

UNIVERSIDAD PEDAGÓGICA NACIONAL

**PROGRAMA
INTEGRAL
DE DESARROLLO
INSTITUCIONAL (PIDI)
2014-2018**



Programa Integral de Desarrollo
Institucional (PIDI) UPN
2014-2018







© Derechos reservados por la Universidad Pedagógica Nacional, Carretera al Ajusco núm. 24, col. Héroes de Padierna, Tlalpan, CP 14200, México, DF
www.upn.mx

Queda prohibida la reproducción parcial o total de esta obra, por cualquier medio, sin la autorización expresa de la Universidad Pedagógica Nacional.
Impreso y hecho en México.

ÍNDICE

PRESENTACIÓN	11
INTRODUCCIÓN	15
1. LA UPN HOY, IDENTIDAD Y SU VISIÓN DE FUTURO.....	19
2. OBJETIVO	20
3. LA UPN Y EL CONTEXTO EDUCATIVO	
Y UNIVERSITARIO ACTUAL	21
3.1. Problemas de la educación básica nacional.....	22
<i>La cobertura</i>	23
<i>Los resultados en los aprendizajes de matemáticas,</i>	
<i>lectura y ciencias</i>	24
3.2. Las sociedades contemporáneas	
y la educación superior.....	27
<i>Educación superior, desarrollo y financiamiento</i>	29
<i>La internacionalización, una referencia</i>	
<i>para la UPN</i>	32
<i>La cultura digital</i>	34

4. LA UPN, INSTITUCIÓN FORTALECIDA POR SU HISTORIA.....	38
4.1. La creación de la UPN: dos proyectos en pugna (1978-1982).....	38
4.2. El largo camino hacia la construcción de una identidad institucional (1982-1999)	40
4.3. Proceso de consolidación (1999-2014).....	44
5. HACIA UN DIAGNÓSTICO DE LA UPN. FORTALEZAS Y DILEMAS.....	46
5.1. El estatuto jurídico de la UPN y sus efectos	47
5.2. La UPN y su oferta educativa	49
<i>La oferta y su diversidad en la Unidad Ajusco</i>	52
<i>La oferta en las demás Unidades</i>	53
5.3. Eficiencia, calidad y evaluación de los programas	57
<i>La evaluación en las demás Unidades del país</i>	63
5.4. La planta académica y los Cuerpos Académicos	65
<i>Los Cuerpos Académicos en la Unidad Ajusco</i>	72
5.5. La investigación educativa	73
5.6. La infraestructura	76
6. EL PROGRAMA DE TRABAJO 2014-2018	79
6.1. Eje 1. Marco jurídico y normativo	82
<i>Proyecto I. Reestructuración jurídica y administrativa</i>	83
<i>Proyecto II. Reinserción de la UPN en los programas de apoyo del gobierno federal</i>	85
<i>Proyecto III. Creación de programas de fondos concursables para las Unidades UPN</i>	85
6.2. Eje 2. Fortalecimiento académico.....	86
<i>Proyecto IV. Fortalecimiento académico de la Unidad Ajusco y las Unidades del D.F.</i>	87

6.3. Eje 3. Infraestructura y recursos.....	98
<i>Proyecto V. Fortalecimiento de la infraestructura</i> <i>de la UPN Ajusco y Unidades del D. F.....</i>	98

BIBLIOGRAFÍA, DOCUMENTOS

Y REFERENCIAS ELECTRÓNICAS.....	101
---------------------------------	-----

ANEXO

LA INVESTIGACIÓN EDUCATIVA POR CAMPO

DE CONOCIMIENTO.....	103
Unidad Ajusco. Investigación educativa.	
Proyectos vigentes 2014.....	103
<i>Campo: Ambientes y procesos de aprendizaje,</i> <i>estrategias didácticas</i>	103
<i>Campo: Cultura digital y TIC en educación.....</i>	105
<i>Campo: Formación y práctica docente.....</i>	107
<i>Campo: Sujetos e instituciones</i>	108
<i>Campo: La educación desde la historia,</i> <i>la sociedad y la política.....</i>	109

PRESENTACIÓN

El Programa Integral de Desarrollo Institucional (PIDI) UPN 2014-2018 es el resultado de un ejercicio conjunto de la comunidad universitaria y la presente administración. A través del PIDI, la UPN se propone aprovechar su experiencia institucional para sustentar su quehacer en la identidad forjada paulatinamente desde su creación y que hoy le permite ocupar un lugar distinguido entre las instituciones de educación superior (IES). La UPN es un espacio privilegiado de interrelación entre la tradición universitaria y los saberes magisteriales; es una IES especializada en temas educativos que se encuentra entre las mejores universidades públicas del país según el reciente *ranking* publicado por el periódico *El Economista*.^{*} Por su origen e historia, así como por los valores compartidos por su comunidad, la UPN, además de trabajar para la educación en general y los maestros de educación básica y media superior, ha definido entre sus prioridades la investigación, la atención y el servicio a grupos en situación de

^{*} <http://eleconomista.com.mx/sociedad/2014/06/19/ranking-universidades-2014-poli-rebasa-tec>

fragilidad, exclusión o alta marginación social, como los indígenas, los adultos no escolarizados y la inequidad de género; también ha desarrollado proyectos pioneros en temas emergentes de la problemática educativa.

En otras palabras, es una universidad que a lo largo de su historia ha forjado una identidad en la que confluyen la sensibilidad hacia las problemáticas educativas emergentes del país –con énfasis en las que atañen a grupos socialmente vulnerables–, el rigor intelectual propio del ámbito universitario y la vinculación con la profesionalización y el desarrollo del magisterio.

No sólo la UPN se ha venido transformando a lo largo de los años, también el contexto social y las políticas educativas. Nuestra Universidad, como el resto de las IES nacionales, ha debido realizar profundas y constantes transformaciones para mantenerse actualizada tanto con respecto a los estándares universitarios como en cuanto a las exigencias en materia de formación de profesionales de la educación y en la generación de conocimientos para comprender y enfrentar los retos educativos nacionales.

De acuerdo con lo anterior, se estructuran y organizan los proyectos y líneas de acción que conforman el PIDI para proyectar a la UPN hacia el futuro y responder a las nuevas exigencias del mundo social, universitario y educativo contemporáneos que demandan transformaciones y mejoramiento de la educación mexicana. En particular, para seguir atendiendo la formación y el desarrollo profesional de los maestros y continuar generando nuevos conocimientos y propuestas educativas, con el fin último de contribuir a la construcción de una sociedad más democrática y justa.

Los compromisos que se establecen en el PIDI interpelan a todos los actores de nuestra Universidad. A la administración, para crear el clima institucional de gobernabilidad adecua-

do para el logro de los objetivos propuestos y, al exterior, para cumplir sus funciones de gestoría y representatividad ante la Secretaría de Educación Pública (SEP) y ante las demás universidades, organizaciones y comunidades nacionales e internacionales, siempre desde la perspectiva de los intereses mayores de la educación nacional.

El desarrollo del PIDI no podrá lograrse sin la participación y el esfuerzo de su comunidad académica, de sus estudiantes y sus trabajadores. Los proyectos y líneas de acción que aquí se proponen son factibles porque estoy seguro de que la comunidad asumirá, como históricamente lo ha hecho, el compromiso en sus quehaceres y tareas. Esto es condición indispensable para sortear, de la mejor manera, las dificultades surgidas de las tensiones y contradicciones propias de la complejidad de los procesos institucionales inherentes a la naturaleza misma de las actividades académicas.

Desde la rectoría el llamado a la participación de la comunidad está sustentado en los sentimientos de identidad y pertenencia, en los valores sociales y educativos que compartimos y en el orgullo de ser actores fundamentales en la construcción colectiva y cotidiana de nuestra Universidad, con el anhelo de mantenerla a la altura de las mejores.

En suma, el PIDI reconoce en la UPN de hoy su experiencia histórica y su trayectoria, pero con una visión de futuro fiel a la aspiración que la ha prestigiado en su labor: ofrecer a sus usuarios la formación de una conciencia crítica y contribuir a la tarea definida en su lema.

Ajusco, D.F., octubre de 2014

Tenoch Esaú Cedillo Ávalos
Rector

INTRODUCCIÓN

El PIDI 2014-18 se ha realizado en cumplimiento a las normas y mandatos sectoriales que sobre planeación rigen a los órganos desconcentrados de educación superior de la SEP. El faro orientador del PIDI en su conjunto es el objetivo general que se pretende lograr en el horizonte 2014-18. Los proyectos y las acciones planteadas para lograrlo consideran, por una parte, la identidad histórica construida en la Universidad desde sus orígenes y a lo largo de su relativa corta existencia, pues sólo desde ahí puede analizarse y comprenderse su situación actual, identificar sus fortalezas, reconocer los desafíos y problemas a enfrentar y planear el futuro. Por otra parte, sus proyectos y acciones consideran el contexto de cambios y transformaciones que se viven en las sociedades y en el mundo educativo nacional e internacional de hoy, que perfilan problemas específicos que deben ser atendidos.

Por lo anterior, la revisión diagnóstica es precedida por la ubicación de la UPN frente a los problemas y transformaciones educativas y universitarias, así como por una breve reseña de la trayectoria histórica de la Universidad. Lo que da lugar a

los dos primeros apartados. El tercero contiene los elementos diagnósticos que constituyen el piso que da base a los proyectos y acciones a futuro. Finalmente, se plantea el Programa de Trabajo 2014-2018.

