

UNIVERSIDAD PEDAGÓGICA NACIONAL

**PLAN
INSTITUCIONAL
DE DESARROLLO**

**ESTRUCTURA
ORGÁNICA
ACADÉMICA**

NORMATIVIDAD

SEP



UNIVERSIDAD PEDAGÓGICA NACIONAL



U. S. E. T.
UNIVERSIDAD PEDAGÓGICA
NACIONAL UNIDAD 291
TLAXCALA
DIRECCION

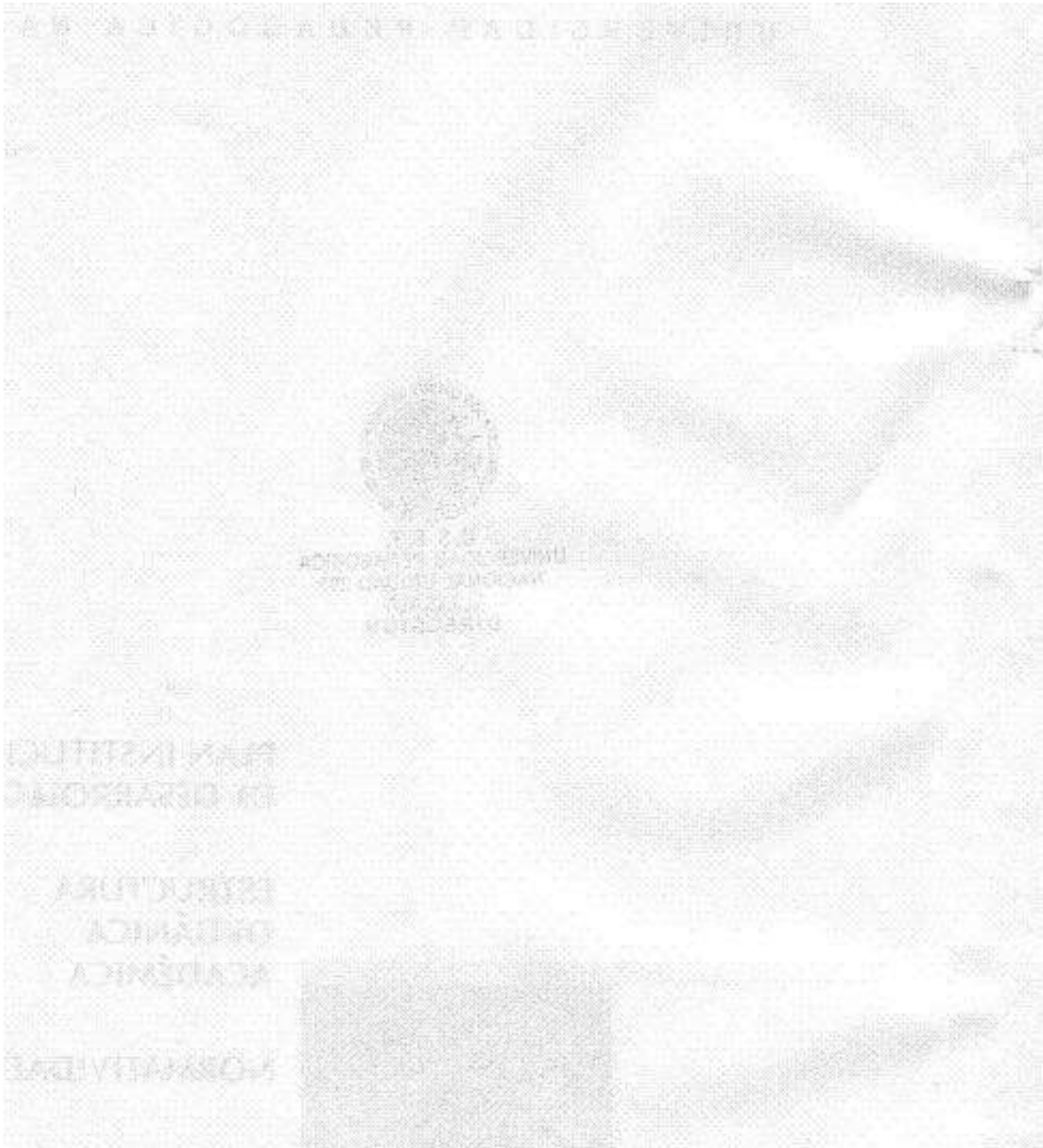
PLAN INSTITUCIONAL
DE DESARROLLO

ESTRUCTURA
ORGÁNICA
ACADÉMICA

NORMATIVIDAD

Documento aprobado por el Consejo Académico
en su Cuadragésima Sexta Sesión Ordinaria
(7 al 28 de julio de 1994)

MÉXICO, D.F.



Primera edición: agosto de 1994

© Universidad Pedagógica Nacional
Carretera al Ajusco núm. 24,
Col. Héroes de Padierna
Delegación Tlalpan, C P 14200
México, Distrito Federal

ISBN 968-6898-29-8

Se permite la reproducción total o parcial
siempre y cuando se cite la fuente.

MIEMBROS DEL CONSEJO ACADÉMICO

Eduardo Maliachi y Velasco	Presidente y Rector
Federico Valle Rodríguez	Secretario y Secretario Académico
Salvador Heredia Reyes	Secretario Administrativo
Rosa María Villasana Castillo	Directora de Docencia
Sergio de la Vega Aguirre	Director de Investigación
Manuel de la Cera Alonso	Director de Difusión y Extensión Universitaria
Eduardo Salas Estrada	Director de Biblioteca y Apoyo Académico
Alberto Monnier Treviño	Coordinador de Unidades UPN
Norma Bocanegra Gastelum	Académico (Titular) Unidad de Mexicali
Cástulo Hernández Gálvez	Académico (Titular) Unidad de Guadalupe, Nuevo León
Mario Espinosa Guevara	Académico (Titular) Unidad de Cuernavaca
Lorenzo Contreras Santiago	Estudiante (Titular)
Roberto Díaz Ruiz	Estudiante (Suplente)
Carlos Maya Obé	Académico (Titular)
Julio Rafael Ochoa Franco	Académico (Suplente)
Marcelino Guerra Mendoza	Académico (Titular)
Ana María Prieto Hernández	Académico (Titular)
Miriam Aguilar Ramírez	Académico (Suplente)

**PLAN INSTITUCIONAL
DE DESARROLLO**

**ESTRUCTURA
ORGÁNICA
ACADÉMICA**

NORMATIVIDAD

UNIVERSIDAD PEDAGÓGICA NACIONAL

CONTENIDO

Presentación

Plan Institucional de Desarrollo

Estructura Orgánica Académica

Normatividad

Periodo de Transición

Anexos

La Universidad Pedagógica Nacional, institución inserta en el Subsistema de Educación Superior, accede a una nueva fase de desarrollo con motivo de la firma del *Acuerdo Nacional para la Modernización de la Educación Básica* de mayo de 1992 y con la definición de su *Proyecto Académico*, aprobado por el Consejo Académico en su Cuadragésima Tercera Sesión Ordinaria, celebrada entre el 9 de agosto y el 6 de septiembre de 1993, lo cual crea las condiciones que le revisten de una mayor identidad, así como de mayor precisión en sus compromisos con la profesionalización y actualización del magisterio, el desarrollo de la educación básica, del sistema educativo nacional y de los estados, y la elevación de la calidad y excelencia educativas.

En la situación actual, y con una visión prospectiva de la UPN, se hace imprescindible elaborar un *Plan Institucional de Desarrollo* para operar el *Proyecto Académico* de la Universidad congruente con la federalización.

El *Plan Institucional de Desarrollo* requiere de un marco jurídico que rija la vida universitaria y favorezca la concreción de los principios, fines y políticas institucionales que exigen procedimientos y formas de organización innovadoras; así como de una nueva estructura que asegure la vigencia y cohesión nacional del *Pro-*

PRESENTACIÓN

yecto Académico y garantice la necesaria libertad para que las Unidades, en cada entidad federativa, desarrollen proyectos específicos en función de su entorno local, estatal y regional.

Con base en estas consideraciones, se convocó a la comunidad universitaria para la elaboración del *Plan Institucional de Desarrollo*, la *Estructura Orgánica Académica* que requiere para su operación, así como la *Normatividad* que permite mantener una Rectoría Académica Nacional acorde con lo estipulado en las *Actas de Conclusión de Transferencia* suscritas por la SEP y los gobiernos de los estados.

Este documento fue aprobado por el Consejo Académico y se construyó en cinco grandes momentos:

1. Elaboración y presentación de ponencias por parte de la comunidad académica en el ámbito nacional.
2. Integración y sistematización de las propuestas por parte de una Comisión Nacional conformada por veintisiete miembros* (nueve representantes de la autoridad, nueve representantes de las Unidades federalizadas y nueve representantes de la Unidad Ajusco).
3. Análisis, discusión y modificación del documento elaborado por la Comisión Nacional Sistematizadora, en el marco de una Reunión Nacional que contó con la participación de representantes de sesenta Unidades, celebrada en la ciudad de Jalapa, Ver.
4. Redacción final por la Comisión Nacional Sistematizadora.
5. Análisis, discusión, modificación y aprobación del documento, por los miembros del Consejo Académico, durante su Cuadragésima Sexta Sesión Ordinaria.

*La metodología empleada por la Comisión Nacional Sistematizadora se presenta en el Anexo 8.

El Acuerdo Nacional para la Modernización de la Educación Básica ha generado nuevas condiciones para el trabajo educativo y nuevas formas para la realización de sus tareas. En el marco de la federalización, el modelo académico administrativo de la UPN se ha tornado inoperante, ya que los requerimientos y problemas surgidos en la Institución han rebasado su aplicación, además de que los recursos de las Unidades UPN han sido transferidos a los gobiernos de los estados. Sin embargo, como Sistema de Unidades, conserva su carácter nacional al compartir un *Proyecto Académico* que establece los lineamientos generales sobre su campo específico de acción, con programas comunes y acciones diferenciadas que corresponden a las necesidades educativas locales, estatales, regionales y nacionales, y a las características internas de cada Unidad.

Las nuevas condiciones fijan las bases para el desempeño renovado de las funciones y tareas asignadas a la UPN. Ésta, a fin de cumplir con los objetivos y funciones planteados en su *Decreto de Creación* y dar respuesta a los requerimientos de la sociedad mexicana, reformuló su *Proyecto Académico* para reorientar sus acciones y coadyuvar así al desarrollo y fortalecimiento de la educación en México, especialmente de la escuela pública de

PLAN INSTITUCIONAL DE DESARROLLO

nivel básico, mediante la recuperación, valoración y superación de las prácticas del magisterio.

En el proceso de reformulación se tomó como referencia central la realidad educativa, con sus problemas y tendencias, a fin de reconocer aquellos ámbitos donde la intervención de la Universidad puede ser relevante y significativa; a dichos ámbitos se les denominó Campos Problemáticos. Además, se analizó criti-

camente el trabajo de la Universidad para conocer sus fortalezas y debilidades, destacando entre estas últimas problemas tales como: ausencia de políticas definidas y permanentes que provoca la dispersión de esfuerzos; desvinculación con la sociedad; carencia de un sólido programa para la superación académica del personal; excesiva burocratización; limitación de recursos presupuestales; desintegración de las funciones sustantivas dando prioridad a la docencia, entre otros. Esto permitió definir un conjunto de Líneas de Fortalecimiento Institucional, así como establecer acciones prioritarias que la Universidad se comprometió a desarrollar en el corto plazo.

En el *Proyecto Académico* se establece la ausencia de un *Plan Institucional de Desarrollo* (PID), y se plantea la necesidad de elaborarlo a partir de una visión estratégica, con el propósito de establecer un sistema de planeación, operación y evaluación del quehacer universitario.

CARACTERIZACIÓN Y PROGRAMAS NACIONALES

Un *Plan Institucional de Desarrollo* es la construcción de una propuesta académica fundamental que, mediante un ejercicio riguroso y participativo de planeación, identifica los compromisos y las acciones sustanciales de una institución.

El *Plan Institucional de Desarrollo* (PID) de la UPN es un instrumento ejecutivo puesto que concreta y hace operativo el *Proyecto Académico*; orientador, porque a partir de él se pueden derivar proyectos y subproyectos, y normativo, porque compromete a la comunidad universitaria al logro de los grandes propósitos de la Institución, al conjugar esfuerzos en favor del pluralismo y del trabajo colegiado de la vida universitaria.

Se concibe además como un proceso permanente y participativo en el que se formulan y evalúan los programas, subprogramas y proyectos que orientan el desarrollo académico de la Institución.

En la UPN, el *Plan Institucional de Desarrollo* es la expresión diferenciada y objetiva del *Proyecto Académico* nacional. Concreta su sentido en un conjunto de metas, acciones, estrategias y recursos articulados en torno a sus fundamentos, normas e implicaciones estructurales. Al mismo tiempo se define por las



responsabilidades de transformación de la problemática de la Educación Básica, de sus maestros y sus formadores, en los ámbitos nacional, regional, estatal y local.

Los campos problemáticos orientan las áreas de desarrollo académico, líneas de desarrollo y compromisos que se convierten en las directrices para definir dos programas nacionales: Desarrollo Académico y Fortalecimiento Institucional.

El programa de Desarrollo Académico es el que establece, mediante subprogramas y proyectos específicos, soluciones a los compromisos expresados en cada uno de los campos problemáticos; sus acciones permiten dar solución a problemas y necesidades que la Universidad debe atender en el ámbito externo.

El programa de Fortalecimiento Institucional conjunta los subprogramas y proyectos indispensables para apoyar la operación del Programa de Desarrollo Académico; está orientado a la generación de las condiciones internas que permitan que la intervención de la Universidad en los campos problemáticos sea relevante y significativa.

Para efectos del PID se entiende como :

Programa

"... una unidad académica institucional y de amplia prospectiva, que articula de manera estratégica y flexible, y da coherencia a un conjunto de proyectos de docencia, investigación y extensión, que tienen por objetivo atender los campos problemáticos», (*Proyecto Académico 1993 [PA]*, p. 28)

Subprograma

Corresponde al nivel de agregación de proyectos que de manera congruente articulan las funciones universitarias en cumplimiento con las necesidades de atención a los campos problemáticos.

El agrupamiento de proyectos que se hace en cada subprograma es convencional y se deriva de la temática común y la multidisciplinariedad resultante de la solución de problemas.

Proyecto

«Se constituye como una serie de actividades académicas planificadas e interrelacionadas, cuya permanencia se define con base en el logro de sus objetivos». (PA, p.28)

El proyecto es parte estratégica fundamental de la integración del PID, ya que resume las actividades, tareas y acciones académicas que se llevan a cabo para cumplir un propósito previamente establecido en concordancia con los objetivos institucionales y acotado por las políticas de la misma Institución.

El proyecto constituye la parte central y más importante del quehacer universitario. Es la sección o apartado al que confluyen los esfuerzos académicos cotidianos y donde se expresan sus productos. Asimismo, es donde se presupuestan, asignan y distribuyen los recursos. Requiere que, en forma sencilla y clara, se defina con precisión: qué es, en qué consiste, quiénes lo van a ejecutar, qué se va a obtener de él, qué se tiene que hacer para llevarlo a cabo, de qué manera se impiden sus desvíos, en qué plazo se concluye, con qué resultados y cuáles y cuántos recursos demanda su ejecución.

Por consiguiente, un proyecto necesita del cumplimiento de ciertas condicionantes para ser considerado como tal: Unidad Responsable, Metas, Actividades, Tareas, Indicadores, Plazos, Unidades de Medida y Recursos.

Subproyecto

Conjunto de actividades y tareas para alcanzar un objetivo y metas particulares del proyecto, comparte sus características y correspondencias y consiste en una desagregación del mismo.

Depende del proyecto en el cual se inscribe, tanto en términos académicos como presupuestales y su ejecución es realizada por pequeños grupos colegiados.

A partir de las acciones de planeación que emanan del PID, surge la necesidad de asumir el compromiso de impulsar una cultura de planeación y evaluación, que permita a la comunidad

SUBPROGRAMAS NACIONALES

académica en su conjunto desarrollar este proceso de una manera eficaz y con mayor grado de pertinencia.

Objetivo

El PID vincula el *Proyecto Académico* nacional mediante programas, subprogramas, proyectos y acciones institucionales cotidianas, a fin de establecer una correspondencia entre éstos y las metas institucionales a corto, mediano y largo plazo; permite detectar con oportunidad las desviaciones entre lo planeado y lo ejecutado con el fin de corregirlas, tanto en el ámbito externo como en el interno.

Políticas

Se definen como las líneas de acción que acotan, orientan y dirigen los quehaceres que se requiere llevar a cabo para desarrollar un programa, un subprograma o un proyecto institucional.

Las políticas del PID son:

- Respetar las posiciones divergentes de la comunidad universitaria con un sentido crítico, metodológico y sistemático que propicie elevar la calidad de la educación.
- Impulsar la formulación de proyectos derivados de un diagnóstico que permita identificar las necesidades educativas, a fin de determinar los objetivos, acciones e infraestructura para su operación.
- Propiciar la articulación de las funciones sustantivas como criterio fundamental para el trabajo académico.
- Garantizar que los proyectos sean pertinentes y viables a nivel nacional, regional, estatal o local, y transformen el entorno educativo y social, mediante una planeación y evaluación en términos de eficacia, equidad, relevancia, innovación y creatividad.
- Y todas aquellas que se establecen en el *Proyecto Académico*.

SUBPROGRAMAS NACIONALES

Para definir los subprogramas se considera como documento base el *Proyecto Académico*, apoyado por los trabajos provenientes de las Unidades UPN y Ajusco.

Se asumen los compromisos, áreas y líneas expresadas en el *Proyecto Académico* para cada uno de los campos problemáticos, tomando en cuenta que éstos "comprenden la interacción entre sujetos, ámbitos y procesos, y posibilitan delimitar áreas de estudio y de intervención". (PA, p. 27)

Los compromisos constituyen las grandes metas institucionales que la UPN se propone cumplir en el corto, mediano y largo plazo; las áreas delimitan prioridades de atención en los campos, y las líneas son directrices que sustentan y articulan los proyectos orientados a la atención de dichos campos.

Se parte de la delimitación inicial de dos programas nacionales derivados de los campos problemáticos y de las líneas de fortalecimiento institucional, para derivar de éstos algunos subprogramas nacionales que orienten la formulación de proyectos.

Los subprogramas son convenciones técnicas y administrativas que conllevan una propuesta inicial no exhaustiva a las que cada Unidad puede referirse para iniciar y conducir el cambio cualitativo pretendido; configuran un marco que recoge la riqueza aportada por la comunidad universitaria en el desarrollo del *Proyecto Académico* con el cual se pueden definir e integrar proyectos, funciones y recursos.

En las metas compromiso de cada subprograma se consideran las prioridades institucionales, así como los compromisos de los campos y de las líneas de fortalecimiento institucional.

1 Programa de Desarrollo Académico

1.1 Subprograma: Atención a docentes, directivos y profesionales de apoyo a la educación básica (preescolar, primaria y secundaria)

Justificación

Este subprograma se desprende de las tareas definidas en el campo Formación de Profesionales de la Educación y su pertinencia es una derivación directa de la prioridad otorgada al de-

sarrollo de la Educación Básica. El proceso de reforma en este nivel alude a la formación, actualización y superación profesional de los docentes, así como a los requerimientos de renovación profesional en el ejercicio de los directivos y los especialistas involucrados en el trabajo escolar.

Políticas

- Promover planes y programas de formación, actualización y superación profesional de los maestros en servicio para lograr su arraigo e intervención pedagógica en sus centros de trabajo considerando la relación entre su formación y su experiencia laboral.
- Fortalecer el diseño y la operación de planes y programas de formación y actualización para directivos y profesionales de apoyo, dirigidos a resolver problemas educativos como la administración, gestión, planeación, organización, control y evaluación de los procesos escolares.
- Incluir en los planes y programas el estudio de la institución escolar y su contexto social, político y cultural.
- Establecer un estudio permanente sobre los contenidos de la educación básica, sus recursos, aportes y avances, particularmente aquellos que tienen implicaciones para la enseñanza y el aprendizaje.
- Impulsar investigaciones y estudios de diagnóstico sobre las necesidades profesionales de los maestros en servicio, así como evaluar, sistematizar y difundir las experiencias relacionadas con modelos y estrategias formativas.

