura departamental que permite generar espacios colectivos de investigación/docencia, así como ambientes propicios para el aprendizaje. Adicionalmente, la respuesta a los desafíos tendrá que darse en un conjunto de premisas: la autocrítica, capacidad para advertir los umbrales, ofrecer una alternativa moderna y adecuada (en términos de la organización departamental y la innovación curricular) y una mayor presencia en la sociedad.

En este sentido, es esencial que la Unidad Xochimilco se centre en acciones prioritarias que no solamente contribuyan al cumplimiento de la Visión planteada



sino que permitan potenciar más sus recursos. El Plan de Desarrollo Institucional define los ejes estratégicos en torno a los cuales se lleven a cabo acciones para transitar hacia los procesos descritos, estableciendo metas acordes con los principios fundamentales del proyecto educativo.

Establecer acciones prioritarias en torno a los ejes identificados significa que los esfuerzos se concentrarán para resolver las debilidades, volviéndolas fortalezas, además de que se aprovecharán las oportunidades para contrarrestar las amenazas. Esto no representa que la Unidad Xochimilco deje de realizar y apoyar las actividades habituales que garantizan el cumplimiento de las funciones que tiene asignadas. El que este plan no mencione todas y cada una de las actividades que se realizan, ni precise las acciones que se requieren para su desarrollo permanente, no significa que la Institución dejará de apoyarlas.

Ejes Estratégicos

La identificación de los seis ejes que se enuncian a continuación, además de surgir de los resultados de los diagnósticos de docencia e investigación y de los resultados del taller de planeación estratégica, se desprenden de las hipótesis y desafíos caracterizados en el documento de Bases Conceptuales. Las hipótesis se refieren a la integración de las funciones universitarias, entendida como el proceso de producción, transmisión y aplicación de conocimientos; la interdisciplina como principio de organización de la estructura universitaria y su perspectiva de cambio hacia la transdisciplina; la del vínculo con la realidad, es decir, considerar a la Universidad como centro estratégico de renovación de la sociedad, y la innovación de la enseñanza al impartir el conocimiento por 'objetos de transformación', en un contexto interdisciplinario de formación profesional.

Con las herramientas que suponen las hipótesis, la UAM-X tiene que enfrentar desafíos como proporcionar a los alumnos no sólo de los conocimientos de su disciplina, sino también habilidades que les permitan desarrollar su capacidad de reflexión y juicio para valorar la información y favorecer la adecuada aplicación de conocimientos. Aunado a lo anterior, hay que formar profesionales con un alto grado de

compromiso social, con capacidad crítica e inquietud por el cambio.

Para validar las hipótesis y responder a los desafíos se deben no sólo rescatar sino aplicar los fundamentos del sistema modular e interiorizar al personal académico y alumnos en el modelo educativo que da sustento e identifica a la Unidad Xochimilco y permita, a la vez, abordar los ejes estratégicos de:

1. Modernización y Actualización del Sistema Modular
2. Pertinencia, Calidad e Impacto de la Investigación
3. Difusión del Conocimiento y Otros Bienes Culturales y la Recreación para la



Formación Integral

4. Institucionalización del Servicio y la Vinculación con la Sociedad
5. Imagen Institucional e Identidad Universitaria
6. Aplicación de las Tecnologías de Información y Comunicación (TIC) a las Actividades Académicas y la Adecuación de la Administración