Las acciones y políticas que se definen en el PIDI se estructuran en torno a tres ejes, que dan lugar al surgimiento de los proyectos considerados prioritarios. Uno se refiere al marco jurídico y normativo vigente, que data de la creación de la Universidad y fue adecuado para ese momento, pero que requiere una actualización que permita a la UPN brindar una respuesta pertinente a las demandas actuales del sistema educativo. En ese eje se organizan y plantean los proyectos que hagan posible el necesario cambio del estatuto legal de la institución, para dar paso a reestructuraciones profundas y beneficiosas para su organización y su funcionamiento administrativo. Beneficiosas desde la perspectiva de la naturaleza misma de la dinámica universitaria.

El segundo eje hace alusión al fortalecimiento de la capacidad académica de nuestra Universidad, para atender aspectos que incluyen acciones destinadas al mejoramiento de los programas educativos, a la atención de los estudiantes, a la ampliación de la oferta, al fortalecimiento de la cultura digital y al aumento de los intercambios nacionales e internacionales; así como a la promoción de redes académicas, al fortalecimiento de la cultura de la evaluación y de la rendición de cuentas.

El tercer eje define los problemas y las necesidades de la infraestructura física y tecnológica, que surgen tanto por la ampliación de los servicios como por los requerimientos de mantenimiento, de actualización y de sustitución del equipo que ha sobrepasado su vida útil.

Organizar los proyectos prioritarios por ejes permite estructurarlos desde la idea de que estos se cruzan entre sí en el funcionamiento universitario, y ayudan a crear una sinergia para catalizar la dinámica y el potencial del conjunto de esfuerzos desplegados por todos los actores.

1. LA UPN HOY, IDENTIDAD Y SU VISIÓN DE FUTURO

En la UPN, el magisterio de educación básica ha encontrado espacios particulares de preparación y superación que han enriquecido su práctica educativa. Además, la UPN ha contribuido a la formación de profesionales especializados de la educación en ámbitos hasta antes poco o nada desarrollados en las demás universidades, y ha sido pionera en ámbitos como educación indígena, educación de adultos, gestión y administración de la educación, tecnologías digitales aplicadas a la educación, entre los más importantes.

A través de sus posgrados y de la producción de una planta académica consolidada, ha favorecido la creación de conocimiento científico educativo. La diversidad de la formación de sus profesores e investigadores y la especialización de sus integrantes, han hecho posible que este conocimiento se construya desde diversas miradas de las disciplinas que confluyen en este campo.

En perspectiva hacia el futuro, el PIDI fortalece proyectos y acciones que la UPN ha desarrollado y desplegado hasta hoy,

pero también busca responder a la dinámica social, económica y política del mundo actual, que está presionando al sistema educativo con nuevas exigencias. Estamos ante una revolución en las maneras y modos de comunicación que demandan nuevas formas de aprender, de procesar y de construir conocimiento y de buscar ir a la par de los avances del conocimiento científico y el desarrollo de las tecnologías digitales.

Para insertarse en ese movimiento, la UPN se ve obligada a seguir desarrollando espacios académicos, culturales y científicos, que permitan enriquecer su experiencia y conocimientos, a través de la ampliación de sus interrelaciones, no sólo en el ámbito local sino también en el regional y el mundial, como lo exige el mundo globalizado de hoy.

2. OBJETIVO

Los esfuerzos de la comunidad académica de la UPN y de su administración, para el periodo 2012-2018, pueden sintetizarse en el siguiente objetivo:

Posicionar a la Universidad Pedagógica Nacional entre las instituciones de excelencia académica en el contexto nacional e internacional, como una institución altamente especializada en Educación. Con el fin último de contribuir a ofrecer una mejor educación pública y a formar ciudadanos para la sociedad justa y democrática a la que aspiramos.

Lograr ese propósito significa un esfuerzo generalizado y articulado de la comunidad universitaria, que permita establecer un puente entre la producción del conocimiento científico y la atención a los problemas educativos nacionales de manera

específica y puntual. Dicho de otra manera, significa proyectar a la Universidad hacia el exterior, lograr que la institución esté en condiciones de participar cada vez más, y de manera más comprometida, con el estudio científico de los problemas educativos, sociales y culturales del país en el contexto actual. Significa elaborar propuestas y proyectos de innovación que atiendan y entiendan la problemática educativa nacional, en particular, desarrollar programas que consideren los procesos de actualización y mejoramiento docente del país. Significa también pensar a la Universidad como una institución abierta a los intercambios, a los debates, a las nuevas formas de construir y difundir conocimiento, que rebasan las fronteras locales, regionales y nacionales. En síntesis, se trata de ubicar a la UPN en la *sociedad del conocimiento*, en beneficio de la educación en general y la educación y la sociedad mexicanas, en particular.

3. LA UPN Y EL CONTEXTO EDUCATIVO Y UNIVERSITARIO ACTUAL

La UPN no puede concebirse ajena a la problemática educativa y social del México de nuestros días. Ni hacer caso omiso de los referentes internacionales disponibles, en particular aquellos que permiten una aproximación a problemas fundamentales y que quedan revelados en los resultados de ciertos desempeños de los alumnos al término de sus estudios básicos. Tampoco puede ignorar, como institución de educación superior, los avances del conocimiento científico y educativo, ni las tendencias globales en las políticas, la organización y el funcionamiento de los sistemas de este nivel.

3.1. Problemas de la educación básica nacional

El Programa Internacional de Evaluación de Estudiantes (PISA, por sus siglas en inglés), es una prueba elaborada por la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE), organismo del que México forma parte. Esta prueba es aplicada cada tres años a alumnos de 15 años desde 1997, en más de 60 países en el mundo. PISA se propone evaluar las aptitudes o competencias que los estudiantes necesitarán a lo largo de su vida. Sus resultados aportan elementos para problematizar el funcionamiento del sistema educativo y vislumbrar prioridades y estrategias, con miras al mejoramiento de los desempeños de los educandos. México se incorporó al programa en el año 2000 y la más reciente aplicación se realizó en 2012. Para México, esos resultados no han sido los mejores y se ubican en los últimos rangos con respecto a los logros alcanzados por los países de la OCDE.

Es claro que la función del sistema educativo no es la “aprobación o reprobación de PISA”, pero, a pesar de la controversia que genera esta evaluación, habrá que reconocer que los resultados pueden aprovecharse como datos que testimonian una compleja realidad educativa. Una mejora del sistema en sus múltiples ámbitos puede enriquecer los logros en los aprendizajes de los alumnos mexicanos. La problemática que está detrás de los resultados justo cae en el ámbito del quehacer especializado de la UPN. Entonces, es relevante revisar algunos de los indicadores que incluye esa evaluación, en especial los referidos a la cobertura y los que corresponden al logro alcanzado por los estudiantes en matemáticas, lectura y ciencias.

La cobertura

Una información básica para ubicar el desarrollo educativo de un país es el de su cobertura. A ese respecto, retomando los datos de la OCDE, resaltan los esfuerzos de México en la atención a la población que es evaluada mediante PISA. Entre 2000 y 2012, aumentó la matrícula de jóvenes de 15 años en educación formal (de 58% a poco menos de 70%). No obstante, esto ubica a México *en la tercera posición más baja de todos los países que participaron en esa evaluación en 2012.*

Esta situación parece obrar como acicate y desafío, pues en los últimos años se ha prestado mayor atención a la educación media y se han emprendido reformas que incluyen: la introducción de un sistema nacional de bachillerato (2009); la obligatoriedad de la educación media superior en México (2012), y otras acciones de orden curricular que buscan ordenar y armonizar los variados servicios de ese nivel. El planteamiento es que para 2022 se alcance la cobertura universal. El esfuerzo y la meta son ambiciosos pero fundamentales, si se considera que este nivel es un freno para avanzar tanto en la ampliación como en la eficiencia y mejora de la educación superior, y que existe una fuerte correlación entre el nivel de educación y el bienestar económico y social de la población. En 2010 las personas con educación superior en los países de la OCDE ganaban 55% más que aquellos que sólo terminaron su educación media superior. Los extremos están en Hungría (200%) y Nueva Zelanda (25%).

En lo social, se observa que a mayor cobertura en educación superior mejora la salud de la población, aumenta la participación cívica y electoral, existe más estabilidad política, más respeto a los derechos humanos, más tolerancia y mejora el funcionamiento de las instituciones públicas.

Los resultados en los aprendizajes de matemáticas, lectura y ciencias

Entre las buenas noticias derivadas de la evaluación PISA 2012 –y retomando los análisis que al respecto hace la OCDE–, está el hecho de que México ha aumentado su rendimiento promedio en matemáticas y lectura; la mala, es que de continuar con ese ritmo en el mejoramiento de nuestros estudiantes, nos tomaría más de 25 años alcanzar los niveles promedio actuales de la OCDE en matemáticas y más de 65 años en lectura (cuadro 1).