Metas Compromiso por Campo

(Para mayor precisión de los compromisos, véase anexo 1)

Campo 1: Compromisos 1, 2, 3, 4 y 5

Campo 2: Compromisos 4, 6 y 7

Campo 3: Compromiso 4

1.2 Subprograma: Atención a maestros y directivos de las instituciones formadoras de docentes

Justificación

Las nuevas condiciones de la realidad educativa, las transformaciones constantes de las circunstancias sociales y culturales, así como el propósito de la política educativa de elevar la calidad de la educación, hacen necesario desarrollar acciones para apoyar la actualización y superación profesional de los docentes y directivos de las instituciones formadoras de docentes.

Políticas

- Desarrollar estudios para orientar y dirigir acciones viables y pertinentes que apoyen la actualización y superación profesional de los formadores de docentes con el propósito de mejorar su desempeño en los centros de trabajo.
- Desarrollar y difundir investigaciones que contribuyan a la construcción de un modelo pedagógico de la formación docente.
- Dar respuestas innovadoras a las demandas y necesidades de formación permanente de los docentes encargados de formar maestros de educación básica, así como propiciar el intercambio y la divulgación de experiencias entre los sujetos e instituciones responsables de estas tareas.

Metas Compromiso por Campo

Campo 1: Compromisos 1, 3, 4, 5 y 6

Campo 3: Compromiso 4

1.3 Subprograma: Escuela y cambio social

Justificación

Ante todo se persigue el cambio de la institución escolar básica y de los procesos de educación formal, no formal e informal, para asegurar a los mexicanos del próximo siglo su intervención y participación en un mundo cambiante, y para que sean capaces de asumir con plena responsabilidad la transformación de

las condiciones sociales con la eficacia y calidad que demanda el desarrollo de nuestro país.

Políticas

- Orientar la construcción de propuestas pedagógicas alternativas e innovadoras en torno a la práctica educativa de maestros, directivos y alumnos para elevar la calidad de la educación básica.
- Promover estudios sobre los procesos educativos escolares y su impacto en la comunidad.
- Generar y divulgar estudios para promover la valoración social del papel del maestro como agente de cambio social.

Metas Compromiso por Campo

Campo 1: Compromisos 1 y 5

Campo 2: Compromisos 1, 3, 6 y 7

1.4 Subprograma: Currículo, sujetos e institución escolar de educación básica

Justificación

Existen una serie de procesos educativos y de socialización que se dan paralelamente al proceso de enseñanza aprendizaje, los cuales tienen importancia fundamental y no han sido objeto de atención prioritaria, de tal manera que este subprograma centra sus esfuerzos en el impacto que el currículo tiene en los sujetos (maestros y alumnos), así como en la institución escolar (escuela y autoridades educativas). Asimismo, tiene que ver con estudios en los que el currículo es interpretado y asimilado centrandose su atención en aquellos procesos culturales y sociales que afectan la enseñanza y el aprendizaje.

Este subprograma se relaciona directamente con los compromisos del campo Desarrollo de la Educación Básica, el cual centra su atención en el nivel educativo antes señalado y su estudio como objeto de conocimiento, articulando así los compromisos.

Políticas

- Promover estudios sobre la vinculación del currículo de educación básica con las necesidades educativas nacionales, regionales, estatales y locales.
- Desarrollar propuestas curriculares y ofrecer aportaciones teórico metodológicas sobre los procesos de enseñanza y aprendizaje en la educación básica.
- Propiciar el diseño, desarrollo y evaluación de materiales de apoyo al trabajo docente y al aprendizaje de los educandos.

Metas Compromiso por Campo

Campo 1: Compromisos 1, 2, 3 y 4

Campo 2: Compromisos 2, 4, 5 y 7

Campo 3: Compromisos 2 y 3

1.5 Subprograma: Procesos educativos, socioculturales e interculturales

Justificación

Debido a que la política educativa reconoce la importancia de la participación social de los sectores involucrados en la educación básica, la importancia de la educación de adultos, la actualización y restructuración de los contenidos escolares, con base en criterios de relevancia, pertinencia y equidad, para ofrecerlos a grupos sociales marginados y a aquellos que se encuentran en situaciones interculturales, se hace necesario que la Universidad amplíe y fortalezca el estudio e intervención sobre los procesos educativos y desarrolle, recupere, sistematice y divulgue la cultura pedagógica y universal.

Políticas

- Orientar el estudio de procesos que resignifiquen la historia, los saberes y las prácticas de los sujetos involucrados en la educación formal, no formal e informal.
- Impulsar el rescate de la memoria histórica del magisterio.

- Desarrollar la formación pluricultural de los maestros con el propósito de mejorar sus prácticas educativas.
- Impulsar las diversas manifestaciones artísticas y culturales que fortalezcan la identidad nacional.

Metas Compromiso por Campo

- Campo 1: Compromisos 5 y 6
- Campo 2: Compromisos 1, 6 y 7
- Campo 3: Compromisos 1, 2, 3, 4 y 5

1.6 Subprograma: Comunicación educativa

Justificación

La Universidad advierte la necesidad de incorporar, en los proyectos que ofrece para la formación de profesores de educación básica y otros profesionales de la educación, el estudio de los medios y su influencia, con el propósito de fomentar una actitud crítica ante los medios de comunicación social y las nuevas tecnologías.

Políticas

- Propiciar estudios sobre los procesos de comunicación dentro y fuera de la escuela, así como de la influencia que ejercen los medios de comunicación social en la formación de valores, actitudes y prácticas culturales.
- Promover y divulgar estudios sobre problemas educativos en ámbitos interculturales y con diversidad lingüística, así como desarrollar propuestas pedagógicas adecuadas.
- Fomentar el diseño y la producción de materiales audiovisuales que apoyen la práctica docente.

Metas Compromiso por Campo

- Campo 1: Compromisos 1, 4, 5 y 6
- Campo 2: Compromisos 1, 3, 4 y 7
- Campo 3: Compromisos 1, 2, 3, 4 y 5

2 Programa de Fortalecimiento Institucional

2.1 Subprograma: Superación académica del personal

Justificación

Las diferentes evaluaciones que la Universidad ha realizado sobre su desempeño, evidencian la existencia de niveles desiguales de formación, capacidad y dedicación al trabajo del personal académico. En tanto que es en los recursos humanos donde radica la posibilidad de fortalecer su quehacer y atender a su finalidad y compromisos, se requiere reforzar las acciones de apoyo a la superación profesional, el fomento a la investigación y el desarrollo curricular y docencia superior.

Políticas

- Desarrollar acciones de apoyo a la actualización, así como estudios de posgrado, con el propósito de fortalecer la superación profesional del personal académico de la Institución.
- Consolidar la investigación educativa en la Universidad, mediante acciones permanentes de formación y actualización de investigadores.
- Fortalecer las acciones universitarias de diseño y operación de planes y programas de educación superior, de investigación sobre la planeación y desarrollo curricular e impulsar la generación de nuevas estrategias y propuestas didácticas.

Metas: Compromiso por Línea

(Para mayor precisión de los compromisos, véase anexo 3)

Superación académica:	Compromisos 1, 2, 3 y 4
Fomento de la investigación educativa:	Compromisos 1, 2, 3 y 4
Desarrollo curricular y docencia superior:	Compromisos 1, 2, 3, 4, 5 y 6

2.2 Subprograma: Editorial

Justificación

La abundante producción editorial de la Universidad logra cubrir los programas de actualización, licenciaturas y posgrados, además de atender las necesidades de divulgación cultural y científico pedagógicas. Sin embargo, los productos muestran niveles desiguales de calidad y, salvo el caso de los materiales que se utilizan como apoyo a los programas de estudio, la distribución ha sido deficiente. De ahí que sea urgente llevar a cabo un seguimiento sobre el impacto que las publicaciones universitarias tienen en los destinatarios y desarrollar una política editorial de carácter nacional.

Políticas

- Fomentar la producción de diversas líneas editoriales.
- Fortalecer la producción editorial a través de acciones de formación y actualización.
- Atender los requerimientos profesionales y culturales de los maestros de educación básica, formadores de docentes, especialistas e investigadores en educación.
- Atender los requerimientos técnicos y de infraestructura de las Unidades, a fin de garantizar el desarrollo de la producción editorial.

Metas Compromiso por Línea

Programa Editorial: Compromisos 1, 2, 3, 4 y 5

2.3 Subprograma: Bibliotecas e información pedagógica

Justificación

El Sistema de Bibliotecas de la UPN constituye un soporte indispensable para las tareas académicas de la Universidad. Sin embargo, en estos servicios se muestra una marcada desigualdad entre las Unidades en lo relacionado al presupuesto, personal, acervos, espacios y servicios a los usuarios, situación que impide el desarrollo funcional de cada biblioteca.

Políticas

- Favorecer el intercambio de información actualizada entre la comunidad de la UPN, magisterio y público en general en los ámbitos internacional, nacional, regional y local.
- Impulsar el desarrollo de los servicios bibliotecarios a través de nuevas tecnologías que permitan optimizar los recursos.
- Promover la formación técnica y profesional del personal encargado del sistema bibliotecario, así como ofrecer a los maestros en servicio elementos básicos de organización para el uso de las bibliotecas escolares.
- Fomentar entre la comunidad universitaria el aprecio por la lectura, los libros y la biblioteca.

Metas Compromiso por Línea

Sistema institucional
de información: Compromisos 1, 2 y 3

Servicios bibliotecarios
y de información documental: Compromisos 1, 2 y 3

**2.4 Subprograma: Planeación, información, operación
y evaluación**

Justificación

La UPN requiere, en un plazo inmediato, diseñar y poner en operación un modelo de planeación participativa ajustado a las líneas y propósitos del *Proyecto Académico* y a la atención de las áreas y los proyectos prioritarios, manteniendo la congruencia entre las acciones académicas y la administración eficiente de los recursos.

Para que esto tenga bases sólidas, se hace necesario un sistema de información con medios y procedimientos que permitan obtener datos de manera más completa y actualizada.

Políticas

- Impulsar el desarrollo de un sistema de información y documentación nacional que apoye la planeación, operación y evaluación de las acciones universitarias.

- Fortalecer la formación del personal académico para realizar las tareas de planeación y evaluación institucional.
- Establecer una red nacional de comunicación de la Universidad con los sistemas y redes electrónicas de intercambio de información y documentación nacionales e internacionales.

Metas Compromiso por Línea

Sistema institucional
de información: Compromisos 1, 2 y 3

Planeación, operación y evaluación
del *Proyecto Académico*
en el Sistema Nacional UPN: Compromisos 1, 2, 3 y 4

ELABORACIÓN DE PROYECTOS DEL PLAN INSTITUCIONAL DE DESARROLLO 1995-2000

Las tareas de programación y presupuesto tienen como propósito central recabar información sistematizada para la planeación y la definición de objetivos, acciones, estrategias y escenarios deseables para su desarrollo. Por ello, los elementos que se incluyen en este documento tienen como objetivo orientar el acopio de información fundamental, a fin de establecer acciones y metas para lograr que el *Proyecto Académico* impacte la realidad educativa; esto permitirá definir la asignación de recursos.

La formulación de los proyectos debe apegarse de manera general a lo señalado en: *Proyecto Académico*; *Decreto de Creación de la UPN*; *Ley de Planeación*; disposiciones emitidas por la Secretaría de Hacienda y Crédito Público, Subsecretaría de Planeación y Coordinación de la SEP, así como en las disposiciones particulares emitidas por los gobiernos de los estados.

Diagnóstico

Condiciones y necesidades internas

El propósito fundamental de revisar la situación interna es identificar y analizar las tendencias, fuerzas y fenómenos que tie-

nen un impacto potencial en la formulación y desarrollo de estrategias. En este sentido y con el objeto de disponer de un marco orientador, se propone señalar las debilidades y las fortalezas, para derivar de ahí la finalidad de las Unidades UPN, para lo cual se requiere:

- Identificar las debilidades fundamentales que muestren de manera sustantiva las dificultades actuales de la Unidad para cumplir con sus funciones y compromisos.
- Identificar las fortalezas que explican los principales logros obtenidos durante el desarrollo de la Unidad.
- Valorar la naturaleza de las debilidades y fortalezas planteadas, con el propósito de formular la finalidad, expectativa o imagen deseada que deberá sustentar la existencia de la Unidad; para ello se tomará como referencia la finalidad de la UPN planteada en el *Proyecto Académico*.

Condiciones y necesidades externas

Las Unidades deberán realizar estudios diagnósticos de los principales requerimientos educativos de la localidad, de sus tendencias a corto, mediano y largo plazo, y de las oportunidades y riesgos para realizar una intervención relevante. Estos estudios, así como el análisis de las condiciones internas y el establecimiento de la finalidad de las Unidades, permitirán definir compromisos para responder a las necesidades detectadas.

Pronóstico

Con base en los elementos anteriores, se establecerán compromisos para atender las necesidades externas y los requerimientos internos, mediante acciones a corto (un año), a mediano (tres años) o a largo plazo (cinco años) y se establecerán prioridades que se reflejen en una asignación de recursos.

Formulación de proyectos

La formulación de proyectos se hará de acuerdo al ámbito que se atiende: los de desarrollo académico (atención a la demanda

externa) o los de fortalecimiento institucional (atención a los requerimientos internos).

Los proyectos se integran en los subprogramas y programas para atender la problemática existente en un determinado campo.

Para presentar los proyectos se deben considerar los siguientes aspectos:

- Nombre del proyecto.
- Nombre del responsable del proyecto.
- Identificación y formulación del problema, el que se determinará a partir del diagnóstico preliminar así como de las tendencias previsibles del problema.
- Objetivo, formulado en términos de las actividades realizables.
- Estrategias, que señalen cómo se pretende alcanzar el objetivo.
- Acciones fundamentales para el logro del objetivo.
- Ámbito de impacto interno, local, estatal, regional o nacional.
- Unidades de medida, cuantitativas y/o cualitativas, para estimar el desarrollo del proyecto.
- Meta, o cuantificación de cada unidad de medida.
- Calendario de metas, precisando un tiempo determinado.
- Recursos, en términos de financiamiento de requerimientos humanos, materiales y técnicos indispensables para el desarrollo del proyecto, para conformar el presupuesto del Programa Operativo Anual (POA) de la Unidad.

En el Programa Operativo Anual se considerarán los siguientes aspectos :

- Remuneraciones personales
- Becas, prestaciones y estímulos
- Servicios
- Artículos y materiales de consumo

- Mobiliario y equipo
 - Inmuebles y construcciones
 - Erogaciones condicionadas al ingreso y programas de colaboración académica
- En cada proyecto se establecerán indicadores que permitan conocer los avances y el cumplimiento de las metas comprometidas. El contraste entre las metas, las acciones propuestas y los indicadores de evaluación, ofrecerán elementos para fortalecer el proyecto, reorientarlo o, en su caso, cancelarlo. Se consideran como criterios de evaluación los siguientes: congruencia, eficacia, eficiencia, equidad, relevancia, pertinencia e impacto.*

La formulación de los proyectos es una tarea y una responsabilidad que corresponde a los directamente involucrados. Asimismo, les compete llevar a cabo una evaluación y seguimiento permanente de los mismos.

Para el desarrollo del proyecto y la gestión de los recursos, los proyectos de las Unidades UPN se presentarán al Comité Estatal de Planeación y Evaluación. Dicho Comité, con base en la información que proporcione el Consejo interno de la Unidad, hará las recomendaciones pertinentes para que el proyecto se reorienta, fortalezca, consolide o cancele.

Los Comités Estatales de Planeación y Evaluación proporcionarán información al Comité Nacional de Planeación y Evaluación, con el propósito de analizar el logro de las metas institucionales, proponer acciones para fortalecer o reorientar los subprogramas y los proyectos académicos y apoyar a las Unidades UPN que así lo requieran. Posteriormente, esta información será enviada al Consejo Académico para encauzar la política institucional.

La propuesta de este plan está constituida por estrategias de trabajo inicial para la reorientación y reformulación del quehacer universitario. Tienen sustento en los principios y campos del *Proyecto Académico* que delimitan la realidad educativa y definen las áreas de competencia donde la UPN se compro-

*Ver *Proyecto Académico*, pp. 23-24 y Glosario de este documento.

mete a intervenir de manera significativa en la búsqueda de una interacción entre sujetos, procesos y ámbitos que conduzcan a una producción optimizada de conocimientos y propuestas de intervención pedagógica.

Dichas estrategias tendrán que ser adaptables a las variaciones en cuanto a temporalidad, condiciones internas y externas a las que se enfrenta el desarrollo de la Universidad.

En el contexto de la federalización y con base en lo establecido por el *Acuerdo Nacional para la Modernización de la Educación Básica* y las *Actas de Conclusión y Transferencia*, la Universidad Pedagógica Nacional se abocó a la tarea de elaborar una nueva estructura orgánica académica que reconozca la nueva relación con los gobiernos estatales. Esta estructura debe responder a los compromisos estipulados en su *Proyecto Académico*, cuyo referente central son los requerimientos planteados por el Sistema Educativo Nacional, particularmente los relativos al Subsistema de Educación Básica.

En este sentido, la Rectoría Nacional debe contar con una estructura que permita regular la vida académica de las Unidades a través de la especificación de normas, políticas y lineamientos generales que aseguren que la UPN cumpla con lo estipulado en su *Proyecto Académico*. De igual forma, se establecerán los mecanismos que permitan un crecimiento continuado y el fortalecimiento de la Universidad en su conjunto a fin de atender las necesidades del Subsistema de Educación Básica del país.

De lo anterior se desprende la necesidad de fortalecer a la Universidad Pedagógica Nacional, así como a los órganos de regulación y control a nivel estatal, donde se prevé una participación

Estructura Orgánica Académica

importante del personal académico de las Unidades en el ámbito de las políticas educativas estatales.

La solidez de la UPN dependerá del desarrollo y fortalecimiento de las Unidades, así como de la implantación de proyectos nacionales que ofrezcan servicios de educación superior con intervención directa en la formación de profesionales de la educación, el desarrollo de la educación básica y el fomento a los procesos

educativos, además de una cultura pedagógica, propia del magisterio y del país, mediante el impulso a la investigación, el ofrecimiento de licenciaturas y posgrados, la actualización de docentes y la difusión del conocimiento y la cultura en el campo de la educación.

ESTRUCTURA ORGÁNICA ACADÉMICA DE LA RECTORÍA NACIONAL

Del análisis de las ponencias se derivó un esquema de estructura de la Rectoría Nacional, la cual se conformó a partir de tres elementos: caracterización, integración y atribuciones.

Entre los criterios centrales que funcionaron como referentes para la definición de estos elementos, cabe resaltar la administración por proyectos, una estructura horizontal y eficiente, el predominio de lo académico sobre lo administrativo y el establecimiento de compromisos por todos sus integrantes, a nivel individual y colegiado.

Una estructura académica con base en estos criterios pretende asegurar que los proyectos habrán de contar con una radicación de recursos expedita y bajo la responsabilidad directa del titular del proyecto, de tal manera que se puedan establecer en forma clara compromisos y responsabilidades para lograr mayores niveles de eficiencia. Asimismo, se pretende asegurar los perfiles idóneos para el desarrollo de las tareas académicas, lo que permitirá articular en forma directa la eficiencia y la calidad, principios básicos del *Proyecto Académico* de la Universidad.

La discusión se inició por el esquema de estructura de Rectoría para resolver el nivel de lo nacional, ubicado en el contexto de la federalización, en el cual la Unidad Ajusco se caracteriza como una unidad más, diferenciada de la Rectoría Nacional. En este sentido corresponde a la Rectoría Nacional la normatividad académica de todas las Unidades y la operación de las que están situadas en el Distrito Federal.

Se elaboró un esquema general en el que se fueron incorporando las diversas propuestas presentadas por el conjunto de la comunidad universitaria y se hizo un cuidadoso análisis de cada una de las instancias propuestas, en términos de los principios acordados.

Como resultado del análisis, se presenta el esquema, caracterización, integración y atribuciones de cada instancia.

La estructura de la Rectoría Nacional presupone la participación de los responsables de las políticas educativas a nivel federal y estatal, razón por la cual se consideraron los siguientes elementos para su composición:

Secretaría de Educación Pública

Es la instancia superior, de la cual depende, directamente, la Universidad Pedagógica Nacional, de acuerdo con su *Decreto de Creación*. En el contexto de la federalización, las Unidades UPN de los estados, con base en las *Actas de Conclusión y Transferencia* suscritas por la SEP y los gobiernos de los estados, también se ven obligadas a respetar «... las directrices académicas que establezca la SEP, a través de la UPN, en ejercicio de sus facultades normativas previstas en la Cláusula Vigésima del convenio firmado por el Ejecutivo Federal y los Gobiernos de los Estados».