Cuadro 1. Resultados de PISA 2012

Niveles Competencias	Nivel <1 Insuficiente para la vida y la educación superior			Nivel 2 Mínimo para la vida en sociedad			Nivel 3 Insuficiente en actividades cognitivas más complejas			Niveles 4 a 6 Actividades de alta competencia cognitiva		
Matemáticas	63	55	23%	22	28	22%	10	13	24%	4	4	31%
Lectura	47	41	17%	31	34	23%	17	20	29%	5	5	29%
Ciencias	49	47	18%	32	37	25%	14	14	29%	4	2	29%
<div style="display: flex; justify-content: space-around; align-items: center;"> América Latina México Promedio OCDE </div>												

Fuente: Informe de Resultados de PISA 2012 (OCDE, 2013).

En matemáticas, según los datos concentrados en ese cuadro, en 2012, 55% de los alumnos mexicanos no alcanzó el nivel de competencias básicas, y aunque es un porcentaje menor al promedio obtenido para América Latina (63%), es significativamente más alto que el promedio para el conjunto de países de la OCDE (23%).

Un dato tangencial pero significativo es que de acuerdo con la citada evaluación, México registró el índice de ansiedad más alto entre todos los países de la OCDE, con respecto al

aprendizaje de las matemáticas. Más de 75% de los alumnos eligieron la opción: “*frecuentemente me preocupa que tendré dificultades en las clases de matemáticas*”. Esto puede tener muchas interpretaciones, pero la experiencia y diversos estudios muestran que esta asignatura es, en muchos casos, foco de prejuicios y de creencias erróneas en torno a las dificultades de su aprendizaje, de ambientes de trabajo en ciertos casos atemorizantes, de estrategias de aprendizaje poco fecundas y hasta de juegos de poder a nivel del aula. Esto no sólo impide el logro de las competencias básicas en esta disciplina por parte de los alumnos, sino que puede tener efectos nocivos en su desarrollo emocional.

En cuanto a las competencias para la lectura, los resultados muestran datos similares. 41% de los evaluados en México se ubicó con grados de competencia insuficientes, en tanto que en América Latina la proporción promedio fue de 47%. Estas tasas ponen al país y a la región en franca desventaja con respecto a la media de los países pertenecientes a la OCDE, que fue de 17%. En ciencias, los resultados tampoco difieren mucho, las proporciones de alumnos con insuficiencia en el nivel básico de competencias fueron: 47, 49 y 18, para México, América Latina y países de la OCDE, respectivamente (cuadro 1).

Analizando los niveles más altos, del 4 al 6, en los que se ubican las actividades cognitivas más complejas, y siguiendo las cifras del cuadro, podemos constatar para México y América Latina resultados poco halagüeños. En matemáticas y lectura, sólo 4 y 5% de los evaluados fue capaz de desarrollar actividades de alta competencia, lo que marca una gran diferencia con el porcentaje promedio para los países de la OCDE, que fue de 31 y 29, para esas asignaturas, en ese orden.

Por todo ello es difícil estar en desacuerdo con los señalamientos de la OCDE, que plantea como el gran desafío de México la aceleración significativa de los ritmos de mejoramiento expresados en los resultados educativos, para acercarlos al promedio alcanzado por los países que la integran. Es necesario considerar su recomendación de que el esfuerzo se concentre en aumentar el número de alumnos que alcanzan los niveles básicos de competencias, pero también en promover la excelencia y que más alumnos logren los niveles más altos.

Los problemas educativos que se manifiestan en los índices antes mostrados pueden ser analizados de diferentes maneras. Corresponde a las IES y centros de investigación del sector, pero en especial a la UPN, la tarea de contribuir con conocimiento científico y con propuestas que abarquen los diversos campos del quehacer educativo: política, gestión y manejo administrativo de las instituciones escolares. Y más específicamente, la UPN es la institución indicada para apoyar con proyectos pedagógicos y de formación docente alternativos, innovadores e imaginativos, para la transformación no sólo de los indicadores, sino lo que es más importante, para innovar los procesos que se ubican en el trasfondo de esos resultados y que atañen a la compleja realidad educativa, social, económica y política, en favor de una educación incluyente y democrática.

Lo anterior constituye uno de los referentes que la UPN habrá de considerar en la planeación de sus tareas y encomiendas futuras. Pero también como universidad tiene que contemplar las realidades y transformaciones que se están registrando en el ámbito de la educación superior.

3.2. Las sociedades contemporáneas y la educación superior

La sociedad contemporánea ha catapultado una serie de cambios en los sistemas educativos con saldos positivos y negativos. Como reconoce Edgar Morin, la globalización ha sido lo mejor y lo peor que le ha acontecido a la humanidad, hoy disponemos de mejores herramientas tecnológicas y en el mundo hay un amplio y mayor reconocimiento de los derechos humanos; pero al mismo tiempo, los cambios emprendidos han arrojado resultados preocupantes: no han traído aparejado un mejoramiento en las condiciones de vida de las mayorías y no se ha detenido, y más bien se ha acelerado, el deterioro del medio ambiente, entre los más importantes.

Diversos trabajos de investigación han advertido sobre el hecho de que, desde hace más de tres décadas, se ha venido propiciando una mayor y creciente polarización en la distribución del ingreso entre los diferentes grupos de población. La concentración de la riqueza sigue siendo el resultado más controvertido a escala mundial y la gigantesca brecha que se ha abierto entre sectores de población que nada tienen y los más poderosos, esto supone una fuerte amenaza para los sistemas políticos y económicos inclusivos. Esta es la conclusión a la que se llega en el informe *Secuestro democrático y desigualdad económica*, que recientemente dio a conocer la organización no gubernamental (ONG) Oxfam Intermón.¹ El informe

¹ Oxfam Intermón. D. *Gobernar para las élites. Secuestro democrático y desigualdad económica*. http://economia.elpais.com/economia/2014/01/19/actualidad/1390168909_581864.html

sustenta su análisis en datos contundentes: 85 individuos acumulan tanta riqueza como la que se distribuye entre los 3,570 millones de personas que forman la mitad más pobre de la población mundial. Dicho de otra manera, la mitad de la riqueza está en manos de apenas 1% de todo el mundo. Sólo por mencionar un dato.

La enorme desigualdad presente en nuestra sociedad incide en prácticamente todos los ámbitos de la nación, el campo educativo no es la excepción, por supuesto. Pero las formas específicas en que esa desigualdad se manifiesta son múltiples y cada una de ellas requiere de un acercamiento igualmente específico. Tal sería el caso de la capacidad de comprender la información pública para una mayor y mejor participación ciudadana. Desarrollar esta capacidad requiere, a la vez, de la comprensión de los factores sociales, económicos, políticos y culturales de la desigualdad, así como del manejo de los factores pedagógicos y cognitivos inherentes a los procesos educativos. Esto significa que la mejora de la educación básica es un proceso multifactorial que requiere de una visión integral y transdisciplinaria. Esta visión es, en buena medida, ya una realidad en la UPN. Esto ha sido posible gracias a la conjunción del carácter universitario de la UPN y de su especialización en el campo de la educación.

En el ámbito nacional, un documento divulgado por el Fondo Internacional de las Naciones Unidas para la Ayuda a la Infancia (UNICEF) y el Consejo Nacional de Evaluación de la Política de Desarrollo Social (Coneval) muestra que, entre 2010 y 2012, sólo uno de cada seis niños y adolescentes menores de 17 años gozaba de una situación de bienestar y que esa situación era más grave en zonas indígenas, allí están en condiciones de miseria ocho de cada 10.

En este escenario mundial y nacional, la idea de la educación como una de las mejores vías para superar desigualdades y para tomar conciencia del cuidado del ambiente, sin obviar los factores que refieren a los campos de la economía y la política, cobra mayor fuerza. Hay consenso en reconocer los beneficios que acarrea la inversión en educación para cada sociedad.

Estos beneficios no pueden calcularse sólo desde la perspectiva individual, sino desde su aporte al conjunto de la sociedad y no sólo desde estimaciones de beneficio económico, sino desde otros planos, el humano y el ambiental. Pues la educación puede constituir el principal vehículo para impulsar el desarrollo social, económico y humano, a través de una población a la que se le proporcionaron las herramientas culturales y educativas para salir adelante, progresar y mejorar su entorno inmediato. Además, también se le acepta como el vehículo para generar y diseminar conocimientos, investigación e innovación (Brunner, 2013; *working paper no. 319*). Una sociedad más educada puede ser una sociedad no sólo más rica, sino, sobre todo, más democrática, más libre, más feliz y más comprometida con su entorno.

Educación superior, desarrollo y financiamiento

Estas consideraciones y los resultados de la experiencia se han traducido en recomendaciones para impulsar la educación y cambiar la perspectiva de las políticas en educación superior. Por ejemplo, las políticas hegemónicas que recomendaba el Banco Mundial todavía en los años noventa del siglo pasado han comenzado a dar un giro. En ese tiempo se sugería centrar la acción gubernamental en la educación básica y propiciar que la educación superior estuviera a cargo de los

estudiantes y sus familias. Esa propuesta se fundamentaba en la creencia de que a los niveles altos del sistema educativo llegaban los jóvenes provenientes de las capas socioeconómicas más privilegiadas y, en consecuencia, resultaba *más justo* priorizar el financiamiento público de la educación básica. A la luz de los resultados obtenidos después de al menos dos décadas de impulsar líneas de políticas con esas orientaciones, estas ya han sido puestas en discusión. El mismo Banco Mundial junto con la Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura (UNESCO), ya desde hace cerca de 15 años, en el año 2000, formó un grupo para explorar el estado de la educación en los países en desarrollo. En el reporte de sus resultados, los investigadores criticaron que desde los años ochenta, muchos gobiernos nacionales y los donantes internacionales, asignaron a la educación superior una prioridad relativamente menor, bajo criterios considerados *estrechos y hasta engañosos, con efectos negativos en su prosperidad*. En consecuencia, urgían a expandir la cantidad y mejorar la calidad de la educación superior en los países en desarrollo para constituir una de las más altas prioridades. Enfatizaban que los beneficios de la educación superior son cada vez más altos pero los costos de quedarse atrás también están creciendo.² Esta concepción es la que se comparte en la comunidad de la UPN.

El reconocimiento de la relación entre educación superior y desarrollo también queda apuntado en los trabajos de Brunner. En uno desarrollado recientemente (2013), inquiera

² Banco Mundial y UNESCO, 2000. *Higher Education in Developing Countries. Peril and Promises*, p. 7.

que en Latinoamérica en general, la inversión del presupuesto público en las universidades no ha cumplido cabalmente su función social. En fundamento a su idea, señala la persistencia de la pobreza, el bajo desempeño de México en PISA y la falta de innovación y generación de nuevos conocimientos (Bruner, 2013). Problemas, por cierto, complejos, y si bien un mejor funcionamiento de las universidades podría contribuir a su alivio, también es cierto que esos problemas son la resultante de la conjugación de variados factores que van más allá de la educación.

Pero acotando el asunto de por qué las universidades no han cumplido al 100% con su función social, Brunner lanza la hipótesis de que esto se debe al hecho de que, en ciertos casos, ha habido mal uso de los fondos, programas de baja calidad, e instituciones que operan con otros fines que el de impartir educación. Para corregir esa disfunción propone cambios en tres dimensiones que atañen a: *a)* la gobernabilidad, en su opinión, las instituciones tienen que gozar de un sistema efectivo de gobernabilidad hacia el interior de la institución; *b)* la evaluación de la calidad de la educación impartida, las universidades deben generar mecanismos para verificar y evaluar la calidad de la educación impartida; *c)* el presupuesto, aumentar el presupuesto y proporcionar los sistemas que permitan un nivel de inversión consistente con los beneficios esperados.

De los tres factores, Brunner considera de mayor impacto el aumento del presupuesto en las universidades en América Latina. Sin embargo agrega que ese incremento debe estar aparejado con medidas como mantener bajo control los costos, y mejorar la transparencia y la rendición de cuentas sobre el uso de los recursos.

La internacionalización, una referencia para la UPN

La globalización ha trastocado los sistemas educativos en diversos aspectos, en educación superior se han registrado numerosas iniciativas desde diferentes ámbitos, unas empujadas por los organismos internacionales de mayor presencia, y otras surgidas desde espacios y organizaciones regionales y nacionales. Aunque la voz hegemónica la han tenido esos organismos, lo cierto es que desde las propuestas hasta su implementación hay un largo recorrido en el que se conjugan: historias nacionales, locales, culturas políticas, interpretaciones diversas y tradiciones académicas, institucionales y propias de cada ámbito (Noriega, 2013); los resultados son, en consecuencia, diversos.

Esto es reconocido por la investigación educativa: Didou señala que en Europa se ha ido construyendo un proceso amplio para compatibilizar las ofertas de formación, con acento en los contenidos de los planes de estudio en torno al esquema: “licenciatura en tres años, maestría en dos y doctorado en tres”, en la perspectiva de integrar un espacio europeo para 2010. En tanto que en América Latina la sintonía de los sistemas de educación superior, la armonización de las carreras y, por consiguiente, las posibilidades de transferir los créditos y homologar títulos, apenas empieza a colocarse en la agenda de los pendientes de algunos actores, especialmente en la de los organismos internacionales (Didou, 2007).

En efecto, en América Latina los sistemas de educación superior son muy heterogéneos y pocos esfuerzos de armonización se han dado entre nuestros países, aunque comparten algunos rasgos. Están orientados hacia la especialización temprana, a formar profesionales con planes estructurados en torno a carreras y con doctorados escasos, tardíos y, en mu-

chos casos, largos, su duración puede rebasar los cuatro años. Mientras que en Norteamérica y Europa, además de los ciclos antes mencionados, la preparación profesional es posterior a un ciclo general básico, con planes de estudio más abiertos y siguen la estrategia de formar más doctores en corto tiempo.

Para el caso europeo, se han mantenido líneas más claras de integración, con la apertura no sólo al comercio y las mercancías, sino con fronteras abiertas en su territorio a toda la población europea. Situación que contrasta con la integración en el Tratado de Libre Comercio (TLC), que nos une con América del Norte, donde la libre circulación de las poblaciones de los países que la integran no está contemplada. El tratado incluye sólo libre circulación de mercancías y capitales, no de personas, no obstante los fenómenos de migración que se producen como resultado colateral de los intercambios comerciales.

La migración originada en nuestro país ha ido cambiando y los flujos, sobre todo hacia Estados Unidos, han ampliado su espectro para incorporar, en últimas fechas y en forma creciente, jóvenes con estudios superiores, y se ha acrecentado el conocido fenómeno de la *fuga de cerebros*. Desde ahí la necesidad de considerar una cierta homologación de los estudios, no para favorecer o reforzar esa fuga sino para propiciar mejores condiciones para el intercambio inherente a la compleja relación que México tiene con sus socios comerciales. La apuesta es que por la vía de los mismos procesos de intercambios establecidos, sea posible romper barreras para ampliar el sentido de los flujos, desde aquí hacia allá y viceversa, en el intercambio de conocimientos y tecnologías y en la interrelación cultural.

De hecho ya han arrancado desarrollos en esa dirección. Pese a las limitaciones formales, otros procesos de apertura

están en marcha y se dan caminos alternos, por ejemplo a través de redes académicas, de proyectos de investigación y toda clase de intercambios que propician el enriquecimiento mutuo de los participantes. Esta apertura puede generar alternativas y proyectos que permitan la inserción de nuestras universidades en *la sociedad del conocimiento*, desde una mejor posición. Esto puede dar paso a la generación de modelos, de proyectos propios y pertinentes a la compleja realidad de nuestros países. Realidad que, en momentos y circunstancias, pareciera tener su sustento en *el realismo mágico*.

En síntesis, la función social de la educación superior en nuestro país tendría que estar también signada irremediablemente por la búsqueda de alternativas propias. En esos movimientos, la labor de la UPN tendrá que situarse entre esas dos perspectivas: la problemática nacional y la internacionalización de la educación, para apuntar a mejorar la función social que le ha sido atribuida. La búsqueda de alternativas propias implica antes que nada interrogar a la realidad para encontrar las respuestas pertinentes, y no partir de respuestas prefabricadas para otros contextos. Esto implica generación de conocimientos e innovación educativa para enfrentar las problemáticas educativas nacionales con los mejores estándares y prácticas internacionales.

La cultura digital

La revolución en las tecnologías de la información y la comunicación (TIC) es quizá uno de los signos más distintivos de nuestra época y su impacto sigue expandiéndose hacia todas las tareas de la humanidad, pues las tecnologías no sólo transforman al mundo, sino que influyen en la percepción que los sujetos tienen de ese mundo (Scolari, 2008).

Martín Barbero refiere que atravesamos una revolución tecnológica cuya peculiaridad no reside tanto en introducir en nuestras sociedades una cantidad inusitada de nuevas máquinas, sino en configurar un nuevo modo de relación entre los procesos simbólicos –que constituyen lo cultural– y las formas de producir y distribuir los bienes y servicios. Se trata de un nuevo modo de producir, asociado a una nueva forma de comunicar y esto convierte a la información y al conocimiento en fuerzas productivas directas (Barbero, 2009).³

Para la educación esto ha significado *un sismo* por su potencialidad, pues está moviendo estructuras anquilosadas en las formas de aprender, de enseñar, de apropiarse del conocimiento, amén de las repercusiones que en las formas de comunicarse de los jóvenes y de la población en general, se están registrando. Sin embargo, el problema de la desigualdad persiste. En México, amplias capas de población no tienen acceso a la computadora ni a internet, con diferencias significativas entre población urbana y rural, a pesar de que se advierte una tendencia a ampliar esas posibilidades. Según el Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI), la proporción de hogares con computadora creció de 30% en 2011 a 35.8% en 2013. Mientras que para esos mismos años, la proporción de hogares con acceso a internet pasó de 23.3 a 30.7%. Si consideramos a los usuarios de esta red como proporción del total de la población de seis años y más, entonces se detecta una tendencia al alza, al pasar de 37.2% en 2011, a casi 40% (39.8%) en el siguiente año y llegar a 43.5% en 2013 (INEGI, 2013).⁴

³ http://campus.usal.es/~teoriaeducacion/rev_numero_10_01/n10_01_martin-barbero.pdf

⁴ <http://www3.inegi.org.mx/sistemas/temas/default.aspx?s=est&c=19007>

Estos son problemas estructurales, escapan a la naturaleza propia de nuestras actividades universitarias, lo que no significa que nos sean lejanas. Si tomamos en cuenta que la problemática digital no se refiere sólo al acceso a los servicios, sino que incluye lo que se denomina *alfabetización digital*, y que, aún en el ámbito universitario, hay docentes que con dificultades se han incorporado a ella y profesores de educación básica que no cuentan con la formación elemental para la enseñanza enriquecida por medios digitales, entonces, atender esas necesidades desde la Universidad se vuelve indispensable para avanzar en el cambio cultural y educativo. Son cambios que como país y como institución de educación superior se tienen que alentar desde nuestra Universidad.