Comisión Secretarial

Compuesta por la Secretaría de Educación Pública y las Subsecretarías de Planeación y Coordinación, de Educación Superior e Investigación Científica y de Educación Básica y el Rector de la UPN. Este organismo regulará las funciones que competen a la UPN a nivel nacional, para responder a la preocupación expresada en distintas ponencias respecto a dejar claramente demarcada la dependencia del Sistema de Unidades UPN a la Subsecretaría de Educación Superior, y la necesidad de articular sus tareas con la Subsecretaría de Educación Básica para evitar la duplicidad de actividades con otras instancias del Subsistema de Formación y Actualización de Docentes, lo cual requiere una coordinación con la normatividad que estipule la Rectoría Nacional. A su vez, en el contexto de la federalización, se considera necesaria y pertinente la inclusión, en este organismo, de la Coordinación General de Representaciones de la SEP en las entidades federativas o de otra instancia pertinente, con el fin de "verificar, en el ámbito territorial de su competencia, la observancia de las normas y lineamientos que emita la Secretaría, en el ejercicio de las atribuciones que le confieren la Ley General de Educación y otras disposiciones legales". (Cfr. *Reglamento Interior de la SEP*, Marzo 1994)

Rectoría Nacional

Caracterización

Se define la Rectoría Nacional como una unidad de regulación y control integrada por órganos e instancias encargados de emitir,

aplicar y regular las normas y políticas que rigen la vida académica de la Universidad Pedagógica Nacional. Mantiene el carácter nacional de la Universidad sustentado en su *Proyecto Académico*, propiciando su desarrollo y fortalecimiento.

Integración

Los órganos que componen la Rectoría Nacional son:

- Rectoría
- Consejo Académico
- Secretaría Académica
- Unidades de Apoyo:
 - Administrativo
 - Programación y presupuesto
 - Servicios jurídicos
 - Contraloría interna
 - Informática
- Comité Nacional de Planeación y Evaluación Académica
- Comités Estatales de Planeación y Evaluación Académica
- Comité de Planeación y Evaluación del Distrito Federal
- Coordinaciones de Programas Nacionales

Rectoría

Caracterización

Órgano unipersonal cuya responsabilidad es representar legalmente a la Institución y conducir las políticas generales y el desarrollo de orden académico, a nivel nacional, para responder a las demandas del Sistema Educativo y a las iniciativas que ge-

nera la comunidad universitaria, en conformidad con la normatividad propuesta.

La Rectoría se articula linealmente con todos los órganos de la Institución, a excepción del Consejo Académico, con el que se articula en términos de horizontalidad.

En el caso particular de las unidades del Distrito Federal, tiene además atribuciones de carácter administrativo.

El Rector es un profesional vinculado al campo de la educación, con amplia experiencia académica y administrativa en el Sistema de Educación Básica y Superior. Es nombrado por el Secretario de Educación Pública, a partir de una terna presentada por el Consejo Académico Nacional. La duración en el cargo es de cuatro años.

Atribuciones

- Representar a la Universidad Pedagógica Nacional.
- Presentar oportunamente al Secretario de Educación Pública el *Plan Institucional de Desarrollo* y el *Programa Operativo Anual*, previo dictamen del Consejo Académico, así como informarle del ejercicio presupuestal anterior.
- Participar en la Comisión Secretarial.
- Gestionar ante las instancias correspondientes, el apoyo federal para el desarrollo de programas y proyectos de carácter nacional y administrar esos recursos para asegurar el cumplimiento del *Plan Institucional de Desarrollo*.
- Convocar y presidir las sesiones del Consejo Académico, de acuerdo con la reglamentación establecida.
- Convocar y presidir las sesiones del Consejo Interno de la Unidad Ajusco.
- Ejercer, como Presidente del Consejo Académico, voto de calidad respecto a las resoluciones de este órgano colegiado.
- Convocar, en coordinación con las autoridades educativas estatales, a los directores y personal académico de las Unidades del Sistema, a reuniones de análisis, planeación y evaluación de las actividades académicas de la Universidad.

- Conocer y resolver los conflictos académicos que se presenten entre los órganos o integrantes del Sistema Nacional de Unidades UPN.
- Emitir, cumplir y hacer cumplir las políticas institucionales y las normas académicas que se refieran a la organización y funcionamiento del Sistema Nacional UPN.
- Aprobar los programas, subprogramas y proyectos institucionales, así como los planes y programas de estudio que hayan sido dictaminados por los consejos correspondientes.
- Emitir, cumplir y hacer cumplir las normas de orden administrativo para las unidades del D.F., conforme a la normatividad a la que deba ajustarse el Sistema Nacional UPN.
- Presentar al Secretario de Educación Pública o a los funcionarios que éste designe, previo conocimiento del Consejo Académico, un informe anual de actividades académicas y administrativas, y poner a su disposición la información que le sea solicitada.
- Nombrar y remover al Secretario Académico, a los responsables de las Unidades de Apoyo Administrativo, Planeación, Servicios jurídicos, Contraloría interna e Informática.
- Nombrar, a propuesta del Secretario Académico, a los coordinadores de programas nacionales y a los miembros del Comité Nacional de Planeación y Evaluación Académica.
- Celebrar, previa autorización del Secretario de Educación Pública y bajo la normatividad expresada en el *Acuerdo Secretarial para la operación del Sistema UPN*, convenios específicos con los gobiernos estatales para asegurar el desarrollo de los programas académicos del Sistema.
- Celebrar, previa autorización del Secretario de Educación Pública, convenios con instituciones educativas, culturales, públicas, privadas, nacionales e internacionales, en concordancia con las políticas y lineamientos estipulados en el *Plan Institucional de Desarrollo*.

- Formar comisiones consultivas y de trabajo que coadyuven al buen funcionamiento académico y, en su caso, administrativo, y determinar la temporalidad de esas comisiones.
- Firmar los títulos y los diplomas que acrediten la obtención de los grados académicos que otorguen las Unidades del Sistema UPN.

Consejo Académico

Caracterización

- Órgano representativo y paritario de carácter colegiado que tiene la facultad de proponer y dictaminar normas, políticas, planes y programas respecto al desarrollo académico e integral de la Institución.

El Consejo guarda una relación horizontal con el Rector y tiene relación funcional con los comités de Planeación y Evaluación Académica, tanto Nacional como Estatales, y con los consejos de Unidad.

Integración

Está integrado por:

- El Rector, quien lo preside y tiene voto de calidad
- El Secretario Académico
- 16 Autoridades
- 14 Académicos representantes de las siguientes regiones:
 - Sonora y Sinaloa
 - Baja California y Baja California Sur
 - Chihuahua y Durango
 - Jalisco, Nayarit, Colima y Michoacán
 - Morelos y Guerrero
 - Distrito Federal

- Unidad Ajusco
 - Nuevo León, Tamaulipas y Coahuila
 - Veracruz, Puebla y Tlaxcala
 - Hidalgo y Estado de México
 - Campeche, Yucatán y Quintana Roo
 - Chiapas, Oaxaca y Tabasco
 - Aguascalientes, Zacatecas y San Luis Potosí
 - Querétaro y Guanajuato
- 4 Estudiantes (2 de licenciatura, 2 de posgrado)

Atribuciones

- Vigilar que el desarrollo de las actividades de la Universidad sea congruente con sus principios, objetivos, metas y normas vigentes.
- Garantizar la operación del *Proyecto Académico* mediante la instrumentación continua del *Plan Institucional de Desarrollo*.
- Dictaminar:
 - Iniciativas en materia de organización y funcionamiento general de la Institución
 - Planes y programas de estudio
 - Criterios de aplicación de planes y programas
 - Definición de requisitos de ingreso y promoción de estudiantes
 - Normas de ingreso y promoción del personal de carrera
 - Otorgamiento de estímulos
 - Perfiles de los responsables de la dirección y operación de proyectos académicos
 - Planeación y evaluación del trabajo universitario

- Desarrollo y continuidad de los proyectos académicos de la Universidad
 - El *Plan Institucional de Desarrollo* y el Programa presupuestal correspondiente
 - Sobre la organización y desarrollo de las actividades académicas y, en su caso, administrativas relacionadas con los proyectos académicos de cobertura nacional
 - Los reglamentos de la Institución, y proponer sus modificaciones
 - Los planes de trabajo de los coordinadores de Programas Nacionales.
 - El plan de trabajo del Comité Nacional de Planeación y Evaluación Académica.
- Conocer y dictaminar el informe anual del Rector.
 - Formar comisiones consultivas y de trabajo que coadyuven al buen funcionamiento académico y determinar la temporalidad de esas comisiones.
 - Formular los procedimientos y perfiles académicos para la designación de:
 - Coordinadores de Programas Nacionales
 - Integrantes de los Comités de Planeación y Evaluación Académica
 - Directores de Unidades
 - Demás responsables académicos
 - Conocer y sancionar el informe anual del Comité Nacional de Planeación y Evaluación Académica.
 - Vigilar el buen uso de los recursos de la Universidad Pedagógica Nacional.

- Sesionar, en forma ordinaria, tres veces al año y, en forma extraordinaria, cuando sea necesario.
- Las demás que el propio Consejo Académico defina y, en general, resolver los asuntos que no estén previstos en la normatividad de la Institución.

Secretaría Académica

Caracterización

Órgano unipersonal cuya responsabilidad es armonizar las acciones de los órganos académicos de la UPN con los de regulación y control, con el propósito de garantizar el cumplimiento de los programas académicos contenidos en el Plan Institucional de Desarrollo.

La Secretaría Académica depende directamente del Rector. Establece relaciones de coordinación con la Unidad de Apoyo Administrativo. Es autoridad lineal de las Coordinaciones de los Programas Nacionales, del Comité de Planeación y Evaluación del D.F., de los Directores de la Unidad Ajusco y de los Directores de las Unidades del D.F. Mantiene relación funcional con el Comité Nacional de Planeación y Evaluación Académica y con los Comités Estatales de Planeación y Evaluación.

Atribuciones

- Coordinar la planeación, desarrollo y evaluación de las funciones sustantivas y de apoyo académico, con base en la normatividad vigente y en las políticas institucionales establecidas en el *Proyecto Académico* y en el *Plan Institucional de Desarrollo*.

Armonizar las acciones de la vida académica con las unidades de apoyo.

Armonizar las acciones de las instancias de operación académica de las Unidades del Sistema UPN con la Rectoría.

Representar al Rector en asuntos de la Institución, expresamente indicados por éste, y suplirlo en las ausencias temporales.

- Fungir como Secretario del Consejo Académico.
- Fungir como Secretario del Consejo Interno de la Unidad Ajusco.
- Fomentar el desarrollo armónico de las funciones sustantivas y de apoyo en relación con el *Proyecto Académico* y el *Plan Institucional de Desarrollo*.
- Supervisar y apoyar el desarrollo de los programas nacionales, a fin de asegurar el cumplimiento del *Plan Institucional de Desarrollo*.
- Coordinar y apoyar el desarrollo de los proyectos académicos de las Unidades UPN.
- Proponer a la Rectoría los coordinadores de Programas Nacionales, con fundamento en perfiles académicos y con base en los procedimientos que establezca el Consejo Académico.
- Proponer a la Rectoría los coordinadores de los Centros de la Unidad Ajusco, con fundamento en los perfiles académicos que se determinen y con base en la terna que proponga el cuerpo colegiado.
- Supervisar y apoyar el desarrollo de la planeación y evaluación académica del Sistema de Unidades UPN.
- Informar a las instancias de regulación, de control y sustantivas de la Universidad y de la SEP, del cumplimiento de las políticas académicas institucionales.
- Cumplir y hacer cumplir los lineamientos y resoluciones académicas emanados de las instancias superiores.
- Apoyar al Rector en lo concerniente al buen funcionamiento académico del Sistema UPN y al buen funcionamiento académico administrativo de las Unidades UPN del D.F.
- Las demás que le señalen las normas aplicables.

Unidades de Apoyo

Caracterización

Instancias de apoyo para el desarrollo de las actividades académicas de la Universidad. En el contexto de la federalización, la

operación del Sistema de Unidades UPN sólo requiere de unidades centrales de apoyo pequeñas y ágiles en los aspectos jurídico, administrativo, programático, de contraloría e informática, mediante las cuales se garantice el diseño e implantación de programas concertados o coordinados a nivel nacional, ya que la administración de los recursos y ejecución de los programas corresponden a las entidades federativas.

Comité Nacional de Planeación y Evaluación Académica

Caracterización

Órgano colegiado de apoyo técnico al Consejo Académico en la planeación y evaluación permanente de las actividades académicas que realizan las Unidades del Sistema UPN y los Comités Estatales de Planeación y Evaluación, de acuerdo a los lineamientos y políticas establecidos en el *Proyecto Académico* y en el *Plan Institucional de Desarrollo*.

Este órgano mantiene una relación funcional con el Consejo Académico y los Consejos Estatales de Planeación y Evaluación.

Integración

Se integra por:

- El Secretario Académico, quien lo preside
- El responsable del Área de Planeación
- Los coordinadores de programas nacionales
- Once representantes académicos de Unidad, miembros de los Comités Estatales de Planeación y Evaluación, elegidos de acuerdo a los procedimientos que establezca el Consejo Académico (3 representantes por región Norte, Sur y Centro; 1 de las Unidades D.F., y 1 de Ajusco).

Atribuciones

- Proponer al Consejo Académico los criterios, instrumentos y metodologías necesarios para asegurar la calidad y exce-

lencia en el desarrollo de los programas académicos del sistema UPN.

- Coordinar acciones para la elaboración, seguimiento y evaluación del *Plan Institucional de Desarrollo* y del *Programa Operativo Anual*.
- Estudiar y proponer soluciones a los órganos superiores de la Universidad, sobre modificaciones estructurales, sistemas, métodos y procedimientos de trabajo de las distintas instancias de la UPN, con el fin de lograr el mejor aprovechamiento de los recursos disponibles y el cumplimiento eficiente de los compromisos, objetivos y metas.
- Someter a la consideración del Consejo Académico el plan de trabajo del Comité.
- Informar al Consejo Académico el grado de avance del plan de trabajo.
- Invitar a especialistas a fin de que aporten elementos que contribuyan al mejor cumplimiento de las tareas del Comité.
- Convocar a reuniones nacionales de planeación y evaluación.
- Asesorar a los Comités Estatales de Planeación y Evaluación del Sistema UPN y promover su vinculación e intercambio de experiencias.

Comité Estatal de Planeación y Evaluación

Caracterización

Órgano colegiado encargado de apoyar la planeación y evaluación de los programas, subprogramas y proyectos académicos que se realizan en y entre las Unidades UPN de las entidades federativas, así como de gestionar los recursos que garanticen su debido cumplimiento.

Este órgano mantiene una relación funcional con el Consejo Académico, con el Comité Nacional de Planeación y Evaluación y con los consejos de Unidad de la entidad.

Integración

Se integra por:

- El responsable de Educación del Estado
- El responsable de Planeación y/o Presupuesto del Estado
- Los directores de Unidad
- Dos representantes académicos de cada Unidad designados por sus respectivos consejos con fundamento en los perfiles académicos formulados por el Consejo Académico.

Atribuciones

- Proponer, gestionar y asignar a las Unidades los recursos financieros tanto federales como estatales que permitan la ejecución del *Proyecto Académico* y el *Plan Institucional de Desarrollo* en sus diversos ámbitos de expresión.
- Estudiar y proponer soluciones a los gobiernos estatales, a los órganos superiores de la Universidad y a las Unidades UPN, respecto a las modificaciones estructurales, sistemas, métodos y procedimientos de trabajo, con el fin de obtener el mejor aprovechamiento de los recursos disponibles y el logro eficiente de los objetivos y metas.
- Analizar las causas de desviación en los programas y proyectos de la Institución en el ámbito estatal y recomendar las medidas de ajuste necesarias.
- Apoyar la elaboración, operación y evaluación de programas, subprogramas y proyectos.
- Proponer las políticas operativas encaminadas a garantizar el desarrollo de los planes de trabajo de programas o proyectos estatales y regionales.
- Integrar y sistematizar los Planes de Desarrollo Institucional y los Programas Operativos Anuales de las Unidades en el ámbito estatal.

- Proponer y apoyar proyectos de superación académica para el personal académico de las Unidades UPN estatales, de acuerdo con las necesidades profesionales o de aquellas derivadas de los proyectos.
- Evaluar la pertinencia, conveniencia y posibilidad de vinculación de proyectos entre dos o más Unidades y con otras instituciones educativas y, en su caso, promover dicha vinculación.
- Evaluar permanentemente el desarrollo de los proyectos estatales o regionales.
- Integrar y sistematizar los presupuestos de los proyectos estatales y regionales.
- Proporcionar información acerca de las asignaciones presupuestales que soliciten las instancias competentes.
- Invitar a grupos técnicos y especialistas a que contribuyan al cumplimiento de las tareas propias del Comité.
- Apoyar en sus funciones al Comité Nacional de Planeación y Evaluación Académica.

Comité de Planeación y Evaluación del Distrito Federal

Caracterización

Es el órgano colegiado encargado de apoyar la planeación y evaluación de los programas, subprogramas y proyectos académicos que se realizan en y entre las Unidades UPN del D.F., así como de gestionar los recursos que garanticen su debido cumplimiento. Mantiene una relación funcional con el Comité Nacional de Planeación y Evaluación y se apoya en los Consejos de Unidad.

Por las condiciones y características específicas de las unidades UPN del D.F., en cuanto a la relación académica administrativa que guardan con la Rectoría Nacional, la integración del Comité se plantea de manera distinta a los otros comités estatales.

Integración

Se integra por:

- El Secretario Académico, quien lo preside

- El responsable del área de Planeación de la UPN
- Los directores de las Unidades UPN del D.F.
- Un representante académico de cada Unidad del D.F. y 3 de Ajusco, designados por los respectivos Consejos de Unidad con fundamento en perfiles académicos aprobados por el Consejo Académico.

Atribuciones

- Proponer, gestionar y asignar a las Unidades los recursos financieros que permitan la ejecución del *Proyecto Académico* y del *Plan Institucional de Desarrollo* en sus diversos ámbitos de expresión.
 - Estudiar y proponer soluciones a las autoridades educativas correspondientes, a los órganos superiores de la Universidad y a las Unidades UPN, respecto a modificaciones estructurales, sistemas, métodos y procedimientos de trabajo, con el fin de obtener el mejor aprovechamiento de los recursos disponibles y el logro eficiente de los objetivos y metas.
 - Analizar las causas de desviación en los programas y proyectos de la Institución en el ámbito del D.F. y recomendar las medidas de ajuste necesarias.
 - Apoyar la elaboración, operación y evaluación de programas, subprogramas y proyectos comunes a dos o más Unidades.
- Proponer las políticas operativas encaminadas a garantizar el desarrollo de los planes de trabajo de proyectos o programas estatales y regionales.
- Integrar y sistematizar los Planes Institucionales de Desarrollo y los Programas Operativos Anuales de las Unidades en el ámbito del D.F.
- Proponer y apoyar proyectos de superación académica para el personal académico de las Unidades UPN del D.F., de acuerdo con las necesidades profesionales o de aquellas derivadas de los proyectos.

- Evaluar la pertinencia, conveniencia y posibilidad de vinculación de proyectos entre dos o más Unidades, o con otras instituciones educativas y, en su caso, promover dicha vinculación.
- Evaluar permanentemente el desarrollo de los proyectos académicos de las Unidades UPN del D.F.
- Integrar y sistematizar los presupuestos de las Unidades UPN del D.F.
- Proporcionar información acerca de las asignaciones y ejercicios presupuestales que le soliciten las instancias competentes.
- Invitar a grupos técnicos y especialistas a que contribuyan al cumplimiento de las tareas propias del Comité.
- Apoyar en sus funciones al Comité Nacional de Planeación y Evaluación Académica.

Coordinación de Programa Nacional

Caracterización

Órgano unipersonal encargado de la coordinación y ejecución de los subprogramas y proyectos nacionales inscritos en uno de los Programas Nacionales contenidos en el *Plan Institucional de Desarrollo*. Depende en línea directa de la Secretaría Académica, se coordina con las autoridades estatales y los directores de Unidades del Sistema UPN y está relacionado funcionalmente con el Comité Nacional de Planeación y Evaluación Académica.

Atribuciones

- Coordinar el diseño, la instrumentación y evaluación del Programa Nacional bajo su responsabilidad.
- Apoyar a las Unidades del Sistema para el buen funcionamiento del Programa Nacional a su cargo.
- Supervisar, junto con el Consejo de Programas Nacionales, la calidad y congruencia del Programa Nacional a su cargo, en el marco del *Proyecto Académico* y del *Plan Institucional de Desarrollo*.

Informar al Secretario Académico de los avances del Programa Nacional bajo su responsabilidad.

Proporcionar información al Comité Nacional de Planeación y Evaluación Académica sobre el desarrollo del Programa Nacional a su cargo.