En este contexto, se plantean al menos tres desafíos para la educación. Primero, alfabetizar digitalmente a la población que no cuenta con las habilidades y competencias necesarias para facilitar su acceso al uso y aprovechamiento de las tecnologías. Segundo, explorar, estudiar, aprender de experiencias exitosas y crear proyectos originales, que potencien el uso de las TIC en la enseñanza. Tercero, impulsar estudios que permitan rastrear, analizar y explicar las repercusiones, las formas y transformaciones que se están registrando en la sociedades contemporáneas, teniendo presente que el dominio digital tiene que ver poco con las herramientas y mucho con el pensamiento (Horizon Report, 2013).

Las TIC en educación superior presentan dos componentes cruciales en el desarrollo de las políticas educativas universitarias (Horizon Report, 2013). Una subraya la importancia de los estudios que han tenido por objeto las tecnologías surgidas en los últimos 30 años. Destaca que entre esos se han desarrollado algunos que buscan usar esas tecnologías para

el mejoramiento del aprendizaje de materias como matemáticas, ciencias y lectura, y de aquellas asignaturas de mayor reprobación.

La segunda es planteada como una conclusión, que establece que la incorporación de la tecnología digital en la oferta de servicios educativos, es hasta ahora el único método visible para reducir los costos de la educación universitaria. Tal es el caso de los cursos en línea, en los que es necesaria una inversión inicial que resulta ampliamente compensada con el número de estudiantes que es posible incorporar, que pueden ser miles, lo que abarata los costos de manera significativa.

La situación de la UPN no puede ser más favorable para difundir la cultura digital, porque su proyección alcanza a los profesores de educación básica, de media superior y los formadores de maestros; y porque puede aprovechar ampliamente el espacio y los campos de la investigación educativa que desarrolla para seguir contribuyendo en ellos.

Ante este panorama, la UPN tiene varios retos que exigen no sólo reforzar y actualizar la infraestructura tecnológica con la que ya cuenta, sino la ampliación de la misma. Sólo así podrá enfrentar y desarrollar, con mayor cobertura y eficiencia, proyectos que puedan contribuir a ampliar su oferta educativa a través de la tecnología digital, alentar la formación de sus propios profesores en este campo e impulsar y expandir la cultura digital, poniendo a salvo la calidad de todos estos servicios.

Además del fortalecimiento de la infraestructura informática es necesario contar con los recursos humanos especializados para hacer posible su uso. En este aspecto, la UPN cuenta con personal altamente capacitado, pero es necesario fortalecer su trabajo en equipo e integrarlo en los procesos de desarrollo digital de la Universidad.

4. LA UPN, INSTITUCIÓN FORTALECIDA POR SU HISTORIA

La historia de la Universidad es corta pero intensa y hasta cierto punto accidentada. Con sus 36 años, es una universidad relativamente joven, pero por las condiciones y circunstancias bajo las cuales nació ha estado sujeta a movimientos y oscilaciones en su proyecto. El agitado tránsito de la institución ha sido exitoso gracias a la tenacidad y empeño de su comunidad. Esta ha sido el sustento para sortear las adversidades y salir fortalecida, como lo muestra el breve recuento que aquí ofrecemos con la finalidad de comprender su situación actual.

4.1. La creación de la UPN: dos proyectos en pugna (1978-1982)

La Universidad Pedagógica Nacional se fundó por Decreto Presidencial⁵ el 28 de agosto de 1978, como un organismo público desconcentrado. La UPN fue concebida como una institución de educación superior especializada en el campo educativo, con la encomienda de “prestar, desarrollar y orientar servicios educativos de tipo superior encaminados a la formación de profesionales de la educación de acuerdo a las necesidades del país” (Decreto de Creación, 1978). En ese documento también se señala la obligación de proponer proyectos de innovación para la atención de esas necesidades a través del desarrollo de sus funciones sustantivas: docencia, investigación científica en materia educativa y disciplinas afi-

⁵ *Diario Oficial*, México, martes 29 de agosto de 1978, tomo CCCXLIX, no. 42, p. 15.

nes, y difusión de conocimientos relacionados con la educación y la cultura en general.

La UPN fue creada en el contexto de la discusión de dos visiones contradictorias, o al menos de difícil compaginación. Por un lado, la SEP quería que respondiera a la necesidad de contar con cuadros especializados, no sólo en la docencia, sino con estudios en diversos campos del quehacer educativo, capaces de plantear alternativas de solución a necesidades educativas de un sistema en acelerada expansión. Mientras que para el gremio magisterial, la UPN representaba la respuesta a antiguas demandas para su profesionalización.

La visión del gremio magisterial se advierte en la conformación del Sistema de Educación a Distancia (SEAD). Este sistema se creó para ampliar los servicios de la Universidad y constituyó “la iniciación de los programas académicos de la UPN a través de sistemas abiertos”,⁶ con la Licenciatura en Educación Básica que ya se ofrecía en el sistema escolarizado. A ese sistema se incorporaron las licenciaturas en Educación Preescolar y Educación Primaria que ofrecía la Dirección General de Capacitación y Mejoramiento Profesional del Magisterio y que, por acuerdo secretarial, pasaron a formar parte de la UPN desde septiembre de 1979.⁷ Con la apertura del SEAD la matrícula de la Universidad tuvo un notable crecimiento, inició con más de 58 mil alumnos y para 1982 rebasaba los 122 mil.⁸

Así, desde los primeros meses de su funcionamiento, la UPN se debatía entre las antiguas demandas de profesionalización

⁶ *Op. cit.*, p. 5.

⁷ Boletín UPN, tomo I, México, D.F., agosto 16, 1979, no. 4, pp. 4-5.

⁸ Según Kovacs, los alumnos inscritos inicialmente eran 58,654 y para 1982, ya eran 122,139 estudiantes (Kovacs, 1987, p. 33).

del magisterio y la necesidad de formar cuadros especializados capaces de plantear alternativas de solución a las múltiples necesidades educativas. La idea de Fernando Solana, entonces secretario de Educación, de que la universidad fuese “un centro de aprendizaje y enseñanza del más alto rango académico [cuidando] su excelencia, despejando su entorno de intereses transitorios, descargándola de pesos circunstanciales para aligerarle la marcha y permitirle ofrecer al magisterio cada día nuevos y mejores apoyos” (Solana, en Kovacs, 1987, p. 36), contrastaba con la masificación impuesta por los servicios de la Dirección de Mejoramiento Profesional, que le fueron anexados a la UPN y que, en la interpretación de Pablo Latapí, implicaba un conflicto entre “una calidad académica rigurosa basada en una selección exigente de sus estudiantes o la apertura a las demandas masivas del magisterio” (Latapí, 1987, p. 88).

4.2. El largo camino hacia la construcción de una identidad institucional (1982-1999)

Para 1982 la UPN había logrado que el SEAD fuera un sistema de unidades y subunidades distribuidas a lo largo y ancho del país, que ofrecían programas de calidad a los maestros en servicio a través de las licenciaturas en Educación Básica, Educación Física, Educación Preescolar y Primaria Plan 1975, así como de una vertiente de educación continua que le permitía: “atender la actualización permanente de los cuadros académicos, técnicos y administrativos del sistema educativo”.⁹ En el Ajusco se ofrecían programas educativos para egresa-

⁹ Proyecto académico 1984, capítulo I, p. 205.

dos de normales o bachillerato, en las licenciaturas en Administración Educativa, Pedagogía, Psicología Educativa y Sociología de la Educación. Además, la oferta inicial se fue ampliando con nuevos servicios, la UPN fue pionera en la formación especializada en campos antes nada o poco atendidos por alguna universidad. Destacan la formación para la educación de los adultos y la formación para la educación indígena, a través de sendas licenciaturas. La primera surgió desde la creación misma de la Universidad como Licenciatura en Educación Permanente y persistió hasta hace poco como Licenciatura en Educación para los Adultos, después de varias transformaciones y adecuaciones curriculares.

La Licenciatura en Educación Indígena surgió en 1982, a demanda de la Dirección General de Educación Indígena y desde entonces ha jugado un papel histórico muy importante en la formación de cuadros educativos especializados y docentes indígenas. En ambos casos, la UPN ha contribuido por generaciones a la expansión y mejoramiento de la educación destinada a esos segmentos de la población.

De igual manera, la Universidad lleva más de 20 años trabajando en diversos proyectos de educación ambiental, incluidos cursos y programas de posgrado ofertados en varias de sus Unidades¹⁰ y también ha abierto camino en estudios sobre educación con perspectiva de género y ofrecido diversos proyectos de formación que perduran hasta hoy, como la especialización sobre esta temática, que aún se ofrece.

¹⁰ Rafael Tonatiuh Ramírez Beltrán / Nancy V. Benitez Esquivel / Miguel Ángel Arias Ortega. Universidad Pedagógica Nacional. *Intervención educativa y formación ambiental: procesos formativos, decisiones, experiencias y aprendizajes*. http://www.comie.org.mx/congreso/memoriaelectronica/v11/docs/area_03/1012.pdf

Algunos de estos programas se concentraron en la Unidad Ajusco pero involucraron e involucran a profesores de diversas regiones del país, como es el caso de los docentes de Educación de Adultos. Algunos otros, ofrecieron servicios directamente en Unidades del interior del país, como fue el caso de Educación de Adultos y de algunas especializaciones.

En 1984 la educación normal se elevó a nivel de licenciatura y se estableció el bachillerato general como requisito de ingreso. En este escenario, los profesores de preescolar, primaria, educación especial y educación física que habían estudiado con el modelo anterior, no contaban con título de licenciatura, lo cual los ubicaba en desventaja respecto de sus colegas recién egresados. A partir de esto, la UPN evaluó su sistema abierto y a distancia y lo replanteó al crear la Licenciatura en Educación Preescolar y Primaria Plan 85 en modalidad semiescolarizada.

Este programa atendió la profesionalización de los docentes de educación básica que no contaban con el título de licenciatura, en su elaboración y propuesta participaron de manera directa y constante académicos de diferentes Unidades del país. Este proceso permitió la creación y consolidación de lazos sólidos y fundamentales para el surgimiento de una comunidad académica plenamente identificada con su institución. Fueron lazos creados sobre la base del trabajo colaborativo, que marcaron la historia de la Universidad y fueron el sostén para enfrentar los diversos cambios y momentos, a veces difíciles, vividos por la Universidad. Fueron y son vínculos y redes que, en buena medida, han perdurado.

En paralelo se diseñaron cuatro especializaciones dirigidas a los docentes de las escuelas normales para fortalecerlas y que estuvieran en mejores condiciones para atender el reto que re-

presentaba la entrada de los egresados del bachillerato a la educación normal.

En 1992, como resultado de la firma del Acuerdo Nacional para la Modernización de la Educación Básica (ANMEB), las 68 Unidades de la UPN que entonces funcionaban en el interior del país, fueron transferidas a los gobiernos estatales. Fue así que estos asumieron “las responsabilidades financieras, administrativas y laborales que anteriormente correspondían a la UPN” (Fuentes Molinar, 1992, p. 4).

A pesar de que en el ANMEB se postulaba que las Unidades UPN se incorporarían a los sistemas estatales interrumpiendo su relación estructural con el Ajusco, lo cierto es que el intercambio académico preexistente se mantuvo en parte porque, contrario a lo que se sostenía en el documento citado, las Unidades siempre tuvieron capacidad de iniciativa y también porque el Ajusco había logrado establecer relaciones de diálogo y de corresponsabilidad con las Unidades de todo el país, como se ha apuntado antes.

De esa manera, la estructura nacional de la UPN pudo persistir en términos académicos sobre la base de la construcción de proyectos conjuntos –algunos de gran importancia para la educación del país–, abonados por la vocación de servicio que ha caracterizado a nuestra institución y que la orienta hacia la equidad, la inclusión y la atención a los grupos sociales en riesgo.

Fue así que se crearon los programas de género, de educación indígena y los que atienden a migrantes, jóvenes y niños en situación de violencia, con adicciones, entre los más significativos. En todos ellos, la UPN abrió camino en la construcción de alternativas innovadoras y en el estudio de esos campos.

4.3. Proceso de consolidación (1999-2014)

A partir de 1999 y hasta la actualidad (con énfasis en el periodo 2001-2007) la UPN vivió un proceso de reorganización que le permitió mejorar la habilitación de su personal académico mediante la obtención de perfiles Promep (Programa de Mejoramiento del Profesorado) y el ingreso al Sistema Nacional de Investigadores (SNI) de un buen número de sus profesores de tiempo completo. Así como la organización de cuerpos y áreas académicas especializadas.

Hoy la Universidad cuenta con una planta integrada por un buen número de docentes de tiempo completo, formados y especializados. Se han consolidado equipos de investigación e investigadores que han contribuido al desarrollo de diversos campos y temáticas educativas, con estudios desde diversas perspectivas y con abordajes multi o interdisciplinarios. Un número importante de sus académicos tienen reconocimiento entre la comunidad de investigadores y, en algunos casos, liderazgo. Sus aportes se reflejan en la producción editorial de la UPN y en el reconocimiento del Promep y el SNI de sus académicos, estos son su mejor testimonio. Esa producción ha favorecido la circulación de saberes y conocimientos científicos entre el magisterio nacional y otros actores de la vida educativa y social.

La atención a los profesores de educación básica refrenda el sólido compromiso de nuestra Universidad por tender puentes de diálogo y de acción entre la institución y sus necesidades de profesionalización, siempre desde la perspectiva de recuperar sus fortalezas y saberes en la construcción de alternativas pedagógicas.

Además, ha contribuido con la formación pedagógica de algunos sectores docentes de educación media, a través de un diplomado elaborado y desarrollado en coordinación con la Subsecretaría de Educación Media. De igual manera, la colaboración y relación con otras IES, se desarrollan a partir de proyectos conjuntos y convenios interinstitucionales de cooperación que permiten alentar espacios de reflexión colectivos no coyunturales y establecer acciones compartidas de mediano plazo.

El constante espíritu de mejoramiento de nuestro trabajo se ha visto reflejado en el hecho de que muchos de los programas educativos de la UPN han sido evaluados y acreditados por los Comités Interinstitucionales para la Evaluación de la Educación Superior (CIEES); y otros han sido reestructurados siguiendo las pautas marcadas por las políticas de educación superior.

En suma, a lo largo del camino recorrido, la UPN se consolidó como una IES especializada en el campo de la educación, sin dar la espalda al magisterio. Pudo ofrecer a sus estudiantes una formación universitaria amplia y sustentada en la investigación; afirmó su carácter nacional a partir de relaciones cada vez más horizontales con las unidades de los estados; contribuyó a generar sistemas abiertos y virtuales sin renunciar a la docencia directa; sin entrar en confrontaciones infructuosas con los poderes fácticos del país, consolidó sus procesos de selección de estudiantes ajustados a normas claras de admisión.

Asimismo, la permanencia y movilidad de su personal académico se apegó a regulaciones propias y transparentes. Aun siendo un organismo desconcentrado de la SEP con márgenes menores de gobierno que las instituciones autónomas,

consiguió fortalecer sus órganos académicos y sus grupos colegiados de decisión, para darse un destino acorde con sus realidades, identidades y utopías. Así, hasta ahora, la UPN ha podido cumplir sus funciones académicas y preservar su vocación social.

Por todo lo anterior, es posible avizorar para la UPN un futuro de consolidación académica y de fortalecimiento institucional que redundará, sin dudar, en la mejor formación de nuestros alumnos y en la realización de investigaciones e innovaciones que fortalecerán el funcionamiento del sistema educativo mexicano. Y, sobre todo, hoy la UPN se encuentra en condiciones de madurez institucional para avanzar hacia la revisión de su personalidad jurídica que le permita enfrentar con mayores certezas los retos presentes y los del porvenir.

A pesar de su fortaleza, la UPN, como todas las instituciones, aún se enfrenta a situaciones y problemas importantes. Algunos tienen explicación en su historia accidentada y otros tienen que ver con la necesidad de cambios que imponen los nuevos tiempos. Una mayor precisión de esas circunstancias, fortalezas y dilemas se presenta en la panorámica desarrollada en el siguiente apartado.

5. HACIA UN DIAGNÓSTICO DE LA UPN.

FORTALEZAS Y DILEMAS

Este ejercicio diagnóstico constituye la base que fundamenta la prioridad y focalización de las acciones propuestas para desarrollarse en el programa de trabajo. Abarca las áreas fundamentales: la estructura jurídica y administrativa de la UPN, el fortalecimiento académico y la infraestructura.

5.1. El estatuto jurídico de la UPN y sus efectos

A lo largo de 35 años de existencia, obligada por las condiciones externas y por su dinámica interna, la UPN logró definirse a sí misma y lidiar con algunos de los rasgos de su singularidad que han acotado su margen de maniobra. Uno de las más importantes se refiere a las limitaciones que le confiere el ser un organismo desconcentrado de la SEP, con fronteras estrechas de gobierno y con menos márgenes facultativos que los disfrutados por la mayoría de las instituciones de educación superior. Pese a ello, ha atendido sus tareas universitarias y se ha consolidado como una casa de estudios fuerte en el ámbito educativo, según se ha mostrado en esta breve revisión histórica. Sin embargo, llegó el tiempo de revisar su condición de origen que ha impactado de manera importante la vida universitaria.

La UPN ha operado bajo estrechos límites para dar continuidad a proyectos y programas que, por su naturaleza, requieren de tiempos mínimos para su elaboración y maduración, son proyectos para los que la estabilidad institucional es condición indispensable.

La UPN ha estado sometida a constantes avatares por los continuos cambios en sus órganos de dirección. En 35 años de existencia, ha tenido 16 rectores y sólo dos han tenido una permanencia mayor a tres años (2001-2006 y 2007-2012). La situación de inestabilidad más reciente se vivió en 2013, año en que fungieron tres rectores y cinco meses en los que no se contó con un titular en la institución.