Participar en el Comité Nacional de Planeación.

Consejo de Programas Nacionales

Función

Entidad académica colegiada encargada de garantizar el desarrollo de los Programas Nacionales dentro del marco del *Proyecto Académico*. Se relaciona funcionalmente con las Coordinaciones de Programas Nacionales.

Integración

Constituye por

- Coordinadores de programas nacionales
- Coordinadores de subprogramas nacionales
- Responsables de proyectos nacionales

Funciones:

Proponer criterios, instrumentos y metodologías necesarios para asegurar la calidad en el desarrollo de los Programas Nacionales.

Proponer las políticas operativas encaminadas a garantizar el desarrollo de los Programas Nacionales en todas las Unidades del Sistema UPN.

Evaluar la calidad, congruencia y avances de los Programas Nacionales, en el marco del *Proyecto Académico* y del *Plan Institucional de Desarrollo*.

Presentar a consideración del Secretario Académico, el plan de trabajo del Consejo e informarle periódicamente de su grado de avance.

ESTRUCTURA ORGÁNICA ACADÉMICA DE LAS UNIDADES

Los diagnósticos de las Unidades UPN realizados hasta este momento resaltan una gran heterogeneidad en la conformación de los perfiles profesionales de la plantilla docente y en las formas como se organizan y atienden las tareas académicas centrales. Con el propósito de establecer nuevas formas de vinculación entre las siete Unidades del D.F., las Unidades UPN estatales y los gobiernos de los estados, en el marco de la *Ley General de Educación* y del *Acuerdo Nacional para la Modernización de la Educación Básica* y con el objeto de que el nuevo *Proyecto Académico* pueda concretarse en acciones y resultados, es necesario avanzar en el fortalecimiento de las condiciones materiales y de operación académica de las Unidades y en la implantación de una nueva estructura orgánica académica consecuente con las actuales condiciones de las Unidades UPN.

Los elementos de la estructura orgánica académica que se presentan, se organizan como modelo de referencia para todas las Unidades; sin embargo, se considera que cada Unidad, dependiendo de sus condiciones y de su desarrollo, realizará las adecuaciones pertinentes.

Cada instancia se presenta a partir de una caracterización, las especificaciones de su integración y la definición de sus atribuciones.

Unidad

Caracterización

Institución de educación superior ubicada en una entidad federativa integrada al Sistema Nacional de Unidades UPN con base en la normatividad nacional, y que coadyuva a resolver la problemática educativa estatal y regional, en su caso, a partir del *Proyecto Académico* de la UPN.

Integración

Elementos de estructura orgánica que conforman la Unidad:

- Dirección
- Consejo de Unidad
- Colegio Académico
- Subdirección Académica
- Coordinación Académica
- Unidad de Apoyo Administrativo
- Coordinación de Campo Problemático
- Responsables de proyectos
- Colegios de profesores por campo problemático

Dirección

Caracterización

Órgano unipersonal que dirige y coordina la operación de los programas, subprogramas y proyectos que desarrolla la Unidad, con apego a la normatividad emitida por la UPN.

El Director es nombrado por la autoridad educativa estatal, tomando en cuenta una terna propuesta por el Consejo de Unidad. Para integrar la terna, cada candidato deberá presentar un proyecto de desarrollo académico de la Unidad.

El titular deberá ser un profesional de la educación con amplia experiencia académica y administrativa, conocedor de la problemática educativa estatal y del *Proyecto Académico* de la UPN y con, al menos, grado de licenciatura o equivalente. Su gestión será de tres años.

Se relaciona linealmente con la autoridad educativa del Estado y de manera funcional con el Consejo Académico Nacional, el Comité Nacional de Planeación y Evaluación Académica, el Comité Estatal de Planeación y Evaluación, el Consejo de Unidad y las instancias académicas de la UPN.

Atribuciones

- Aplicar las políticas académicas emitidas por la Universidad Pedagógica Nacional.
- Presidir las reuniones del Consejo de Unidad.
- Gestionar los apoyos necesarios para el desarrollo de los distintos planes de trabajo.
- Promover el desarrollo armónico de las actividades académicas y administrativas de la Unidad.
- Establecer relaciones con otras Unidades UPN y con otras instituciones educativas.
- Propiciar la planeación y evaluación permanente de las actividades de la Unidad.
- Elaborar el *Programa Operativo Anual* de la Unidad y proponerlo al Comité Estatal de Planeación y Evaluación.
- Designar a los responsables de los órganos unipersonales de la Unidad.
- Representar a la Unidad UPN.
- Cumplir y hacer cumplir la normatividad establecida por la Secretaría de Educación Pública y las instancias estatales de educación, relativas a los derechos y obligaciones de los trabajadores al servicio de la UPN.
- Participar en el Comité Estatal de Planeación y Evaluación.

Consejo de Unidad

Caracterización

Órgano colegiado representativo de los sectores que constituyen la comunidad universitaria de la Unidad, que tiene la facul-

tad de proponer y dictaminar normas, políticas, planes y programas respecto del desarrollo académico integral de la Unidad en el marco del *Proyecto Académico* y del *Plan Institucional de Desarrollo*.

Mantiene relación horizontal con el Director de la Unidad, y relación funcional, con el Consejo Académico, el Comité Nacional de Planeación y Evaluación y el Comité Estatal de Planeación y Evaluación.

Integración

Se integra por autoridades, académicos y estudiantes y por un representante del personal administrativo, que durarán en su cargo un máximo de tres años.

Las autoridades estarán representadas por:

- Director, quien lo preside
- Subdirector Académico
- Jefe de la Unidad de Apoyo Administrativo

El personal académico estará representado por:

- Tres académicos dictaminados favorablemente y de tiempo completo nombrados por la comunidad

Los estudiantes estarán representados por :

- Un alumno de la licenciatura
- Un alumno de posgrado
- Un alumno de actualización (diplomados de un año)

El personal administrativo estará representado por:

- Un representante electo por el personal de base adscrito a la Unidad

UNIDADES

Atribuciones

- ✓ – Definir las políticas académicas congruentes con la normatividad general encaminadas a garantizar la planeación y el desarrollo de los programas de la Unidad UPN.
- ✓ – Establecer las comisiones internas y externas necesarias para la coordinación y elaboración de los proyectos y de las actividades derivadas de los campos problemáticos y de los programas de desarrollo académico y fortalecimiento institucional.
- ✓ – Evaluar la pertinencia y factibilidad de las solicitudes de apoyo específico proveniente de las instancias académicas de la propia UPN, en el ámbito local, regional, nacional, y de otras instancias del Sistema Educativo Nacional.
- ✓ – Evaluar la pertinencia, trascendencia y continuidad de los proyectos de la Unidad.
- ✓ – Dictaminar el *Programa Operativo Anual* de la Unidad para someterlo a consideración del Comité Estatal de Planeación.
 - Integrar la terna de los candidatos a la Dirección de la Unidad.
- ✓ – Sancionar la incorporación del personal académico provisional.

Colegio Académico

Caracterización

Órgano colegiado de análisis y discusión de las políticas académicas de la Institución. Mantiene relación funcional con las instancias académicas de la Unidad.

Integración

Está integrado por el personal de base y de contrato de la Unidad. Ambos participan con derecho a voz y voto.

Atribuciones

- Proponer políticas académicas para el desarrollo de las actividades de la Unidad UPN.
- Contribuir a establecer los criterios para la planeación académica de los proyectos de la Unidad UPN.

- Participar en comisiones académicas específicas internas y externas a la Unidad o la Universidad.

Subdirección Académica

Caracterización

Órgano unipersonal que coordina la operación de los proyectos académicos. Mantiene relación lineal con el Director y con los Coordinadores de Campo Problemático, y relación funcional con el Consejo de Unidad, con el Jefe de la Unidad de Apoyo Administrativo y con la Coordinación Académica.

Su titular es designado por el Director a partir de una terna propuesta por la comunidad académica de la Unidad. La gestión tiene una duración de tres años a fin de garantizar la continuidad de los proyectos. Se considera un perfil académico similar al propuesto para el Director.

Atribuciones

- Participar en la elaboración del *Plan Institucional de Desarrollo* de la Unidad.
- Coordinar la operación y el seguimiento de los diferentes proyectos de la Unidad.
- Apoyar a la Dirección de la Unidad y a los órganos colegiados para lograr el mejor desarrollo en la operación de los diferentes proyectos.
- Coordinar y supervisar los servicios de apoyo académico: Biblioteca, Laboratorios, Audiovisuales e Informática.
- Coordinar la organización del trabajo académico administrativo: horarios, apoyos administrativos, asesoría académica.
- Conocer y atender, en su caso, los problemas y requerimientos de la población estudiantil.
- Proponer proyectos para conformar el subprograma de superación profesional del personal académico de la Unidad.
- Funcionar como secretario del Consejo de Unidad.
- Presidir la Coordinación Académica.

UNIDADES

- Cubrir ausencias temporales del Director. ✓
- Presidir la Coordinación Académica.

Coordinación Académica

Caracterización

Órgano colegiado encargado de apoyar las actividades de organización y armonización de los proyectos, subprogramas y programas de la Unidad. Mantiene relación funcional con el Subdirector Académico, los Coordinadores de Campo Problemático y con el Consejo de Unidad.

Integración

Está conformado por:

- El Subdirector Académico, quien lo preside
- Los Coordinadores de Campos Problemáticos
- Los representantes de los responsables de proyectos (conforme a las condiciones de cada Unidad)

Atribuciones

- Estructurar y organizar las cargas de trabajo académico.
- Elaborar la propuesta del *Programa Operativo Anual*.
- Instrumentar, operar y promover el seguimiento sistemático de los proyectos que se desarrollen en la Unidad.
- Elaborar y remitir anualmente el informe de sus actividades al Consejo de Unidad.

Unidad de Apoyo Administrativo

Caracterización

Órgano unipersonal responsable de coordinar las acciones administrativas de apoyo a la vida académica de la Unidad. Mantiene una relación lineal con el Director y una relación funcional

con el Consejo de Unidad, con el Subdirector Académico y con la Coordinación Académica.

Su titular es nombrado por el Director de la Unidad y contará con experiencia administrativa contable, conocimiento de la administración pública educativa, así como del sistema educativo nacional y estatal. La gestión tendrá una duración de tres años.

Atribuciones

- Coordinar y supervisar los mecanismos de operación y control relativos a los servicios escolares y a los recursos financieros, humanos y materiales y servicios generales.
- Elaborar el estado contable del ejercicio presupuestal e informar a las instancias correspondientes.
- Operar los mecanismos de evaluación del ejercicio presupuestal establecidos por el Comité Estatal de Planeación y Evaluación.
- Participar en el Consejo de Unidad.
- Proponer programas de capacitación para el personal administrativo.

Coordinación de Campo Problemático

Caracterización

Órgano unipersonal responsable de fomentar, generar, difundir e integrar los programas, subprogramas y proyectos derivados de los campos problemáticos. Mantiene relación lineal con el Subdirector Académico y con los responsables de proyectos. Mantiene relación funcional con el Consejo de Unidad.

Su titular será designado por el Director, a partir de una terna propuesta por la comunidad académica. Se propone que sea personal académico de base con dictamen favorable, antigüedad mínima de dos años y con el perfil académico requerido. La gestión tendrá una duración de tres años.

Atribuciones

- Coordinar la elaboración, desarrollo y evaluación de los proyectos relativos al campo problemático correspondiente.

- Propiciar la participación de la comunidad académica en la reorientación de los proyectos considerando los campos problemáticos y asegurando la articulación de las funciones de docencia, investigación y difusión y extensión universitaria.
- Integrar equipos multidisciplinarios que, a través de seminarios, sistematicen el trabajo referido al campo.
- Promover la realización de congresos, simposios, coloquios, talleres y otros en relación con el campo.
- Estructurar acciones y/o experiencias de modelos pedagógicos.
- Difundir los avances logrados en los diversos proyectos realizados en el campo.
- Participar en la Coordinación Académica.

Responsable de Proyecto

Caracterización

Es el miembro del personal académico de base que opera directamente las actividades de un proyecto. Sostiene relación lineal con el Coordinador del Campo respectivo, y relación de coordinación con los integrantes del proyecto y con los responsables de otros proyectos.

Será designado por el Subdirector Académico, a propuesta de los integrantes del proyecto.

Atribuciones

- Coordinar la participación de los integrantes del proyecto en la operación y evaluación de las actividades propias del mismo.
- Promover y coordinar los apoyos requeridos para la realización del proyecto.
- Informar sistemáticamente al coordinador de campo sobre los avances en el desarrollo del proyecto del cual es responsable.

Colegio de Profesores por Campo Problemático

Caracterización

Se propone esta instancia como la unidad académica básica, de carácter colectivo, para el desarrollo de los proyectos inscritos en un campo problemático.

Atribuciones

- Proponer y definir las estrategias que conduzcan a una mejor realización de las actividades relacionadas con el campo respectivo.

ESTRUCTURA ORGÁNICA ACADÉMICA DE LA UNIDAD AJUSCO

La propuesta de los campos problemáticos, la necesidad de desarrollar de manera armónica y articulada las funciones sustantivas de la Universidad, así como las diversas aportaciones de la comunidad académica, han orientado la reestructuración de la Unidad Ajusco.

Los elementos de la estructura orgánica académica que se presentan, se organizan como modelo de referencia, el cual tendrá las adecuaciones pertinentes.

Se proponen las instancias a partir de su caracterización, integración y atribuciones.

Unidad Ajusco

Caracterización

Es la sede de la Rectoría Nacional y desarrolla, al igual que las demás Unidades, actividades enmarcadas en el *Proyecto Académico*.

Integración

Los elementos de la estructura orgánica que la conforman son:

- Consejo de la Unidad Ajusco

- Comité de Planeación y Evaluación
- Direcciones de campos problemáticos
- Consejos Internos de Dirección de Campo
- Centros
- Colegios Académicos de Centros

Consejo de la Unidad Ajusco

Caracterización

Órgano colegiado representativo de los sectores que constituyen la comunidad universitaria de la Unidad Ajusco, que tiene la facultad de proponer y dictaminar normas, políticas, planes y programas de estudio respecto del desarrollo académico e integral de la Unidad, en el marco del *Proyecto Académico* y del *Plan Institucional de Desarrollo* de la UPN.

Mantiene relación horizontal con la Rectoría y relación funcional con la Secretaría Académica, con el Consejo Académico de la UPN, con el Comité Nacional de Planeación y Evaluación y con el Comité de Planeación y Evaluación del D.F.

Integración

El Consejo está integrado por:

- Rector, quien lo preside
- Secretario Académico
- Directores de campos problemáticos
- Responsable de la Unidad de Planeación
- Jefe de la Unidad de Apoyo Administrativo
- Seis representantes académicos dictaminados favorablemente y de tiempo completo

- Tres estudiantes:
 - Uno de licenciatura
 - Uno de posgrado
 - Uno de actualización (diplomados de un año)
- Un representante del personal administrativo electo por el personal de base adscrito a la Unidad

Atribuciones

- Emitir dictámenes sobre el *Plan Operativo Anual* de la Unidad, y los informes de los Directores de Campo y del Comité de Planeación y Evaluación de la Unidad.
- Formular las políticas académicas para el desarrollo de la Unidad.
- Dictaminar la pertinencia, trascendencia y continuidad de los proyectos de la Unidad.
- Establecer los criterios para la formación de comisiones académicas.
- Formular criterios para dar respuesta a los requerimientos de apoyos externos a la Unidad.
- Aprobar proyectos para el desarrollo y fortalecimiento de los campos en la Unidad.
- Formar comisiones, con base en la normatividad general, para dictaminar el ingreso de personal interino y de contrato temporal.
- Generar los mecanismos que permitan concretar la política académica de la Unidad, de acuerdo con el marco normativo nacional.
- Proponer los mecanismos de elección y la terna para la designación de los directores, coordinadores de centro y coordinadores de proyecto.

Comité de Planeación y Evaluación

Caracterización

Cuerpo colegiado de apoyo técnico al Consejo de la Unidad para la planeación y evaluación de los programas y proyectos donde se coordina y articula el desarrollo de los campos problemáticos de la Unidad Ajusco. Mantiene una relación directa con la Secretaría Académica y funcional con el Comité de Planeación y Evaluación del D.F. y con el Consejo de la Unidad Ajusco.

Integración

- Secretario Académico, quien lo preside
- Responsable de Planeación
- Directores de campo problemático
- Tres representantes del personal académico

Los criterios y perfiles de sus integrantes serán formulados por el Consejo de la Unidad, de acuerdo a lo establecido por el Consejo Académico.

Atribuciones

- Realizar la planeación, seguimiento y evaluación de los programas, subprogramas y proyectos y formular recomendaciones acerca de los requerimientos presupuestales que aseguren el adecuado desarrollo de los mismos.
- Elaborar el plan anual de la Unidad.
- Establecer criterios para la elaboración del presupuesto anual de subprogramas y proyectos de la Unidad.
- Emitir recomendaciones acerca del desarrollo de los programas, subprogramas y proyectos, a las instancias respectivas.
- Evaluar la pertinencia y conveniencia de apoyo a proyectos específicos y ajustes para la continuidad de los existentes, de tal manera que se asegure la calidad académica de los mismos.

- Desarrollar los estudios necesarios a fin de consolidar la planeación académica integral de la Unidad.
- Promover la formulación y validación interna y externa de manuales de operación para los órganos académicos de la Unidad.
- Establecer y operar un proceso de seguimiento integral del cumplimiento de metas programáticas.
- Evaluar la estructura para asegurar la congruencia de los centros.
- Invitar a expertos externos a que contribuyan al mejor cumplimiento de los compromisos del Comité.

Dirección de Campo Problemático

Caracterización

Órgano unipersonal que coordina e impulsa el trabajo de los centros para cumplir con los programas y subprogramas del *Plan Institucional de Desarrollo*, en el marco de las interacciones entre sujetos, ámbitos y procesos delimitados por un campo problemático. Mantiene relación lineal con la Secretaría Académica y con los centros. Su titular participa en el Consejo de la Unidad y mantiene una relación funcional con el Comité de Planeación y Evaluación de la misma.

La designación se realizará con base en los perfiles y mecanismos señalados por el Consejo Académico.

Atribuciones

- Coordinar, supervisar, integrar y dar seguimiento a las actividades de los centros.
- Propiciar las condiciones operativas internas y externas para asegurar la implantación y el desarrollo de los proyectos a cargo de los centros académicos.
- Promover el uso de sistemas de información adecuados para apoyar las tareas de planeación y evaluación académica.
- Elaborar los informes que le requieran los órganos superiores.

- Participar en el Consejo de Unidad y en el Comité de Planeación y Evaluación.

Consejo Interno de Dirección de Campo Problemático

Caracterización

Órgano colegiado, de carácter consultivo, de orientación y apoyo a la planeación y operación de los aspectos que conducen al debido cumplimiento de los compromisos de la Dirección.

Integración

Se conforma por:

- Director, quien lo preside
- Coordinadores de los centros
- Responsables de los proyectos

Atribuciones

- Establecer las políticas académicas encaminadas a garantizar el desarrollo de los proyectos agrupados en esta instancia académica de acuerdo al *Proyecto Académico* y al *Plan Institucional de Desarrollo*.
- Evaluar la pertinencia, trascendencia y continuidad de los proyectos específicos.
- Establecer los criterios de seguimiento y evaluación de los proyectos.
- Elaborar el plan de trabajo anual correspondiente.
- Someter a las instancias respectivas el plan de trabajo, integrado por proyectos, para su evaluación y aprobación correspondiente.
- Supervisar la ejecución de las recomendaciones que el Comité de Planeación y Evaluación sugiera.

Centro

Caracterización

Instancia académica en la que se desarrollan proyectos específicos con base en los campos problemáticos, sus compromisos, áreas y, fundamentalmente, líneas de desarrollo académico congruentes con los programas y subprogramas del *Plan Institucional de Desarrollo*, donde se garantice el desarrollo armónico y equilibrado de las funciones universitarias sustantivas. Se relaciona linealmente con la Dirección del campo correspondiente y de manera funcional con los demás centros.

El personal académico adscrito a la Unidad podrá participar en diferentes proyectos conciliándose intereses personales e institucionales.

Coordinador de Centro

Caracterización

El coordinador de centro es el encargado de organizar, coordinar y apoyar el desarrollo de los proyectos del centro. La designación se realizará con base en perfiles y mecanismos propuestos por el Consejo de la Unidad Ajusco acordes a lo establecido por el Consejo Académico. Se vincula directamente con el Director y coordina a los responsables de los proyectos.

Atribuciones

- Coordinar el desarrollo de los proyectos del centro.
- Elaborar, en coordinación con los responsables de los proyectos, la formulación del plan anual del centro para presentarlo a las instancias correspondientes.
- Proponer y definir, junto con los participantes de los proyectos, los mecanismos que conduzcan a una mejor realización de las actividades académicas relacionadas con el plan del centro.
- Coordinar la elaboración del programa de presupuesto para el centro y, en coordinación con los responsables del proyecto, administrar su presupuesto.

- Participar, en coordinación con los responsables de los proyectos, en su evaluación y seguimiento.
- Autorizar, en cada semestre escolar, la distribución de cargas de trabajo académico, los planes de trabajo de proyectos y los participantes en los mismos.
- Elaborar los informes que le requieran los órganos superiores.
- Plantear a las instancias abocadas al fortalecimiento institucional, las necesidades en materia de capacitación y desarrollo del personal, y contribuir a la aplicación y seguimiento de los programas establecidos sobre desarrollo académico.
- Participar en el Consejo Interno de la Dirección de Campo correspondiente.

Colegio Académico de Centro

Caracterización

Se propone esta instancia como la unidad académica básica de carácter colectivo para el desarrollo de los proyectos inscritos en un centro.

Atribuciones

- Proponer y definir las estrategias que conduzcan a una mejor realización de las actividades relacionadas con el centro.

Responsable de Proyecto

Caracterización

Coordina el diseño, desarrollo, evaluación y seguimiento del proyecto bajo su responsabilidad. Es un académico con amplia experiencia en las funciones sustantivas de la UPN, designado por el Director de Campo de una terna propuesta por quienes participan en el proyecto.

Atribuciones

- Ser el responsable del proyecto ante los órganos colegiados e instancias académicas pertinentes.

- Participar, en coordinación con los responsables de los proyectos, en su evaluación y seguimiento.
- Autorizar, en cada semestre escolar, la distribución de cargas de trabajo académico, los planes de trabajo de proyectos y los participantes en los mismos.
- Elaborar los informes que le requieran los órganos superiores.
- Plantear a las instancias abocadas al fortalecimiento institucional, las necesidades en materia de capacitación y desarrollo del personal, y contribuir a la aplicación y seguimiento de los programas establecidos sobre desarrollo académico.
- Participar en el Consejo Interno de la Dirección de Campo correspondiente.

Colegio Académico de Centro

Caracterización

Se propone esta instancia como la unidad académica básica de carácter colectivo para el desarrollo de los proyectos inscritos en un centro.

Atribuciones

- Proponer y definir las estrategias que conduzcan a una mejor realización de las actividades relacionadas con el centro.

Responsable de Proyecto

Caracterización

Coordina el diseño, desarrollo, evaluación y seguimiento del proyecto bajo su responsabilidad. Es un académico con amplia experiencia en las funciones sustantivas de la UPN, designado por el Director de Campo de una terna propuesta por quienes participan en el proyecto.

Atribuciones

- Ser el responsable del proyecto ante los órganos colegiados e instancias académicas pertinentes.

En la etapa actual, la Universidad Pedagógica Nacional demanda la actualización de la normatividad –rectora de su vida académica nacional–, que plasma las relaciones de coordinación académica entre la Universidad y los gobiernos de las entidades federativas. De igual manera, es necesario contar con la normatividad académica y administrativa para las Unidades del Distrito Federal y la Unidad Ajusco, que permita fortalecer y preservar la rectoría académica del Sistema UPN, con el propósito de elevar el nivel académico de los servicios proporcionados por la Universidad en el ámbito nacional.

En las condiciones y perspectivas actuales de la UPN, resulta fundamental establecer y explicitar el vínculo entre el *Proyecto Académico nacional*, el *Plan Institucional de Desarrollo*, la *Estructura Orgánica Académica* y la *Normatividad* que da sustento y formaliza cada uno de los elementos señalados, en virtud de que la puesta en marcha del primero se concreta en el segundo, construido a través de un proceso participativo de la comunidad universitaria y operado con una estructura congruente y simplificada, los cuales deberán quedar normados y reglamentados para dar forma a la Rectoría Académica Nacional.

Normatividad

En la elaboración de esta propuesta sobre normatividad, se siguió un proceso a partir de los fundamentos jurídicos rectores de la Universidad desde su creación, así como de los planteamientos de la comunidad académica. La propuesta se expresa en términos de lineamientos generales que pueden servir de guía para el establecimiento de dos definiciones reguladoras de distinta jerarquía: una de ellas, la más importante, sería la *Ley Orgánica* de la Universidad Pedagógica Nacional y, la otra, desprendida de los lineamientos superiores, correspondería a los estatutos y reglamentos respectivos.

Para efectos de exposición, el presente apartado se inicia con la definición de la UPN. Señala a continuación las condiciones en las que se encuentra la Institución con motivo de la federalización de los servicios educativos básicos y de formación y actualización profesional de la educación. Luego presenta el fundamento jurídico de la Universidad Pedagógica Nacional y, finalmente, desarrolla las propuestas específicas que en materia de normatividad exige la situación actual precisándose los rubros necesarios por reglamentar o actualizar.

DEFINICIÓN DE LA UNIVERSIDAD PEDAGÓGICA NACIONAL

La Universidad Pedagógica Nacional, institución pública y nacional de educación superior, es un organismo desconcentrado de la Secretaría de Educación Pública adscrito a la Subsecretaría de Educación Superior e Investigación Científica, cuya finalidad es contribuir, con la máxima calidad posible, a promover, desarrollar y fortalecer la educación en México, especialmente la escuela pública de nivel básico, fundamentándose en el estudio, innovación y superación de las prácticas docentes del magisterio y en las necesidades educativas locales, regionales y nacionales.

El Sistema Nacional de Unidades UPN está conformado por Unidades distribuidas en toda la República. Actualmente funcionan 75 de ellas: la sede central en Ajusco y 6 más en el Distrito Federal, dependientes académica y administrativamente de la Rectoría Nacional; más 68 Unidades en los estados, federalizadas en el aspecto administrativo. Todas ellas conservan el mismo carácter y se norman y rigen nacionalmente en el ámbito académico.

Para cumplir con su finalidad, la UPN organiza su quehacer académico en campos problemáticos, áreas y líneas de desarrollo establecidas en su *Proyecto Académico*, los cuales se abordan a través del desarrollo articulado de las funciones sustantivas de docencia, investigación, difusión cultural y extensión universitaria. La concepción de estas funciones, tal como está planteada en el *Proyecto Académico*, subraya la interacción permanente y el enriquecimiento recíproco.

De lo anterior se derivan acciones desarrolladas en diversos ámbitos. Entre otros: servicios de formación, actualización y superación profesional del magisterio; edición y difusión de libros, revistas y otros materiales didácticos; fomento y desarrollo de la investigación y estudios de posgrado como base de la innovación educativa.

LA UPN ANTE LA FEDERALIZACIÓN

El *Acuerdo Nacional para la Modernización de la Educación Básica* es un documento orientado hacia el nivel de educación básica y normal, que en los hechos comprendió a la Universidad

Pedagógica Nacional. En consecuencia, se transfirieron a las unidades federativas, recursos financieros, humanos y materiales. Los efectos de este proceso se manifestaron en el corto plazo, afectando el comportamiento académico de la Institución.

Aunado a lo anterior, la UPN enfrenta el reto de la puesta en operación en forma participativa de su nuevo *Proyecto Académico*, concibiéndolo a partir de las características de las Unidades y de los contextos a las que éstas responden, las cuales deberán establecer las condiciones para desarrollarse y consolidarse académicamente.

Ambos hechos plantean una serie de problemas de orden académico, académico laboral y administrativo, los cuales es preciso resolver dado que afectan el cumplimiento de sus metas y compromisos en la esfera nacional. Entre ellos destacan:

Problemas académicos

Las condiciones de desarrollo académico de cada Unidad se vieron modificadas a raíz de la firma del Acuerdo, que impactó en ellas de manera diferenciada dependiendo de las relaciones que mantienen con los gobiernos estatales. El no adoptar una normatividad académica nacional agudiza el desarrollo desigual de las Unidades por falta de apoyos para superación académica e investigación, así como la calidad de los servicios, ante la ausencia de criterios de dictaminación de proyectos de licenciatura, posgrado, actualización, servicios bibliotecarios, editorial, criterios para asignación de cargas de trabajo, otorgamiento de estímulos académicos, etcétera.

Problemas Académico Laborales

El proceso de federalización repercutió también en una serie de aspectos laborales, pues no obstante los convenios firmados entre el gobierno federal y los gobiernos estatales y éstos con el Sindicato Nacional de los Trabajadores de la Educación, existen algunas entidades que aún no aplican su gasto educativo correspondiente a las Unidades UPN.

Problemas Administrativos

Al transferir las Unidades a los Sistemas Educativos Estatales, éstos comenzaron a hacerse cargo de su administración con un buen número de lagunas y tropiezos. El punto neurálgico ha sido

el presupuestal pues con bastante frecuencia es entregado en forma tardía. Las facultades de los distintos niveles de gobierno se han inhibido más por la ausencia de criterios y disposiciones legales que por desinterés o inexperiencia.

Frente a esta problemática se hace indispensable una normatividad que delimite claramente lo académico y lo laboral, permitiendo un equilibrio entre ambas funciones, estableciendo formas de coordinación con los gobiernos de los estados, sin menoscabo de las atribuciones que les otorga la federalización educativa pero preservando las facultades de normatividad académica nacional y los derechos laborales de los trabajadores.

La urgente necesidad de esta normatividad nacional para abordar los problemas derivados de la federalización, fue señalada en el documento de respuesta del 16 de mayo de 1993 signado por el Secretario de Educación Pública y dirigido a la representación del Sindicato Nacional de Trabajadores de la Educación.

FUNDAMENTO JURÍDICO DE LA UNIVERSIDAD PEDAGÓGICA NACIONAL

La Universidad Pedagógica Nacional, como institución pública de educación superior, funda sus acciones en las normas y principios constitucionales de donde se derivan las políticas educativas del gobierno federal, de la Secretaría de Educación Pública y de la propia Universidad, acorde con lo dispuesto en los artículos 3° y 4° constitucionales. A fin de cumplir con la tarea educativa del país, responder a la demanda de superación profesional del magisterio nacional y elevar la calidad de la educación básica, el gobierno federal crea la Universidad Pedagógica Nacional mediante Decreto Presidencial publicado en el *Diario Oficial de la Federación* el 29 de agosto de 1978. La Universidad Pedagógica Nacional, en su carácter de institución de educación superior, se rige también por otras disposiciones legales: *Ley Orgánica de la Administración Pública Federal*, *Ley General de Educación*, *Ley para la Coordinación de la Educación Superior*, *Reglamento Interior de la Secretaría de Educación Pública*, *Acuerdo No. 31*, *Reglamento de la Comisión Académica Dictaminadora*, *Acuerdo Nacional para la Modernización de la Educación Básica*, *Decreto para la Celebración de Con-*

venios relacionados con el Acuerdo Nacional y Acuerdo Secretarial del 4 de julio de 1994.

Dado su carácter de órgano desconcentrado, debe destacarse en relación con la existencia de la Universidad Pedagógica Nacional, que el *Reglamento Interior de la Secretaría de Educación Pública* establece en su capítulo VII, artículo 43º: «Los Órganos Desconcentrados se regirán por sus instrumentos jurídicos de creación, así como también por las disposiciones aplicables de este Reglamento y las que, en su caso, determine el Presidente de la República o el Secretario en ejercicio de sus atribuciones».

Respecto a su ampliación o modificación, deben tomarse en cuenta los artículos 7º y 8º de su *Decreto de Creación*, que establecen:

Artículo 7º. «El titular de la Secretaría de Educación Pública vigilará el cumplimiento de los términos de este Decreto y establecerá las modalidades académicas y de organización que requiera el desarrollo de la Universidad Pedagógica Nacional, resolviendo sobre aquellas otras que al respecto le proponga la propia Universidad».

Artículo 8º. «El Secretario de Educación Pública, cuando lo estime conveniente, propondrá al Ejecutivo Federal, el establecimiento de instituciones similares a la Universidad Pedagógica Nacional vinculadas con la misma, para atender las necesidades de servicios educativos en regiones determinadas del país».

Con fundamento en lo anterior y a fin de atender las necesidades de la educación en las entidades federativas, se estableció la extensión de los servicios que proporciona la UPN, conformándose para tal efecto las Unidades, las cuales actualmente integran el Sistema de Unidades UPN.

Con la federalización, el Sistema de Unidades UPN define sus cambios administrativos y precisa sus nuevas estrategias académicas nacionales, a fin de observar tanto el carácter de organismo desconcentrado de la SEP como la nueva relación que la Rectoría Nacional guardará con los gobiernos de los estados. Así, el gobierno federal transfirió a los gobiernos de los estados la administración de 68 Unidades UPN, mediante los convenios que cada gobierno estatal suscribió, estable-

ciéndose que la normatividad académica de la UPN seguirá siendo emitida por la Secretaría de Educación Pública, a través de la Rectoría Nacional, cuya sede central se ubica en la Unidad Ajusco.

Igualmente es importante señalar que, dado su carácter de institución de educación superior, la UPN se enmarca en la *Ley General de Educación*, la cual, en su capítulo 1, artículo 9º, establece: «... el Estado promoverá y atenderá –directamente, mediante sus organismos descentralizados, a través de apoyos financieros, o bien por cualquier otro medio– todos los tipos y modalidades educativos, incluida la educación superior, necesarios para el desarrollo de la Nación ...». De igual forma, el artículo 12º, fracciones I y XII respectivamente, alude a la competencia de la autoridad educativa federal en cuanto a «determinar para toda la República los planes y programas de estudio para educación primaria, secundaria y la normal y demás para maestros de educación básica...», así como las medidas necesarias «para garantizar el carácter nacional de la educación básica, la normal y demás para la formación de maestros de educación básica, así como las demás que con tal carácter establezca esta ley y otras disposiciones aplicables». Por otra parte, en el artículo 13º, fracción IV, se definen las atribuciones de las autoridades educativas locales en los siguientes términos: «Prestar los servicios de formación, actualización, capacitación y superación profesional para los maestros de educación básica, de conformidad con las disposiciones generales que la Secretaría determine».

La Ley para la Coordinación de la Educación Superior enmarca las funciones de la UPN, señalando en el artículo 31º: « El tipo educativo superior, es el que se imparte después del bachillerato o su equivalente. Comprende la educación normal, la tecnológica y la universitaria e incluye carreras profesionales cortas y estudios encaminados a obtener los grados de licenciatura, maestría y doctorado, así como cursos de actualización y especialización».

La organización que conforma el sistema UPN en las entidades federativas debe ser congruente con su carácter nacional y desconcentrado, ubicándose en el subsistema nacional de instituciones de tipo superior, con el objeto de que su *Proyecto Aca-*

démico y *Plan Institucional de Desarrollo* se lleven a cabo en forma ágil y eficiente.

LINEAMIENTOS NORMATIVOS DE LA RECTORÍA ACADÉMICA DE LA UPN

En correspondencia tanto con los mandatos y disposiciones legales que propugnan por un nuevo sistema educativo nacional fincado en el federalismo, como con la reorientación de las finalidades y políticas de la UPN contenidas en su nuevo *Proyecto Académico* para acceder y contribuir a un proceso modernizador, se requiere de lineamientos normativos esenciales, que se definen más adelante, a fin de garantizar el desarrollo de este proceso.

Con tales lineamientos, la Rectoría Académica de la UPN define y propicia una acción concertada de la oferta institucional, mediante la concurrencia y complementariedad de las distintas esferas de gobierno. De esta manera se espera garantizar el carácter nacional que, según nuestra legislación educativa, deberá identificar la formación, actualización y profesionalización de los maestros de educación básica y normal.

La calidad de la práctica docente de los maestros de México depende en buena medida de los recursos materiales e intelectuales que se pongan en juego para auspiciar en ellos un proyecto confiable y expedito de profesionalización. Las bases normativas constituyen el trazo fundamental sobre el que se pueden construir los andamiajes de progreso que convienen a cada persona y ámbito en el que trabaja.

A fin de participar en la toma de decisiones para la planeación, organización, desarrollo y evaluación de los programas, subprogramas y proyectos, se requiere una Rectoría Nacional que mantenga una estrecha relación con la SEP y los gobiernos de los estados y asegure una comunicación permanente con los sistemas educativos estatales.

La Rectoría Nacional debe fortalecerse con las instancias de apoyo que se describen en este documento, mismas que le permitirán dirigir, controlar y regular el desarrollo de su *Proyecto Académico*. Para ello está conformada por órganos unipersonales, colegiados y de apoyo, sujetos a la normatividad que establezcan las

instancias correspondientes y cuyas funciones están encaminadas a conservar y elevar la calidad de la educación.

Es preciso que de manera inmediata la Secretaría de Educación Pública promueva las disposiciones legales que consoliden el carácter nacional del *Proyecto Académico* de la UPN, entre las que de manera preferencial estará el *Acuerdo Secretarial*. Dichas disposiciones, derivadas de las normas superiores vigentes, contemplan el tipo de relaciones, acuerdos y convenios que la Rectoría de la Universidad debe tener con las distintas entidades federativas del país, a fin de fortalecer el desarrollo de programas, subprogramas y proyectos nacionales, regionales, estatales y locales.

Posteriormente y con la finalidad de dar permanencia a estas disposiciones, se propone que la SEP, considerando la propuesta de la Universidad Pedagógica Nacional, promueva la elaboración de un anteproyecto de *Ley Orgánica* que pueda ser presentado ante el Congreso de la Unión.

En tales disposiciones queda establecido que la normatividad académica está a cargo de la Rectoría Nacional y la operación para la prestación de los servicios corresponde a las entidades federativas con pleno reconocimiento y respeto a los derechos laborales de los trabajadores de la UPN.

La instancia que vigile el cumplimiento de estas disposiciones será la Comisión Secretarial, conformada por la Secretaría de Educación Pública (Subsecretaría de Planeación y Coordinación, Subsecretaría de Educación Superior e Investigación Científica, Subsecretaría de Educación Básica y Normal) y la Rectoría de la UPN.

Entre algunos elementos que deben ser considerados por estas disposiciones (léase prioritariamente *Acuerdo Secretarial*) y que corresponden asimismo a los lineamientos normativos esenciales mencionados anteriormente, destacan los siguientes:

- Oferta institucional
- Contenidos curriculares
- Desarrollo de medios educativos

- Funciones sustantivas
- Financiamiento
- Asignación de recursos
- Ingreso y promoción del personal académico de la UPN
- Ingreso y promoción de los estudiantes
- Prestaciones y estímulos académicos
- Fortalecimiento institucional
- Revisión y modificación de la regulación interna

Oferta institucional

Los servicios educativos de tipo superior que la UPN tiene el compromiso de ofrecer al magisterio y profesionales de la educación de todo el país, se concretan en programas, subprogramas y proyectos a través de distintas estrategias académicas, las cuales se enmarcan en la licenciatura, el posgrado y la actualización, así como en la generación de nuevos conocimientos y la difusión de éstos por diversos medios gráficos y audiovisuales.

Los programas, subprogramas y proyectos se estructuran en razón de un diagnóstico de necesidades de los campos problemáticos indicados por el *Proyecto Académico*; pueden referirse a los ámbitos local, regional y nacional en respuesta a los usuarios potenciales de las zonas geoculturales de influencia de las unidades del Sistema UPN.

Todos los programas, subprogramas y proyectos deben sujetarse a un proceso de evaluación permanente que favorezca su adecuada evolución dentro de los fines, compromisos y recursos del Sistema UPN. Los planes y programas de licenciatura serán evaluados según criterios fijados por la Rectoría Nacional, con sistemas e instrumentos convenidos con los gobiernos locales, valiéndose de indicadores y juicios de valor provenientes de los propios alumnos, las instituciones que aprovecharán a los egresados de estos servicios, los expertos internos y exter-

nos, así como la evaluación por pares. Los planes y programas de posgrado, por su parte, además de apegarse a los criterios de diseño y evaluación curricular fijados por la Rectoría Nacional, responderán a los señalamientos de la ANUIES, especialmente en lo tocante a los perfiles de los académicos y el cumplimiento de las etapas de inicio, desarrollo y consolidación del posgrado que recomienda dicha asociación.

Contenidos curriculares

En concordancia con lo establecido en la *Ley General de Educación*, los contenidos de planes y programas de estudio que imparta la Universidad, referentes a servicios de formación, actualización y superación de docentes de la educación básica y normal, serán sancionados por la Rectoría Nacional a partir de las necesidades y propuestas surgidas de las Unidades, para responder, por una parte, a las expectativas de las diversidades socioculturales de los contextos regionales y locales y, por otra, a las políticas nacionales dirigidas a formar y actualizar a los maestros de México con una base cualitativa homogénea y sólida.