La poca duración de los rectores ha conducido a la interrupción de procesos, como la generación de sistemas de información consistentes, de trámites y la suspensión de decisiones importantes para la vida académica, administrativa y

de gestoría. Esto no sucede en otras instituciones universitarias, que tienen mecanismos más racionales y claramente definidos para nombrar a sus autoridades y los plazos de sus mandatos están pública y normativamente delimitados. Estos mecanismos les permiten participar en el nombramiento de sus directivos, los que cuentan con suficiente experiencia, formación y conocimiento y, por lo general, aseguran la búsqueda de consensos en la comunidad. La certeza de que, salvo alguna contingencia mayor, el rector y su equipo deban cumplir el periodo estipulado de su mandato, propicia una mejor planeación y rendición de cuentas.

La inestabilidad ha sido, en gran medida, la causal de que nuestra Universidad tenga problemas en su planeación y en la continuidad de sus procesos, así como para la construcción de un sólido sistema de información, a esto último también han contribuido los efectos de la descentralización de 1993. El flujo de datos desde las Unidades hacia el Ajusco depende en muchos casos de los convenios y acuerdos que puedan lograrse con los gobiernos estatales.

Hasta ahora no se han podido implementar mecanismos fluidos que permitan el establecimiento de un sistema de información consolidado e integrador. Esto no significa que no se cuente con información, pero los datos no han sido incorporados a un sistema estadístico que permita automatizar los procesos y distribuir la información institucional de manera más ágil y oportuna para alentar y fortalecer la cultura de la planeación y la rendición de cuentas y, en suma, contribuir a la modernización universitaria.

Las circunstancias por las que la UPN ha pasado también explican la heterogeneidad, en términos de infraestructura de las Unidades del país. Aunque la Unidad Ajusco cuenta con

mejores condiciones, también ha padecido algunas carencias que, sin embargo, no son de ninguna manera comparables a las que sufren muchas de sus Unidades. En el escenario descentralizado, Ajusco, desde su ubicación en el centro, no ha podido apoyarlas como cada Unidad requiere.

La UPN, por su condición legal, es considerada una universidad federal, lo que la mantiene al margen de algunos programas que el sector ofrece para apoyar a las universidades públicas estatales y las de apoyo solidario. Tal es el caso del Programa Integral para el Fortalecimiento Institucional (PIFI), al que la UPN no puede acceder.

Con el fin de resolver estas problemáticas, la UPN seguirá colaborando muy de cerca con la SEP para encontrar las estrategias más adecuadas que conduzcan a establecer en nuestra casa de estudios la estructura y la figura jurídica que le permita organizarse y avanzar en su proceso de consolidación como institución educativa de excelencia.

5.2. La UPN y su oferta educativa

La Universidad hoy cuenta con 77 Unidades y 208 Subsedes, distribuidas a lo largo y ancho del país, en donde se atienden a más de 56 mil alumnos (56,127) a través de una oferta educativa que incluye licenciaturas y posgrados, con modalidades escolarizadas y a distancia.

Las Unidades de la UPN potencian el impacto de sus proyectos a nivel nacional, aun en el esquema de la descentralización, y también permiten acciones y adecuaciones regionales y locales. Esta red de unidades convierte en única a nuestra Universidad y justifica su carácter nacional. Otro rasgo im-

portante a resaltar es que casi la totalidad de los servicios y programas que ofrece la UPN están dirigidos a atender necesidades y problemáticas de la educación, como se muestra en los datos que se ofrecen en este mismo apartado.

De la matrícula total, la licenciatura concentra casi 90%, como sucede en casi todas las instituciones de educación superior, y está repartida en variados programas, que en buena medida son producto de la historia compleja de la institución. 10% restante se inscribe en los posgrados (cuadro 2, p. 51).



En efecto, si se toma como referencia la matrícula total, se observa que casi 92 de cada 100 estudiantes (91.8%) de la UPN cursa sus estudios en alguna Unidad de las ubicadas a lo largo y ancho del país y la población atendida en la Unidad Ajusco representa 8.2% del total.

La distribución por matrícula en licenciatura y posgrados mantiene algunas diferencias. En la primera, el Ajusco absor-

be 8.7% de los estudiantes, mientras que en posgrado participa con 3.7% de la matrícula de la UPN nacional en ese nivel. El Ajusco ofrece posgrados que compiten con muchas otras instituciones públicas y privadas que ofertan gran variedad de esos servicios. Aun así, en la Unidad Ajusco siempre es mayor la demanda que la capacidad de absorción de nuestra Universidad.

**Cuadro 2. Matrícula total UPN
(Ajusco y demás Unidades en el país) 2013-2014**

Unidad/ Nivel/Ubicación	Matrícula	%
I. Matrícula total	56,127	100
Ajusco	4,619	8.2
Demás Unidades	51,508	91.8
2. Licenciatura		
Ajusco	4,408	8.7
Demás Unidades	46,087	91.3
Total	50,495	100.0
3. Posgrado		
Ajusco	211	3.7
Demás Unidades	5,421	96.3
Total	5,632	100.0

Fuente: Dirección de Planeación UPN Ajusco.

En el interior del país, la oferta de posgrados ha aumentado significativamente en los últimos años, especialmente a través de servicios en línea, pero aún es insuficiente. La demanda hacia las UPN no ha mermado; el prestigio que la institución ha ganado a través de los años ha propiciado que se mantenga una demanda creciente de sus servicios educativos.

La oferta y su diversidad en la Unidad Ajusco

La conformación nacional de la UPN, como ya se ha reseñado, presenta un panorama heterogéneo en condiciones, en recursos e inclusive en información y pone a la Unidad Ajusco en una circunstancia especial frente a las demás. Por eso conviene enfocar el análisis de manera segmentada, e iniciamos con los datos de la Unidad Ajusco.

Cuadro 3. Unidad Ajusco matrícula 2013-2014

I. Licenciatura	Matrícula		Matrícula total
	Nuevo ingreso	Reingreso	
Administración Educativa	126	256	382
Pedagogía	570	1,089	1,659
Psicología Educativa	495	1,028	1,523
Sociología Educativa	69	163	232
Educación Indígena	85	211	296
Enseñanza del francés	25	50	75
Educación e Innovación Pedagógica	200	41	241
Subtotal licenciatura	1,570	2,838	4,408
2. Posgrado			
Especialidades:	31	0	31
Computación y Educación	16	0	16
Género en Educación	*	100	100
Maestría en Desarrollo Educativo	28	36	64
Doctorado en Educación	75	136	211
3. Total	1,645	2,974	4,619

* El programa de maestría es bianual, en este ciclo escolar no hay nuevo ingreso.
Fuente: Dirección de Planeación UPN Ajusco.

En el Ajusco se continúa con las 5 licenciaturas escolarizadas ofrecidas desde sus orígenes: Administración Educativa, Pedagogía, Psicología Educativa, Sociología de la Educación y

Educación Indígena. Estos programas han sido sometidos a evaluaciones y se han ido actualizando (como se analizará en apartados posteriores). En la modalidad a distancia se imparten dos licenciaturas, una en Enseñanza del Francés y otra en Educación e Innovación Pedagógica.

Las licenciaturas que tienen mayor demanda son Pedagogía y Psicología Educativa. Nuestros egresados de todas las licenciaturas tienen buena aceptación en el campo laboral.

Actualmente se ofrecen especialidades que atienden problemas educativos específicos e importantes: Computación y Educación, Género en Educación y la especialidad en Enseñanza del Inglés. Debe destacarse la Maestría en Desarrollo Educativo, que está en el padrón del Programa Nacional de Posgrado de Calidad, y el Doctorado en Educación, que cuenta con el nivel 1 de los CIEES. En conjunto el posgrado en la Unidad Ajusco registra un total de 211 alumnos.

La oferta en las demás Unidades

La oferta en las demás Unidades de la UPN es variada y responde a la dinámica de las entidades y regiones en que se ubica, así como al impulso de las autoridades y equipos universitarios y gubernamentales locales. Hay Unidades que ofrecen las licenciaturas en Psicología Educativa, Pedagogía, Administración Educativa y Educación para el Medio indígena, además de las licenciaturas en Educación Preescolar y en Educación Primaria; más recientemente se han abierto las licenciaturas en Intervención Educativa, en Desarrollo Comunitario y Educación e Innovación Pedagógica. Como se aprecia en los datos del cuadro siguiente, la mayor parte de los alumnos (85.8%) se aglutinan en tres programas: Licenciatura en Educación Plan 1994 (38%); Intervención Educativa (23.3%)

y Educación Preescolar y Educación Primaria para el Medio Indígena (24.5 por ciento).



En las cifras del cuadro 4 (ver p. 56), podemos observar que los programas de maestría están igualmente diversificados, influidos y definidos por iniciativas de los grupos académicos y a solicitud de los gobiernos de los estados, en algunos casos con el apoyo académico de Ajusco, aunque no es una condición necesaria.

Se ofrecen 10 programas en las Unidades del país, todos centrados en el ámbito de la educación. Estos son las maes-

trías en Educación Básica, Educación, Docencia e Innovación, Educación Bilingüe, Formación y Práctica Docente, Innovación Educativa, Intervención Pedagógica, Desarrollo Educativo, Integración Educativa y Gestión Educativa. El mayor número de estudiantes (84.2%) matriculado en este nivel cursa alguna de estas dos: Maestría en Educación Básica o Maestría en Educación. Le siguen con porcentajes significativamente menores a ellas, la Maestría en Innovación y la Maestría en Intervención, que juntas agrupan a 8.2% de los estudiantes de este nivel. El restante 7.6% de los alumnos se distribuye en los demás programas.