Desarrollo de medios

La producción de medios y materiales didácticos del Sistema UPN ha sido competencia exclusiva de la Unidad Ajusco, casi sin aprovechar los potenciales intelectuales y técnicos de la mayoría de las Unidades. La Rectoría Nacional de la UPN debe proponer un cambio en la manera de diseñar, experimentar, implantar y dar seguimiento a tan importante tarea, para fortalecer un proceso de creación colectiva que rescate la experiencia editorial de la Institución, a través de grupos multidisciplinarios que lleven a la ideación y configuración de propuestas de sistemas, medios y materiales de apoyo a la enseñanza.

Funciones sustantivas

Para garantizar la integración de las funciones sustantivas de la Universidad y su congruencia con el desarrollo de los campos problemáticos señalados en el *Proyecto Académico*, la Rectoría Nacional establece instancias y procedimientos de dictaminación a los cuales deberán sujetarse todos los proyectos de intervención pedagógica, investigación, difusión, intercambio académico y extensión de la cultura. Para ello se aplican criterios de perti-

nencia al *Plan Institucional de Desarrollo*, de relevancia, de sustentabilidad teórico metodológica y de eficacia.

Financiamiento

Para cumplir su misión, la UPN utiliza recursos financieros provenientes del gobierno federal a través de la Secretaría de Educación Pública. La Rectoría se vale predominantemente de esta fuente de financiamiento para estimular proyectos y servicios convenidos con los gobiernos que así lo requieran, sea con el propósito de compensar rezagos regionales en materia de educación o abordar procesos de diseño, experimentación y extensión de modelos, sistemas y experiencias educativas.

La concurrencia financiera del Ejecutivo Federal y del gobierno de cada entidad federativa permitirá estimular la planeación y desarrollo de los servicios educativos del Sistema UPN. Adicionalmente, la Universidad podrá percibir ingresos provenientes de los convenios que para tal efecto establezca con las entidades federativas, así como de los servicios que otorgue, o de otras fuentes y de instituciones o personas que deseen apoyar los compromisos institucionales.

Asignación de recursos

La asignación, transferencia y aplicación de recursos debe responder a los propósitos del *Proyecto Académico* y del *Plan Institucional de Desarrollo*, así como ser útil para apoyar a los proyectos regionales que implican la participación de dos o más Unidades cuyo otorgamiento deberá enmarcarse igualmente en el *Proyecto Académico* y los objetivos del *Plan Institucional de Desarrollo*.

Adicionalmente, se considera necesario que cada gobierno estatal asigne una proporción significativa de su presupuesto, que permita desarrollar los programas y proyectos de la Unidad.

Condición indispensable para hacer viable la operación del *Proyecto Académico*, es que todas las Unidades conozcan con precisión y oportunidad los montos transferidos por la SEP para cada una de ellas.

Ingreso y promoción del personal académico de la UPN

Uno de los principales sustentos de la Rectoría Académica se encuentra en la capacidad de la Institución para seleccionar al

escolar de los estudiantes y el cumplimiento de los objetivos educativos en el tiempo previsto.

En concordancia con la *Ley General de Educación*, la Rectoría Nacional determinará el calendario escolar aplicable en el Sistema de Unidades UPN para cada ciclo lectivo, necesario para cubrir los planes y programas que se ofrecen, y los someterá a revisiones y evaluaciones sistemáticas y continuas para mantenerlos permanentemente actualizados.

La evaluación de los aprendizajes de los educandos se establecerá en correspondencia con los objetivos fijados en los planes de estudio respectivos.

Las bases y procedimientos evaluativos estarán dirigidos preferentemente a estimular el aprendizaje. Por lo tanto, el alumno se valdrá de las evidencias obtenidas durante los procesos de enseñanza y aprendizaje para asumir un papel dinámico en torno a su desempeño académico. Asimismo, tendrá derecho a comentar y, en su caso, apelar ante su maestro o autoridad académica que proceda, los fallos traducidos en calificaciones escolares.

Los requisitos de promoción del estudiante estarán fijados en cada plan y programa de estudio, donde se establecerá el número de créditos indispensable, las seriaciones obligatorias y las opciones para configurar la composición curricular más adecuada a las necesidades y capacidades del estudiante.

La acreditación de estudios es una facultad de la Universidad Pedagógica Nacional traducida en la expedición de constancias y certificados, así como el otorgamiento de diplomas, títulos profesionales y grados académicos a quienes cubran los requisitos y disposiciones establecidos por la Institución y las autoridades educativas superiores.

Prestaciones y estímulos académicos

En relación con el compromiso de la SEP de transferir a los gobiernos de los estados los recursos humanos, materiales y financieros que favorezcan una mejor planeación y administración de los servicios educativos, las prestaciones de carácter académico, tales como el período sabático y las licencias para superación y titulación, constituyen, de conformidad con el artículo 6º

transitorio de la *Ley General de Educación*, derechos de los trabajadores académicos que laboran en el Sistema UPN, siempre y cuando cumplan con las bases y requisitos expedidos para tal fin. El gobierno federal y los gobiernos de las entidades federativas tomarán las medidas necesarias para su estricto cumplimiento.

Por lo que toca a los estímulos académicos, la UPN establecerá un programa nacional tendiente a incentivar el trabajo de calidad mediante becas y beneficios económicos para el personal que demuestre una trayectoria productiva y el afán de superarse profesionalmente mediante estudios de diversa índole.

La SEP, canalizará recursos presupuestales para que los estímulos académicos se extiendan a todo el Sistema Nacional de Unidades UPN.

Fortalecimiento institucional

Una de las vertientes que anima el mejoramiento cualitativo de la UPN es el programa de Fortalecimiento Institucional contenido en su *Plan Institucional de Desarrollo*. Dicho programa responde a las necesidades prioritarias de contar con el personal y la infraestructura material y técnica idóneos para aspirar a configurar y desarrollar proyectos educativos de la más alta calidad, a fin de que la intervención de la Universidad en los campos problemáticos sea relevante y significativa. En él se ubican acciones de primera importancia, como los procesos de superación académica, desarrollo editorial, sistemas de bibliotecas e información pedagógica, planeación, información, operación y evaluación del Sistema UPN y las estrategias para promover la creación del conocimiento pedagógico y la extensión de la cultura.

Superación académica

Como parte del programa de Fortalecimiento Institucional, se establece un subprograma de Superación Académica a nivel nacional, que contribuye al crecimiento y consolidación académica de la Institución.

La superación académica es un proceso que tiene como objetivo desarrollar en el académico una formación integral basada en el análisis y la reflexión de su práctica educativa, ubicada en

un contexto social, político y económico, donde es fundamental reconocer su función social y la importancia de su actualización en el campo disciplinario. Esto permitirá contar con elementos para la innovación educativa, con posibilidades de proponer y llevar a cabo diversas acciones.

Las políticas para el desarrollo y la superación del personal académico del Sistema UPN se establecen de acuerdo con su *Proyecto Académico* y con el *Programa Nacional de Superación del Personal Académico de la (ANUIES)*. Una de ellas es considerar que la superación académica se constituye en el eje central de la carrera académica como un derecho y una obligación de este personal. La Institución tiene el derecho de exigir ese esfuerzo, pero tiene también la obligación de proporcionar los medios y las condiciones para conformar una planta de alto nivel académico.

Tomando en cuenta lo antes mencionado, así como las necesidades actuales de la planta académica del Sistema UPN, la superación académica desarrolla dos grandes acciones: las referidas directamente a lograr el mejoramiento académico (actualización, estudios de posgrado, titulación y obtención de grados) y aquellas destinadas al intercambio con otras instituciones nacionales o internacionales.

En la nueva estructura de la UPN, es responsabilidad de la Coordinación de Programas Nacionales diseñar e impulsar esta línea de atención, apoyándose en el Comité Nacional de Planeación y Evaluación Académica.

Desarrollo editorial

Es preciso formalizar la política editorial para la elaboración de productos que respondan a las necesidades de los diferentes grupos de destinatarios, de acuerdo con la pertinencia de los contenidos de cada una de las publicaciones de la Universidad, para lo cual deberá conformarse un Comité Editorial, al que podrán ser invitados profesionales de la educación con reconocido prestigio.

Del mismo modo es fundamental consolidar el programa editorial de la Universidad con la edición de revistas locales, estatales, regionales y nacionales, de características distintas, para atender preferentemente a maestros en servicio de educación

básica, formadores de maestros y especialistas e investigadores en educación, impulsando el intercambio de criterios editoriales entre los realizadores de las publicaciones de la Universidad, tanto de la sede central como de las Unidades UPN, con el propósito de proponer un mejoramiento en la calidad de contenido y diseño de las ediciones.

Sistema Nacional de Bibliotecas e Información Pedagógica

La Universidad Pedagógica Nacional es un organismo que debe producir conocimiento y aprovechar el creado en el ámbito nacional e internacional para fundamentar y hacer progresar las estrategias de profesionalización del magisterio.

El Sistema Nacional de Bibliotecas e Información Pedagógica constituye un importante soporte para el desarrollo y fortalecimiento de las funciones sustantivas de la Institución, en las que se produce y autogenera el conocimiento en el área educativa.

Para asegurar su carácter nacional y fundamentar y hacer progresar las estrategias de formación profesional del magisterio, se conformará una red automatizada a través de la cual se consolide la infraestructura necesaria para elevar la calidad de los servicios bibliotecarios que se proporcionan.

A mediano plazo, en este Sistema, las bibliotecas de las Unidades UPN y de las Normales del país estarán en posibilidad de identificar sus colecciones, lo que permitirá enriquecer sus acervos y agilizar el flujo de información en el área educativa; además, a mediano y largo plazo se buscará el intercambio con universidades e instituciones nacionales e internacionales para constituir de esta manera la Red Automatizada de Información Pedagógica más importante del país.

El Sistema, además de requerir instalaciones y equipamiento adecuados, implicará compromisos e interacciones que la Rectoría encauzará a través de lineamientos normativos pertinentes.

Planeación, información, operación y evaluación del Sistema UPN

La planificación de la vida académica debe ser vista y reconocida como un proceso permanente que permite, en forma constante, la interacción de sus protagonistas para la determinación de sus programas y acciones más relevantes, para la fijación de

sus prioridades en plazos establecidos, así como para el seguimiento y evaluación de los trabajos y productos académicos de la propia comunidad universitaria, permitiendo la adecuación continua de éstos y la propuesta de innovaciones relevantes. La planeación como un proceso tiene una secuencia lógica que demanda de la participación de la comunidad.

Los principios que fundamentan las actividades de planeación y evaluación son los siguientes:

- Su carácter participativo.
- Su tendencia a la autorregulación.
- Su tendencia al mejoramiento gradual de la calidad de los programas y proyectos y los mecanismos de gestión universitaria.

A la planeación y evaluación regida por estos principios le es intrínseca la participación, el apoyo y el compromiso de los distintos actores involucrados (autoridades, académicos, estudiantes y personal administrativo), cada uno en el ámbito de su competencia.

En este sentido, es indispensable lograr el consenso en torno a la finalidad de evaluación y de los criterios y procedimientos que se deberán utilizar.

La planeación y evaluación estarán encaminadas a la búsqueda de un mejor y mayor desarrollo institucional bajo ciertos criterios identificando fallas y problemas, a fin de proponer medidas para superarlas, obteniendo información susceptible de actualización permanente que sirva de base para la toma de decisiones a todos los niveles.

Lo anterior implica diseñar y desarrollar un modelo general de planeación y evaluación institucional que permita una combinación equilibrada entre los ámbitos interno y externo, en concordancia con el marco evaluativo para la educación superior.

Concretar un modelo general de planeación y evaluación, requiere distinguir los niveles de realización de las actividades, los aspectos sobre los que cada uno tiene injerencia y los responsables directos de llevarlas a cabo. La responsabilidad de estas actividades se distribuye en forma compartida entre órganos co-

legiados y unipersonales tal y como lo sugiere la reestructuración organizativa del *Proyecto Académico*.

Estrategias para promover la creación del conocimiento pedagógico

El proceso colectivo de creación de conocimiento pedagógico estará orientada por lineamientos normativos tendientes a promover un crecimiento de la cultura investigativa, dentro del Sistema universitario UPN. Para ello se busca rescatar y sistematizar los productos de investigación, las experiencias docentes, de difusión y extensión, realizados a lo largo de la historia de esta casa de estudios, para obtener el estado del conocimiento institucional y replantear su organización y agrupamiento en los campos problemáticos, definidos en el *Proyecto Académico*.

Revisión y modificación de la regulación interna

Como parte de los ajustes que se deben realizar para adecuar la normatividad a la nueva estructura y plan de desarrollo, es preciso revisar sistemáticamente los reglamentos vigentes como instrumentos de regulación interna.

En virtud de que todas estas reglamentaciones fueron diseñadas internamente, del mismo modo deberán ser revisadas y modificadas.

El Consejo Académico deberá promover e impulsar el proceso de actualización de la normatividad que demanda la nueva estructura orgánica académica de la Universidad Pedagógica Nacional. Los órganos colegiados y unipersonales, con base en sus atribuciones, se abocarán a elaborar propuestas al respecto y las someterán a la consideración de la instancia correspondiente.

La reestructuración de la Universidad Pedagógica Nacional ha sido un proceso recurrente materializado a partir de las reuniones de Oaxtepec y Jurica. En ellas se aportaron propuestas para la transformación de la estructura orgánica académica que ahora se retoman, en el marco de la federalización educativa, incorporando nuevos elementos y cambios de diversa índole, que van desde adecuaciones menores tendientes a garantizar la eficiencia de los servicios de nivelación de docentes hasta consideraciones de fondo que llevan a replantear los enfoques, planes y estrategias generales del Sistema. Los aportes se obtuvieron a través de la participación comprometida y responsable de la comunidad universitaria, hecho que permitió arribar tanto a la construcción del *Proyecto Académico* de la UPN como a la formulación del documento que ahora se presenta.

Este documento intenta traducir los planteamientos centrales del *Proyecto Académico* a través del *Plan Institucional de Desarrollo*, con una *Estructura Orgánica Académica* y una *Normatividad* acorde a las necesidades de operación del *Proyecto Académico* de la Universidad.

PERIODO DE TRANSICIÓN

En el *Proyecto Académico* se presentan los campos problemáticos en los cuales se delimita la realidad educativa en la que la Universidad puede intervenir de manera significativa.

Las estrategias de intervención que pretenden dar respuesta a los problemas educativos, se encuentran reflejadas en el *Plan Institucional de Desarrollo*, a través de programas, subprogramas

y proyectos nacionales, con compromisos y objetivos claramente establecidos que son el resultado de un esfuerzo institucional en forma colegiada e interdisciplinaria.

La transformación de la Universidad requiere de un periodo de transición que conduzca, por un lado, a consolidar a la Universidad Pedagógica Nacional y, por otro, a establecer la congruencia institucional entre el *Plan Institucional de Desarrollo*, la *Estructura Orgánica Académica* y la *Normatividad*.

En el siguiente apartado se presenta la forma en que se caracteriza este periodo de transición, así como las acciones inmediatas que deben realizarse.

PERIODO DE TRANSICIÓN

En el periodo de transición se define la estructura orgánica académica y se establece el plan de desarrollo institucional. Este periodo se caracteriza por la necesidad de establecer la congruencia institucional entre el plan de desarrollo, la estructura orgánica académica y la normatividad.

CARACTERIZACIÓN

Espacio de discusión y reflexión sobre la organización del trabajo académico a partir del nuevo *Proyecto Académico*, la *Normatividad*, la *Estructura Orgánica Académica* y el *Plan Institucional de Desarrollo*.

El cambio planeado de una estructura a otra se dará a partir de las siguientes fases:

1. Análisis y discusión en torno a los campos problemáticos.
2. Acercamiento teórico y práctico a la planeación participativa.
3. Ubicación, agrupación y, en su caso, reformulación de proyectos en Programas Nacionales, con la participación de sus integrantes.
4. Elaboración de los planes anuales de desarrollo institucional en las Unidades y en los centros correspondientes, así como sus respectivas estructuras programáticas presupuestales.

ACCIONES INMEDIATAS HACIA EL SISTEMA DE UNIDADES

1. Firma del *Acuerdo Secretarial*.
2. Renovación inmediata del Consejo Académico Nacional conformado de acuerdo a los lineamientos de la nueva estructura.
3. Diseño y aplicación de una estrategia de fortalecimiento para las Unidades.
4. Instalación de los Comités de Planeación y Evaluación.
5. Fomento de una cultura para la gestión, planeación y evaluación de la vida académica administrativa de las Unidades.
6. Cobertura de los requerimientos de plazas necesarias para el desarrollo de los proyectos académicos que el *Plan Institucional de Desarrollo* exige para cada Unidad.
7. Cobertura de los siguientes requisitos académicos para ocupar temporalmente plazas vacantes:
 - a) Generales. Establecidos en el *Reglamento Interior de Trabajo del Personal Académico de la UPN* por categoría y nivel.

b) Específicos. Se derivan del perfil académico y tienen el objeto de responder a las necesidades del (los) proyecto(s) en el que se participará.

Es atribución de los Consejos Internos definir los requisitos específicos.

8. *Ley Orgánica*

En la Reunión Nacional para la Operación del *Proyecto Académico* de la UPN celebrada en Jalapa, Veracruz el 13 y 14 de junio del presente año, se presentó en forma recurrente la propuesta de constitución de una comisión que garantice el seguimiento de esta problemática, por lo que se acordó y estableció dicha comisión para que presente, en un plazo de un mes, a partir de su constitución, los diferentes mecanismos que garanticen la elaboración de la *Ley Orgánica* de la UPN como organismo desconcentrado.

Se recomienda a las autoridades proporcionar a dicha comisión los apoyos necesarios para su funcionamiento, así como participar en ésta a través de representantes a fin de otorgar a la propuesta de Ley, la institucionalidad correspondiente.

ANEXOS

ANEXO 1. GLOSARIO DE TÉRMINOS PARA LA IDENTIFICACIÓN DE PROYECTOS DE LA UPN

Con el fin de apoyar la comprensión general de algunos de los términos más usados en las etapas estratégica y de implantación del proceso de planeación, se aportan enseguida las definiciones de los términos más usuales en la fase de determinación de los proyectos institucionales.

Las definiciones que aquí se presentan son diferentes a las contenidas en los glosarios programático presupuestales mas no contrarias. Estas definiciones obedecen a una lógica de planeación universitaria centrada en los lineamientos del *Proyecto Académico*, más que a una puntual asignación organizada de recursos. El contenido de este glosario persigue estrechar lo más posible la terminología de planeación académica con la programática presupuestal que emplea el gobierno federal, toda vez que estas definiciones son compatibles y complementan a las de asignación de recursos.

1. *Campo problemático*

"Delimitaciones de la realidad educativa y de competencia institucional donde se compromete a intervenir de manera significativa. Comprende la interacción entre sujetos, ámbitos y procesos y posibilita delimitar áreas de estudio e intervención". (*Proyecto Académico 1993*, p. 27)

2. *Área de desarrollo académico*

"Delimitan prioridades de atención en los campos y establecen criterios de intervención institucional en los mismos". (*Proyecto Académico 1993*, p. 28)

3. *Línea de desarrollo académico*

"Es un eje directriz que sustenta y articula un conjunto de programas y proyectos orientados de análisis de los problemas del campo". (*Proyecto Académico 1993*, p. 28)

4. *Compromiso*

Componente central del campo problemático que responde a la caracterización de un conjunto de problemas y sus tendencias e

indica las grandes acciones institucionales donde la Universidad se propone intervenir, de manera significativa, en el desarrollo del Sistema Educativo Nacional.

5. *Política*

Línea de acción que acota, orienta y dirige los quehaceres que se requiere llevar a cabo para desarrollar un programa, subprograma o proyecto institucional.

Para la instrumentación del *Proyecto Académico 1993*, este mismo define las políticas universitarias que orientan su acción operativa en el Sistema Nacional UPN.

6. *Programa*

“Se define como una unidad académica institucional y de amplia prospectiva, que articula de manera estratégica y flexible y da coherencia a un conjunto de proyectos de docencia, investigación y extensión, que tiene por objetivo atender los campos problemáticos”. (*Proyecto Académico 1993*, p. 28)

7. *Subprograma*

Corresponde al nivel de agregación de proyectos que de manera congruente articulan las funciones universitarias en cumplimiento con las necesidades de atención a los campos problemáticos.

El agrupamiento de proyectos que se hace en cada subprograma es convencional y se deriva de la temática común y la multidisciplinariedad resultante de la solución de problemas.

8. *Ámbito de intervención*

Delimitación de las áreas y líneas de desarrollo académico, en términos de espacios y acciones de intervención específicas, que permiten dar coherencia programática al desarrollo de los proyectos. Ello requiere especificar sujetos, objetos de trabajo o estudio, instituciones, niveles y modalidades en los que se pretende influir.

9. *Proyecto*

Se constituye como una serie de actividades académicas planificadas e interrelacionadas, cuya permanencia se define con base en el logro de sus objetivos”. (*Proyecto Académico 1993*, p. 28)

Parte estratégica fundamental de la integración del PIDE. Resume las actividades, tareas y acciones académicas que se llevan a cabo para cumplir un propósito previamente establecido en concordancia con los objetivos institucionales y acotado por las políticas de la misma Institución.

El proyecto constituye la parte central y más importante del quehacer universitario. Es la sección o apartado al que confluyen los esfuerzos académicos cotidianos y donde se expresan sus productos. Asimismo, es el lugar al que se asignan los recursos, donde se costean y se distribuyen. Requiere que, en forma sencilla y clara, se defina con precisión qué es, en qué consiste, quiénes lo van a ejecutar, qué se va a obtener de él, qué se tiene que hacer para llevarlo a cabo, de qué manera se impiden sus desvíos, en qué plazo se concluye, con qué resultados y cuáles y cuántos recursos demanda su ejecución.

Por consiguiente, un proyecto necesita el cumplimiento de ciertas condicionantes para ser considerado como tal: Unidad responsable, Metas, Actividades, Tareas, Indicadores, Plazos, Unidades de medida y Recursos.

10. Subproyecto

Conjunto de actividades y tareas para alcanzar un objetivo y metas particulares del proyecto. Comparte sus características y corresponde a una desagregación del mismo.

Depende del proyecto en el cual se inscribe, tanto en términos académicos como presupuestales, y su ejecución corresponde a pequeños grupos colegiados.

11. Objetivo

Es la expresión cualitativa de lo que se pretende alcanzar. El objetivo debe, sin embargo, quedar más allá de lo que es lógico lograr en un plazo determinado y con los recursos necesarios; esto es, que las acciones que se requieren para su alcance, generen siempre una necesidad superior, un esfuerzo mayor y el concurso de nuevos estadios, posibilidades innovadoras y creativas.

El objetivo debe estar siempre referido a logros materializables en el ámbito institucional de manera que mientras más nos acercamos a su logro, obtenemos mayores beneficios cualita-

tivos de desarrollo universitario y tendemos cada vez más a la excelencia.

Para un proyecto es recomendable establecer un solo objetivo general y, si se precisa, uno o más objetivos específicos.

12. Unidad responsable (U.R.)

Término propio de la asignación de recursos presupuestales a un programa. Su nombre completo es Unidad Responsable del Gasto y se refiere a la unidad administrativa que requiere recursos presupuestales y garantiza control sobre ellos, para ejecutar acciones.

Se ha pretendido dar mayor énfasis al término, tratando de extenderlo al ámbito de la planeación al señalar que una U.R. es responsable, también, del desarrollo de las acciones conducentes al logro de los objetivos de la Institución; de ahí que le quitaran las palabras "del gasto" y se persiga con ello dar cabida, mediante el control, a tareas de evaluación planificada y a la supervisión y dirección del desarrollo institucional.

13. Meta

Expresión cuantitativa del objetivo por alcanzar en determinado tiempo y espacio. La meta, a diferencia del objetivo, es algo plenamente materializable, se ubica en la lógica de lo claramente realizado con los recursos disponibles o más de ellos, pero fácilmente determinables y caracterizables.

La meta precisa su determinación numérica en función de las actividades y tareas del proyecto, debe ser expresada en términos de sus productos, aunque también se puede expresar con respecto a los beneficios sociales que el proyecto produce (población beneficiada).

14. Actividades y tareas

Cuando se diseña un proyecto, generalmente se hace una lista de tareas, por menores que sean, que se deben realizar para completar el proyecto; en este proceso se pueden identificar apartados, de importancia intermedia, entre las acciones mínimas o tareas y el propio proyecto. Estos apartados intermedios corresponden a las actividades.

14.1 Actividades

Son los elementos constitutivos del proyecto sin los cuales es irrealizable. Las actividades definen parcialidades importantes del proyecto y aportan información relevante para orientar en forma correcta su desarrollo.

14.2 Tareas

Son las acciones de menor jerarquía necesarias para la realización del proyecto. Son acciones importantes que se organizan de manera que permiten llevar a cabo las actividades integrantes del proyecto, y evitan los errores y desviación de los resultados.

De las actividades y tareas de un proyecto se pueden determinar sus metas específicas, las cuales, integradas de manera lógica, aportan mayor precisión a las metas globales, definidas en el momento del diseño del proyecto y su objetivo.

De las actividades, es conveniente derivar los indicadores del proyecto, ya que corresponden a parcialidades del mismo. Se recomienda la derivación de metas e indicadores a partir de las actividades, toda vez que se ubican en el nivel intermedio de organización del proyecto.

15. Indicador

Es un elemento de información que permite determinar la congruencia entre los logros parciales obtenidos durante el desarrollo del proyecto y los objetivos del mismo. Se construye con la asociación lógica de datos y se puede relacionar con otros datos y otras informaciones.

Una manera adecuada para establecer indicadores, consiste en asociar el objetivo con las metas del proyecto, prever las condiciones de desarrollo en un momento determinado y preguntarse qué tanta congruencia se conserva entre objetivo y meta en dicho momento y cómo nos daríamos cuenta de ello, haciendo surgir los aspectos informativos que permitan comprobar la congruencia existente.

Los indicadores deberán ser preferentemente cuantitativos, pero son admisibles los cualitativos, ya que la información permite asociar datos (cuantitativos) con información (cuantitativa y cualitativa).

16. Plazo

Espacio temporal en el cual se deben alcanzar determinadas metas y acercarnos al cumplimiento de objetivos mediante la realización de ciertas acciones correspondientes a un proyecto, subprograma o programa. Para la UPN, los plazos corto, mediano y largo son:

Corto:	Un año o menos
Mediano:	Más de uno y hasta cinco años
Largo:	Entre cinco y quince años

17. Unidad de medida

Concepto que permite mostrar resultados derivados del desarrollo de los proyectos, subprogramas y programas. Facilita la medición de sus metas y permite reflejar el tipo de acciones ejecutables.

Las unidades de medida se definen asociadas con las metas, desde el momento que estas últimas se establecen, y permiten medir avances y resultados obtenidos.

18. Recursos

Los recursos necesarios para la ejecución de acciones, financieros, materiales y técnicos, se derivan de los requerimientos para el desarrollo de un proyecto y constituyen la parte medular de la estructura presupuestal.

Los recursos deben estar claramente establecidos en concordancia con las metas del proyecto, ya que es esta parte del PIDE donde ocurre su cuantificación, costeo y asignación; esta última necesita de organización a partir de los proyectos, pues es aquí donde se establecen y operan los medios de evaluación y control.

ANEXO 2. COMPROMISOS Y LÍNEAS DE DESARROLLO ACADÉMICO DE LOS CAMPOS PROBLEMÁTICOS

Compromisos de los Campos Problemáticos

Campo Formación de Profesionales de la Educación:

1. Responder a los requerimientos teóricos y prácticos; favorecer un mejor diseño de los proyectos destinados a la formación de profesionales de la educación y atender los cambios que demanda la sociedad.
2. Prestar, desarrollar y orientar servicios educativos de tipo superior para la actualización y superación profesional de los docentes y directivos de la educación básica.
3. Formular propuestas para la formación de profesionales de la educación, la organización y administración educativa, el currículo y la evaluación.
4. Contribuir al mejoramiento de los servicios educativos de la educación básica y de las instituciones formadoras de docentes, mediante acciones conjuntas.
5. Desarrollar programas y proyectos de formación de acuerdo con las necesidades educativas locales, estatales, regionales y nacionales.
6. Estudiar, evaluar y sistematizar las experiencias de formación nacionales e internacionales, así como generar y divulgar conocimientos teóricos sobre este campo.

Campo Desarrollo de la Educación Básica:

1. Desarrollar investigaciones sobre los factores que influyen en la calidad de la educación, y formular propuestas orientadas a elevar su nivel en los ámbitos local, estatal, regional y nacional.
2. Elaborar propuestas derivadas de estudios que contribuyan a la integración de los niveles de la educación básica.

3. Realizar estudios comparativos sobre la teoría y la práctica de la educación básica en diversos países.
4. Diseñar y experimentar propuestas pedagógicas y materiales educativos que apoyen al maestro en la enseñanza y a los alumnos en su aprendizaje.
5. Desarrollar investigaciones sobre la escuela pública, poniendo especial énfasis en el currículo, los sujetos y la institución escolar.
6. Incorporar, en los programas de formación de profesionales de apoyo a la educación, cursos en los que se analicen los problemas de la educación básica, para propiciar en los alumnos la capacidad de ofrecer propuestas de solución y de intervención.
7. Fortalecer la adecuación de los contenidos de las licenciaturas para maestros en servicio a los requerimientos de la educación básica, de manera que les permita llevar a cabo intervenciones pedagógicas relevantes.

Campo Procesos Educativos y Cultura Pedagógica:

1. Propiciar la innovación educativa y la recuperación de la cultura pedagógica, con base en el estudio del sentido social de la educación local, estatal, regional y nacional.
2. Formular estudios y propuestas acerca de las condiciones y los procesos socioeducativos, que favorecen aprendizajes relevantes desde el punto de vista social, en distintos ámbitos comunitarios.
3. Analizar los medios de comunicación social y su influencia en los procesos educativos, para que su empleo influya, de manera relevante y significativa, en la calidad de la educación.
4. Continuar con el diseño de propuestas para la formación de agentes educativos que den respuesta a las necesidades sociales y culturales de distintas comunidades.

5. Estudiar la diversidad étnica y lingüística como fuente de la riqueza cultural de la Nación, de tal manera que la revaloración de sus manifestaciones, locales y regionales, apoye y mejore la satisfacción de las necesidades educativas de los distintos grupos indígenas del país, de las comunidades rurales y urbanas marginadas, y de aquellas que viven situaciones interculturales.

Líneas de desarrollo académico de los campos problemáticos

Campo Formación de Profesionales de la Educación:

1. Formación de maestros en servicio

La Universidad se propone desarrollar investigaciones y estudios de diagnóstico sobre las necesidades profesionales de los maestros en servicio, así como evaluar, sistematizar y difundir las experiencias relacionadas con modelos y estrategias formativas que ha construido, y compararlas con aquellas que han generado otras instituciones formadoras y actualizadoras de profesores.

En consecuencia, una de las prioridades institucionales es la reformulación de los planes de estudio de las licenciaturas para maestros de educación básica en servicio, de acuerdo con criterios de flexibilidad y diversidad que permitan ofrecer opciones para responder a la heterogeneidad de las necesidades de los docentes. Asimismo, la Universidad ampliará y fortalecerá sus programas de actualización y posgrado.

Además, continuará ofreciendo las licenciaturas de formación disciplinaria a maestros en servicio y a bachilleres, orientadas a la formación de profesionales de la educación.

2. Formación de formadores de maestros de educación básica

Mediante programas de actualización y de posgrado, la Institución se propone dar respuestas innovadoras a las demandas y necesidades de formación permanente de los

docentes encargados de formar maestros de educación básica, así como propiciar el intercambio y la divulgación de experiencias entre los sujetos e instituciones responsables de estas áreas.

En esta línea, la Universidad Pedagógica Nacional desarrollará investigaciones que contribuyan a la construcción de un modelo pedagógico de la formación y sistematizará las propuestas que se han generado en este terreno.

3. Formación de profesionales de apoyo a la educación

La Universidad seguirá brindando, por medio de esta línea de desarrollo, programas de actualización, licenciatura y posgrado para la formación de profesionales que contribuyan a mejorar la calidad de los procesos educativos y los servicios escolares.

Además de continuar con los programas para la formación de profesionales de apoyo a la educación que se ofrecen actualmente en la Unidad Ajusco y que se encuentran en la etapa final de su rediseño curricular, se estudiarán las condiciones que posibiliten su operación en las Unidades UPN.

Para apoyar dichas propuestas de formación, se promoverá la realización de estudios y proyectos que sistematicen y divulguen sus experiencias en esta materia, así como el desarrollo de conocimientos sobre áreas disciplinarias afines.

Campo Desarrollo de la Educación Básica:

1. Educación básica y escuela

A fin de continuar su contribución al mejoramiento de la calidad de la educación básica, la Universidad promoverá el desarrollo del conocimiento sistemático de los problemas que se generan en los procesos y prácticas escolares; fomentará la recuperación de las propuestas innovadoras, generadas por los propios docentes de este nivel, para transformar la organización, el funcionamiento y las relaciones escolares en los procesos de enseñanza aprendizaje; fortalecerá el diseño y la evaluación de materiales de apoyo al trabajo docente y al aprendizaje de los alumnos, así como la elaboración y experimentación de modelos pedagógicos.

Educación básica y cambio social

Con base en el reconocimiento de la educación básica como un derecho universal y un factor indispensable que apoya la transformación social, la Institución promoverá estudios sobre la relación entre la formación básica del sujeto y las competencias para enfrentar los retos que impone el cambio social, económico, científico y tecnológico, así como revalorar el importante papel que desempeña el maestro y la educación básica para avanzar hacia una sociedad más equitativa.

Educación básica: teoría, conceptualización y caracterización

Existe la necesidad de generar soluciones de calidad para los problemas de la educación básica con base en perspectivas que tomen en cuenta, de manera global, los procesos educativos, los sujetos, las realizaciones, los contenidos y los ámbitos en que se desarrollan.

En este sentido, la Universidad Pedagógica Nacional se propone generar y divulgar una visión explicativa y comprensiva de la educación básica. La consideración de este proceso en sus dimensiones social y personal, constituido históricamente, puede conducir a una nueva concepción de las interrelaciones ético educativas, sustancial para la toma de decisiones. Con esta línea, se contribuye a la construcción de una teoría de la educación básica que fundamente propuestas para solucionar problemas relacionados con las consecuencias sociales y el desarrollo personal de los sujetos que participan en la educación básica.

Campo Procesos Educativos y Cultura Pedagógica:

I. Cultura magisterial y cultura pedagógica

Una temática poco explorada por la Universidad y por otras instituciones formadoras de maestros es la que se refiere a la cultura magisterial. Existe un conocimiento insuficiente de las prácticas y saberes que constituyen las formas de ser de los maestros y, por tanto, dificultades para recuperar estas prácticas, valorarlas y acrecentar con ellas la pedagogía mexicana.

Con base en esta preocupación, la Universidad promoverá estudios sobre las prácticas y los saberes de los maestros, sistematizará sus experiencias y las divulgará. Para ello, será necesario recuperar aquellas propuestas innovadoras que contribuyan al desarrollo de la cultura pedagógica.

2. Procesos educativos y de socialización dentro y fuera de la escuela

La Universidad Pedagógica Nacional reconoce la necesidad de realizar estudios amplios y sistemáticos sobre los múltiples procesos educativos y de socialización que se dan tanto en el contexto escolar como en otros ámbitos. Con ellos aportará conocimientos sobre las características y dinámicas de las distintas formas de educación y su relación con la socialización de los sujetos.

Para apoyar el mejoramiento de las prácticas de la comunidad magisterial, la Institución difundirá estos estudios y los incluirá en sus programas de formación. Asimismo, generará estrategias innovadoras sobre problemas relevantes que puedan ser retomadas y adaptadas por los maestros para mejorar su quehacer educativo.

3. Medios de comunicación educativa

Los avances tecnológicos y la cobertura de los medios de comunicación social tienen una influencia notable en la formación de los individuos y sus efectos se dejan sentir tanto como los de la institución escolar. De ahí que la educación, en sentido amplio, incluya los efectos de ambos procesos de formación, en donde se pueden presentar contradicciones entre los valores, las actitudes, las prácticas y los aprendizajes que impulsa la escuela, y aquellos que caracterizan al uso de los medios de comunicación social.

Resulta imperativo, por tanto, que la Universidad incorpore el estudio de los medios de comunicación social en los programas que ofrece para la formación de maestros de educación básica y otros profesionales de la educación. Para ello, se propone fomentar una actitud crítica ante los medios de co-

municación social y las nuevas tecnologías, y acerca de su empleo educativo y la influencia que ejercen en los educandos.

La Universidad Pedagógica Nacional aportará opciones, sustentadas en el estudio de los procesos de socialización y difusión de los medios, que proporcionen apoyos a la práctica docente.

4. Educadores y procesos educativos no escolares

Existen múltiples organizaciones, como las de campesinos, padres de familia, sindicatos, entre otras, a través de las cuales se transmiten valores, conocimientos, hábitos y habilidades, con intencionalidades, métodos y prácticas que generan procesos educativos.

Asimismo, hay un amplio sector de sujetos que desempeñan una función educativa mediante prácticas no formales de educación permanente y que requieren fortalecer su preparación pedagógica.

La Universidad reconoce esta realidad y, en consecuencia, se propone dar respuesta a las necesidades de formación, reconocimiento y revaloración de estos educadores. Para ello, continuará promoviendo estudios en torno a estos procesos y sus actores; elaborará propuestas de formación y actualización en diversas modalidades, incluyendo el uso de medios de comunicación social; ofrecerá asesoría en la materia a organismos gubernamentales y a organizaciones no gubernamentales; promoverá el intercambio y la sistematización de experiencias, así como la divulgación de la producción académica relacionada con estos temas.

5. Procesos educativos interculturales

La Universidad se propone estudiar los problemas educativos de las escuelas, los alumnos y maestros que se ubiquen en ámbitos interculturales y con diversidad lingüística, así como desarrollar propuestas pedagógicas apropiadas.

COMPROMISOS DE LOS CAMPOS PROBLEMÁTICOS

Se continuará ofreciendo servicios de formación para maestros que atienden demandas educativas de los grupos indígenas, otras comunidades marginadas o en situaciones interculturales, y se desarrollarán estrategias y propuestas pedagógicas de educación para apoyar dichos programas.

Además, la Institución promoverá estudios sistemáticos y su divulgación sobre la experiencia del profesor indígena bilingüe, el bilingüismo y la atención a grupos multigrado en las comunidades indígenas y en las rurales y urbanas marginadas.

ANEXO 3. COMPROMISOS DE LAS LÍNEAS DE FORTALECIMIENTO INSTITUCIONAL

Superación académica

1. Establecer un sistema de apoyo a la actualización y la obtención de grados de maestría y doctorado para el personal académico de la sede central y de las Unidades UPN. Para ello, se elaborará un diagnóstico detallado del tipo de demanda existente y de las necesidades institucionales. Se dará preferencia a los profesores que se encuentren desarrollando estudios de posgrado vinculados a las prioridades del *Proyecto Académico*.
2. Propiciar la estancia de profesores de la sede central en las Unidades UPN que requieran colaboración para el desarrollo de proyectos específicos. De igual manera, intensificar los mecanismos de información y de gestión de financiamiento para obtener las becas de apoyo a proyectos y los estímulos al desempeño académico, ofrecidos por instituciones gubernamentales y privadas, nacionales y extranjeras.
3. Reformular el programa institucional de intercambio académico y enriquecerlo con procedimientos de comunicación interna y externa; propiciar una mayor interrelación del profesorado de las Unidades UPN y promover su participación en encuentros, congresos y estancias académicas. Para lograr estos propósitos, se definirán los criterios y las formas apropiadas que permitan un acceso equitativo a estos beneficios y aseguren el fortalecimiento de las líneas académicas.
4. Perfeccionar, de acuerdo con las instancias involucradas, los criterios para el ingreso y la promoción del personal académico. Esto permitirá establecer una relación más adecuada entre los perfiles del profesorado y los requerimientos institucionales; detectar las necesidades reales de formación y actualización y elaborar nuevos criterios e instrumentos para la evaluación del desempeño.

Fomento a la investigación educativa

1. Establecer una política general de investigación con carácter nacional, que permita su consolidación progresiva en todas

las Unidades UPN, por lo que se concluirá, en breve plazo, el diagnóstico del estado que guarda el desarrollo de la investigación en el Sistema Nacional de Unidades UPN, así como de las condiciones para su realización. Para ello, se tomarán en cuenta los resultados de la evaluación sobre los Talleres Regionales de Investigación Educativa.

2. Fijar criterios para valorar los proyectos de investigación, con respecto a plazos, recursos asignados, resultados y aplicación.
3. Integrar un Comité de Investigación en el que participen académicos internos e invitados de reconocida experiencia. Este comité se encargará de la dictaminación de programas y proyectos y de la toma de decisiones institucionales para impulsar los proyectos pertinentes.
4. Impulsar un programa permanente de formación y actualización de investigadores en educación.

Desarrollo curricular y docencia superior

1. Integrar acciones de evaluación permanente de planes y programas de estudio, que permitan la actualización de los modelos pedagógicos propios y la construcción de nuevas estrategias y propuestas didácticas. Para ello, se promoverá la investigación sobre los problemas de planeación y desarrollo curricular. Además, se asume el compromiso de concluir, en breve plazo, los trabajos de evaluación sobre las licenciaturas en la modalidad escolarizada para orientar los cambios y fundamentar las decisiones sobre su permanencia, modificación o sustitución.
2. Incluir a la docencia superior como objeto de investigación y elaborar estrategias didácticas para la atención a estudiantes considerados en su condición de adultos, con una práctica profesional y como educadores en servicio.
3. Sistematizar y divulgar las experiencias obtenidas en las modalidades abierta y a distancia, así como promover estudios a fin de obtener otros indicadores para su perfeccionamiento. Con este propósito, se apoyará en el uso de paquetes multimedia y en el acceso a los medios de telecomunicación

vía satélite, y se desarrollará un amplio programa de comunicación educativa y formación especializada.

4. Ampliar las acciones de apoyo para estudiantes y egresados, mediante un ejercicio constante de asesorías grupales e individuales, y con tutorías especializadas para la elaboración de los trabajos de titulación. Además, incorporar a los planes de estudio opciones de titulación que el estudiante pueda cubrir durante el desarrollo de su carrera.
5. Organizar, como parte del programa de superación académica, cursos, seminarios, diplomados y especializaciones, en temas de docencia superior, para académicos de la Universidad y de otras instituciones, con atención particular a los docentes de nuevo ingreso, a fin de proporcionar la formación especializada que requieren los currículos de la Universidad.
6. Incorporar, en licenciaturas y posgrados, el estudio de lenguas extranjeras, con estrategias que propicien el dominio apropiado para cada nivel, de modo que, en el futuro inmediato, estudiantes y profesores estén en posibilidades de ampliar su formación con la lectura de publicaciones especializadas extranjeras.

Sistema institucional de información

1. Mejorar los procedimientos de comunicación interna para fundamentar los diagnósticos, las evaluaciones, los informes y los estudios necesarios para la planeación, administración y orientación de las políticas generales de la Institución.
2. Impulsar el desarrollo de estudios locales, estatales, regionales y nacionales sobre los indicadores más relevantes de la Universidad: atención a la demanda; características de los estudiantes, profesores y servicios; planes y programas, tendencias y prospectivas.
3. Incorporar la Universidad a los sistemas y redes electrónicos de intercambio de información y documentación nacionales e internacionales.

4. Establecer una red nacional de comunicación de unidades UPN con estos medios. Obtener acceso a la infraestructura de telecomunicaciones y redes especializadas como INTERNET, BITNET, la red universitaria México–Canadá–Estados Unidos y otras.

Programa editorial

1. Formalizar la política editorial para la elaboración de productos que respondan a las necesidades de los diferentes grupos de destinatarios, de acuerdo con la pertinencia de los contenidos de cada una de las publicaciones de la Universidad. Para ello se contará con un Comité Editorial, integrado por profesionales de la educación de reconocido prestigio.
2. Fortalecer la línea de producción de materiales didácticos de apoyo a sus programas de formación y actualización; diversificarlos de acuerdo con el destinatario y las estrategias didácticas adoptadas, y garantizar el nivel de calidad y pertinencia en presentación y contenidos.
3. Consolidar el programa editorial de la Universidad con la edición de revistas locales, estatales, regionales y nacionales, de características distintas, para atender preferentemente a maestros en servicio de educación básica, formadores de maestros y especialistas e investigadores en educación. En estas publicaciones se propiciará la colaboración de profesores y estudiantes de la propia Institución. En coordinación con la Biblioteca Central, se editará además una publicación orientada a la divulgación de notas, reseñas y artículos sobre temas relevantes de educación, de aparición reciente en revistas y otros órganos de circulación internacional.
4. Impulsar el intercambio de criterios editoriales entre los realizadores de las publicaciones de la Universidad, tanto de la sede central como de las Unidades UPN, con el propósito de promover un mejoramiento en la calidad del contenido y diseño de las ediciones locales, estatales, regionales y nacionales.
5. Fomentar la producción interna de textos relevantes para la educación nacional, que puedan ser editados como libros, cuadernos, fascículos, monografías, antologías, dentro del

ANEXO 6. CALENDARIO DE ACCIONES

ACCIÓN	FECHAS	PRODUCTO
1. Elaboración de propuestas por la comunidad académica de cada Unidad.	13 de abril al 4 de mayo	Propuesta para <i>Plan de Desarrollo Institucional, Estructura Orgánica Académica y Normatividad</i> .
2. Análisis y discusión de las propuestas de los miembros de la comunidad académica.	16 a 17 de mayo	Propuestas por Unidad que contienen elementos para la elaboración del PDI, y para la definición de la <i>Estructura Orgánica Académica y Normatividad</i>
3. Elección de representantes por unidad.	17 de mayo	83 representantes (74 de Unidades y 9 de la Unidad Ajusco)
4. Reunión Nacional con los representantes de Unidades de los estados, y del D.F. para elegir a los nueve representantes que formaran parte de la Comisión encargada de recibir y sistematizar las propuestas entregadas por Unidad.	20 de mayo	Comisión encargada de sistematizar las propuestas: 27 representantes (9 por la Unidades, 9 por la Unidad Ajusco, y 9 representantes por la autoridad). 75 propuestas entregadas.
5. Integración de las propuestas de las Unidades por parte de la Comisión de Sistematización.	23 de mayo al 3 de junio	Documento con propuestas sistematizadas.

CALENDARIO DE ACCIONES

6. Difusión del documento sistematizado a la comunidad académica de cada Unidad, para su revisión y análisis.	4 a 8 de junio	Comentarios y observaciones por parte de la comunidad académica de cada Unidad.
7. Reunión nacional con los representantes de las Unidades UPN, Unidad Ajusco y autoridades, a fin de discutir y analizar las observaciones formuladas por las Unidades y poder establecer las recomendaciones que serían incorporadas en la elaboración del documento final.	9 al 10 de junio	Recomendaciones para incorporarlas al documento.
8. Redacción del documento final por la Comisión de Sistematización.	13 al 17 de junio	Versión final de documento.
9. Difusión del documento a las Unidades UPN y Unidad Ajusco.	18 al 20 de junio	Envío del documento.
10. Envío del documento al Consejo Académico.	18 de junio	Versión final de documento.
11. Reuniones del Consejo Académico.	20 al 24 de junio	Dictamen.
12. Envío de la propuesta a la SEP para su acuerdo.	27 de junio	Acuerdo de la SEP.

ANEXO 7. PROPUESTAS DE NORMATIVIDAD DE LAS UNIDADES

En las ponencias presentadas por la comunidad universitaria se establece que, para garantizar el desarrollo del *Proyecto Académico* a nivel nacional, es necesario regular el funcionamiento del Sistema de Unidades UPN a través de:

- *Ley Orgánica*
- *Reglamento General*
- *Acuerdo Secretarial*
- Convenios entre los gobiernos de los estados y la UPN.

Entre los puntos que se destacan reiteradamente en los trabajos presentados, encontramos:

- Mantener el carácter nacional del Sistema UPN estableciendo claramente los ámbitos de competencia académica y administrativa entre los gobiernos de los estados y la UPN.
- Mantener una Rectoría Académica Nacional, a la que le compete:
 - La planeación y evaluación del trabajo universitario.
 - Dictaminar planes y programas de estudio y establecer los criterios para su aplicación.
 - Definir requisitos para ingreso y promoción de alumnos y emisión de títulos a sus egresados.
 - Establecer normas de ingreso y promoción del personal académico, el otorgamiento de estímulos y los perfiles del personal y de los responsables de la dirección y operación de proyectos académicos.
 - Dar reconocimiento jurídico a las Unidades UPN.
- Garantizar en las Unidades la existencia de recursos:
 - Humanos, a través de políticas que permitan el desarrollo de programas de superación del personal académico.

- Financieros, estableciendo claramente fuentes y canales de distribución de recursos.
- Establecer políticas y criterios claros que permitan el desarrollo integrado de las tres funciones sustantivas.

ANEXO 8. METODOLOGÍA PARA SISTEMATIZAR E INTEGRAR LAS PROPUESTAS

1. Formulación del propósito

Analizar las propuestas sobre el *Plan Institucional de Desarrollo* (PID), *Estructura Orgánica Académica* y *Normatividad* y sistematizarlas para alcanzar una propuesta coherente e integrada.

2. Organización de los Grupos de trabajo

- * Plan Institucional de Desarrollo
- * Estructura Orgánica Académica
- * Normatividad

En cada grupo se integraron representantes académicos de las Unidades Ajusco y autoridades.

Se trabajó en grupos y en reuniones plenarios para conocer los avances y establecer los acuerdos respectivos.

3. Desarrollo del trabajo

3.1 Sistematizar las propuestas formuladas

- Revisión de todas las propuestas y definición de las categorías de análisis.
 - Lineamientos generales para el análisis de propuestas.
 - Componentes (instancias, relaciones, procedimientos, vacíos normativos).
 - Problemas que se resuelven.

3.2 Formular un esquema inicial

- *Plan Institucional de Desarrollo*
- *Estructura Orgánica Académica*
- *Normatividad*

3.3 Acordar un mecanismo de discusión y programar avances con productos para discutir en plenarios

3.4 Presentar una versión completa de la sistematización e integrarla con la de los otros grupos

4. Lineamientos generales para el análisis de las propuestas

4.1 Considerar como marco general los principios constitucionales sobre la educación: democrática, crítica, científica y nacional

4.2 Recuperar los principios del *Proyecto Académico* UPN: calidad e innovación educativa

4.3 Considerar al *Proyecto Académico* como un marco indicativo para una nueva organización académica y un nuevo sistema de relaciones éticas y laborales de la comunidad UPN con el Sistema Educativo (avanzar en el cumplimiento de los compromisos del *Proyecto Académico*)

- Definir la interrelación entre los campos, las líneas de desarrollo académico y las funciones sustantivas.

4.4 Buscar el establecimiento de un marco legal sólido relativo a:

- Relaciones de la Secretaría de Educación Pública y la UPN, como institución de educación superior, con los gobiernos estatales.

- Ubicación de la UPN en los Subsistemas de Educación Superior de los Estados, y su relación con el Sistema de Formación y Actualización de Maestros.

- 4.5 Especificar las relaciones de carácter nacional, regional y local en la *Estructura Orgánica Académica*, en la *Normatividad* y en el *Plan Institucional de Desarrollo*
- 4.6 Definir los órganos de regulación y control, y los sustantivos o de operación, para coordinar sus funciones y relaciones de acuerdo con la naturaleza unipersonal o colegiada de los mismos
- 4.7 Propiciar las condiciones para el desarrollo del pluralismo, del trabajo colegiado y del compromiso personal, así como de un intercambio democrático en la vida académica de la Universidad
- 4.8 Desarrollar una planeación institucional participativa, en la cual se exprese la comunidad académica
- 4.9 Formular una estructura que sea funcional y eficaz para el desarrollo de los proyectos y programas que fortalecen la vida académica de la Universidad
- 4.10 Establecer los mecanismos de evaluación de los programas y proyectos que se desarrollen en la Universidad, para darles continuidad, y contribuir a su sistematización

- 4.11 Generar una estructura que propicie la autorregulación de las unidades UPN y de los proyectos que en ellas se desarrollen, con base en una flexibilidad que permita su adecuación a las condiciones locales
- 4.12 Vigilar que el apoyo administrativo propicie las condiciones para el adecuado desarrollo de los proyectos y programas académicos, de tal manera que se mantenga la calidad, y ésta contribuya a una mejor definición de los perfiles académicos de los puestos directivos, y a la mejor organización de la vida colegiada

ANEXO 9. LISTADOS DE PARTICIPANTES

COMISIÓN INSTITUCIONAL DE SEGUIMIENTO

LIC. FEDERICO VALLE RODRÍGUEZ

LIC. SERGIO DE LA VEGA AGUIRRE

PROFR. ALBERTO MONNIER TREVIÑO

PROFRA. PATRICIA JIMÉNEZ DÍAZ

PROFRA. SARA ANDRADE NARVÁEZ

PROFR. FERNANDO CUATEPOTZO COSTEIRA

**INTEGRANTES DE LA COMISIÓN NACIONAL
SISTEMATIZADORA**

(Cd. de México, 25 de mayo a 3 de junio de 1994)

Daniel Añorve	(Representante de Ajusco)	
Laura Archer	(Representante de Autoridades)	
Alejandro Arrecillas	(Representante de Unidades)	Cd. Juárez, Chih.
Sergio Manuel Calleja	(Representante de Unidades)	Oaxaca, Oax.
Alfredo Castillo	(Representante de Unidades)	Autlán, Jal.
Ma. Luisa Castillo	(Representante de Unidades)	Teziutlán, Pue.
Aurora Elizondo	(Representante de Autoridades)	
Diana Oralia García	(Representante de Ajusco)	
Ma. Guadalupe Gómez	(Representante de Autoridades)	
Marcelino Guerra	(Representante de Ajusco)	
Joaquín Hernández	(Representante de Autoridades)	
Ma. Cecilia Hernández	(Representante de Ajusco)	
Sócrates Hernández	(Representante de Unidades)	Chilpancingo, Gro.
Juan Hoyos	(Representante de Autoridades)	
Manuel de Jesús León	(Representante de Unidades)	Zacatecas, Zac.
Virginia Luna	(Representante de Ajusco)	
Elsa Mendiola	(Representante de Autoridades)	
Ma. de la Luz Mendoza	(Representante de Autoridades)	
Roberto Moreno	(Representante de Autoridades)	
Ernesto Ponce	(Representante de Autoridades)	
Benjamin Quezada	(Representante de Ajusco)	
Irma Ramírez	(Representante de Ajusco)	
Adalberto Rangel	(Representante de Ajusco)	
Lucía Rivera	(Representante de Ajusco)	
Joel Rodríguez	(Representante de Unidades)	Guadalupe, Nvo. León
Roberto Vera	(Representante de Unidades)	DF Centro
Ignacio Zetina	(Representante de Unidades)	Villahermosa, Tab.

REPRESENTANTES A LA REUNIÓN NACIONAL DE JALAPA, VER.

(13 y 14 de junio, 1994)

UNIDAD	NOMBRE DEL REPRESENTANTE	ESTADO
Jalapa	Yolanda Juárez Hernández	Veracruz
Saltillo	Gerardo Martínez Morales	Coahuila
Cd. Valles	Raymundo Ávalos Pérez	Tamaulipas
Villa Hermosa	Ignacio Zetina Aguirre	Tabasco
DF Sur	Ma. de la Luz C. Lugo Hidalgo	DF
Guadalupe	Joel Rodríguez Venegas	Nuevo León
DF Oriente	Francisco Ruelas Velázquez	DF
Veracruz	Leticia Sánchez Tetumu	Veracruz
Pachuca	Rosa María García M.	Hidalgo
Torreón	J. Leonardo Hernández	Coahuila
Tijuana	Francisco Gómez	Baja California
Guadalajara	Armando Martínez Maya	Jalisco
Tlalnepantla	Roberto Rodríguez M.	Edo. de Méx.
Zacatecas	David Adolfo Aguilar Dávila	Zacatecas
Tuxtepec	Moisés Rodríguez Canela	Oaxaca
Coatzacoalcos	Aquilino Tagano Cruz	Veracruz
Campeche	Manuela Novelo	Campeche
Mexicali	Gerardo Luna	Baja California
Acapulco	Neftali Secundino Sánchez	Guerrero
San Luis Potosí	Miguel Ángel Solorio Gallegos	San Luis Potosí
Zacatlán	Manuel de León	Puebla
DF Poniente	Luz Elena Aceffet Sánchez	DF
DF Centro	Roberto Vera Llamas	DF
Guanajuato	Graciela Ramos Guerrero	Guanajuato
Cuernavaca	Carlos Saldívar Rivas	Morelos
Autlán	Demetria Ramírez Arechigu Alfredo Castillo	Jalisco
Poza Rica	Ma. Dolores Moreno Boa	Veracruz
Hermosillo	Jorge Dávila Payón	Sonora
Cd. Juárez	Alejandro Arrecillas Casas	Chihuahua
Tuxtla	Maribel Cañal Domínguez	Chiapas
DF	Félix Alcántara Moreno	DF
Morelia	María Lilia López Mora	Michoacán

LISTADOS DE PARTICIPANTES

Cd. Guzmán	Héctor Nicolás Flores Aguilar	Jalisco
Chilpancingo	Sócrates B. Hernández Lozano	Guerrero
Orizaba	Silvia Elena Valiente Sánchez	Veracruz
Monclova	Florencio Rodríguez Vega	Coahuila
Celaya	Ma. Griselda Ríos Quiroz	Guanajuato
Tapachula	Hugo Luis Cueti Cárdenas	Chiapas
Nvo. Laredo	Roberto Vega Venegas	Tamaulipas
Navojoa	Héctor Barrera Velazco	Sonora
Tampico	Arcorta Olvera	Tamaulipas
Aguascalientes	Antonio Ortiz Zandoval	Aguascalientes
Piedras Negras	Martín Luna Izaguirre	Coahuila
Puebla	Andrés María Juvencio Bravo Rojas	Puebla
Cd. del Carmen	Gilberto Manuel Vera Tuz	Campeche
León	Manuel Cacho Alfaro	Guanajuato
Zamora	José de Jesús Valdobinos Capistrán	Michoacán
Ecatepec	José Luis Medrano	Edo. México
Teziutlán	Ma. Luisa Castillo Romero	Puebla
Mérida	Freddy Javier Espadas Sosa	Yucatán
Querétaro	Antonio Cuéllar Ortega	Querétaro
Durango	Jesús Flores García	Durango
Colima	Manuel Vázquez González	Colima
Tehuacán	Salvador Romero Hernández	Puebla
Toluca	Clementina Cedillo Ortiz	Edo. México
Oaxaca	Sergio Manuel Calleja Zorrila	Oaxaca
Chetumal	Fidencio Arzapal Aguilar	Quintana Roo
San Cristobal Ecatepec	Marcos Esteban Mendoza	Edo. México
Zapopan	Manuel Ignacio López S.	Jalisco
Tlaxcala	Roberto Rivera Manzanares	Tlaxcala
D.F.	Arturo Domínguez Vagas	Ajusco
D.F.	Leonor Sotres Mutio	Ajusco
D.F.	Félix Amado deLeón Reyes	Ajusco
D.F.	Irma Ramírez Rueda	Ajusco
D.F.	Diana Oralia García Díaz	Ajusco
D.F.	Heliodoro Galindo Guerra	Ajusco
D.F.	Benjamin Quezada Martínez	Ajusco
D.F.	Enrique Varas Gómez	Ajusco

ÍNDICE	
Miembros del Consejo Académico	5
Presentación	9
I Plan Institucional de Desarrollo	11
Caracterización y Programas Nacionales	12
Subprogramas Nacionales	16
Elaboración de Proyectos del Plan Institucional de Desarrollo 1995-2000	26
II Estructura Orgánica Académica	31
Estructura Orgánica Académica de la Rectoría Nacional	33
Estructura Orgánica Académica de Unidades	50
Estructura Orgánica Académica de la Unidad Ajusco	59
III Normatividad	69
Definición de la Universidad Pedagógica Nacional	71
La UPN ante la Federalización	71
Fundamento Jurídico de la Universidad Pedagógica Nacional	73
Lineamientos normativos de la Rectoría Académica de la UPN	76
IV Periodo de Transición	89
Caracterización	91
Acciones inmediatas hacia el Sistema Nacional	91

V Anexos	93
1. Glosario	95
2. Compromisos y Líneas de Desarrollo Académico de los Campos Problemáticos	101
3. Compromisos de las Líneas de Fortalecimiento Institucional	109
4. Organigramas	115
5. Sistemas de Unidades UPN	121
6. Calendario de acciones	129
7. Propuestas de normatividad de las Unidades	131
8. Metodología para sistematizar e integrar las propuestas	133
9. Listados de participantes	137

Esta primera edición de *Plan Institucional de Desarrollo, Estructura Orgánica Académica, Normatividad* consta de 3000 ejemplares y se terminó de imprimir el 17 de agosto de 1994 en Litográfica Leiruc, S. A. de C.V.

La edición estuvo a cargo de la Subdirección Editorial de la Dirección de Difusión y Extensión Universitaria de la Universidad Pedagógica Nacional.