Cuadro 4. Oferta Educativa Unidades UPN. Marzo 2014

Nivel	Programa educativo	Matrícula
Licenciatura	Educación Plan 1994	17,524
	Intervención Educativa	10,752
	Preescolar y Primaria para el Medio Indígena	11,289
	Educación Preescolar o Licenciatura en Educación Primaria Plan 2007	2,515
	Educación Preescolar Plan 2008	840
	Psicología Educativa	880
	Pedagogía	338
	Educación Plan 2007	1,535
	Educación e Innovación Pedagógica	60
	Desarrollo Comunitario	170
	Administración Educativa	184
	Subtotal licenciatura	46,087
Maestría	Educación Básica	3,049
	Educación	1,326
	Docencia e Innovación	12
	Educación Bilingüe	44
	Formación y Práctica Docente	69
	Innovación Educativa	245
	Intervención Pedagógica	42
	Desarrollo Educativo	78
	Integración Educativa	147
	Gestión Educativa	181
	Subtotal maestría	5,193
Doctorado	Desarrollo Educativo con énfasis en Formación de Profesores	127
	Educación	59
	Ciencias para el Aprendizaje (DCA)	29
	Educación Humanista	13
	Subtotal doctorado	228
Total	51,508	

Fuente: Dirección de Unidades UPN Ajusco.

Las Unidades de la UPN ofrecen cuatro programas de doctorado: Desarrollo Educativo con énfasis en Formación de Profesores, en Educación, en Ciencias para el Aprendizaje y en Educación Humanística. El de mayor matrícula es el primero (55.7% de los doctorantes), en el Doctorado en Educación están inscritos casi 26%, le sigue el Programa en Ciencias para el Aprendizaje con 12.7%, y 5.6% de los estudiantes cursa el Doctorado en Educación Humanística.

No está de más insistir que todos los programas abordan núcleos importantes de problemas educativos actuales y caen en la órbita de las funciones que desde su origen han sido atribuidas a la UPN.

5.3. Eficiencia, calidad y evaluación de los programas

Analizaremos en este documento los indicadores de eficiencia de los servicios educativos que ofrece la UPN Ajusco, debido a las limitaciones que en el flujo de información se tiene con las Unidades en los estados, a lo que ya se ha hecho referencia. Las cifras registradas en el índice de retención alcanzado en esta Unidad y en todas las carreras, salvo en Sociología de la Educación, es relativamente alto, sobrepasa 85%. Esto significa que quien se inscribe en un semestre en algunas de estas licenciaturas tiene alta probabilidad de continuar sus estudios en el siguiente ciclo (ver cuadro 5, p. 58).

Siguiendo con el análisis de la tasa de retención, las cifras del cuadro anterior invitan a pensar que los alumnos, una vez inscritos, encuentran en la Universidad condiciones favorables para su integración académica y que la deserción intersemestral o interanual es relativamente baja, pues como queda

comprobado con los estudios longitudinales de deserción institucional (Pascarella y Terenzini, 2005), cuando el estudiante tiene encuentros positivos con los sistemas académicos y sociales, tanto de manera formal como informal, se observa una mayor integración dentro de estos sistemas y, por tanto, se refuerza la decisión de persistir.

Cuadro 5. Ajusto: tasa de retención y eficiencia terminal. Cohorte (2010/2014). Por licenciatura

Licenciatura/indicador	Retención (%)	Eficiencia terminal (%)
Administración Educativa	84	51
Pedagogía	87	47
Psicología Educativa	87	45
Educación Indígena	87	57
Sociología de la Educación	69	36

Fuente: Dirección de Planeación UPN Ajusto.

En el modelo propuesto por esos autores, la integración se refiere al grado en que los individuos comparten las actitudes y valores normativos de sus compañeros y profesores en la institución, y se ajustan a los requerimientos estructurales formales e informales requeridos por los miembros de esa comunidad o los subgrupos que la componen.¹¹ Podría decirse entonces que en la comunidad UPN se viven valores compar-

¹¹ Pascarella, E. T. y Terenzi, P. T. (2005). How college affects students. A third decade of research, vol. 2, San Francisco, CA: Josey-Bass. Citado en Mónica Febles Álvarez Icaza / Susana Guzmán Silva / Arumi Tuyub España X Congreso Nacional de Investigación Educativa | Área 16: sujetos de la educación. Memoria Electrónica. Comie. http://www.comie.org.mx/congreso/memoriaelectronica/v10/pdf/area_tematica_16/ponencias/1371-F.pdf

tidos y actitudes favorables para que los estudiantes se sientan partícipes de su vida y se refrende su disposición a continuar sus estudios. El índice de eficiencia terminal, que usualmente se define como la proporción de estudiantes que egresan de una generación con respecto al número de inscritos en el primer semestre de una carrera, representa para nuestra institución uno de los mayores retos.

Al igual que en gran parte de las universidades, la eficiencia terminal en la UPN aún no es la deseable, aunque no está muy alejada del estimado histórico de la media nacional (aproximadamente 50%), con importantes diferencias institucionales y al interior de cada institución. En la Unidad Ajusco, las diferencias se presentan entre las diversas licenciaturas, según se observa en el cuadro 5.

El promedio de egreso para el conjunto de las licenciaturas sobrepasa 47%. La Licenciatura en Educación Indígena alcanza 57% y 36% corresponde a la Licenciatura en Sociología de la Educación, que es el menor porcentaje. A reserva de fortalecer los estudios que nos permitirán emprender acciones que favorezcan los resultados educativos de nuestra institución, tenemos que reconocer que, sin duda, el Programa Nacional de Becas para la Educación Superior (Pronabes) ha permitido mejorar los indicadores institucionales, porque contrarresta las desventajas de origen socioeconómico de nuestros alumnos. Así lo muestra el balance final que de cinco años de operación de ese programa se realizó hace algunos años y que evidencia que las becas constituyen un claro incentivo para proseguir los estudios (Bracho, 2005).¹² Pronabes atiende a

¹² [http://www.pronabes.sep.gob.mx/evaluaciones/evaluaciones/\(1.4.1\)/Evaluacion_Pronabes_2005.pdf](http://www.pronabes.sep.gob.mx/evaluaciones/evaluaciones/(1.4.1)/Evaluacion_Pronabes_2005.pdf)

poblaciones en desventaja y ha estado dirigido a estudiantes de instituciones públicas de educación superior con ingresos familiares no mayores a tres salarios mínimos, inscritos en programas de licenciatura, técnico superior universitario o profesional asociado y ubicados en alguna de las 32 entidades federativas del país.

El registro de becas Pronabes que se otorgan en nuestra institución revela que casi la mitad de nuestros estudiantes provienen de sectores desfavorecidos, con carencias socioeconómicas y con estrecho capital cultural, pues 48% del alumnado cuenta con una beca de ese tipo. Sin embargo, nuestros indicadores de deserción y egreso se comportan de manera semejante a los alcanzados por la mayoría de las IES. Aún más, en términos de retención,¹³ sus resultados son mejores que en otras instituciones.

Actualmente en la UPN, todo alumno que solicita la beca la obtiene, siempre y cuando cumpla con los requisitos establecidos en las reglas de operación del programa. El cuadro siguiente nos muestra el número de estudiantes que recibieron la beca en 2013.

¹³ Se entiende por tasa de retención el cociente del número de estudiantes que ingresan como alumnos de primer semestre de una carrera o programa en un año determinado, y el número de esos mismos estudiantes que se inscriben en la misma institución, en este caso, en el semestre siguiente.

Cuadro 6. Unidad Ajusco: matrícula en licenciatura y becarios 2013

Licenciatura/becarios	Matrícula (A)	Número de becarios (B)	% B/A
Administración Educativa	382	202	53
Pedagogía	1,659	855	52
Psicología Educativa	1,523	753	49
Sociología de la Educación	232	92	40
Educación Indígena	296	186	63
Enseñanza del Francés	75	0	-
Educación e Innovación Pedagógica	241	21	9
Total	4,408	2,109	48

Fuente: UPN-Pronabes.

De acuerdo con las cifras del cuadro, por cada 100 estudiantes inscritos en la Unidad Ajusco en las licenciaturas, 48 cuentan con una beca. Los más favorecidos son los que estudian la Licenciatura en Educación Indígena: de cada 100 de ellos, 63 gozan de una beca. Mientras que ninguno de los que cursan la Licenciatura en Enseñanza del Francés la tiene. Estos datos, de alguna manera, evidencian que la política de becas está orientada por criterios de equidad y también que las modalidades en línea (como en el caso de la Licenciatura en Enseñanza del Francés) tienen otra dinámica y los apoyos requeridos pueden ser de otra naturaleza. No obstante, en la Licenciatura en Educación e Innovación Pedagógica, que también se imparte en línea, 9% de los estudiantes gozan de beca.

Los datos de la UPN también corroboran, de manera empírica, el balance, antes citado, que se ha hecho del Pronabes.

Si relacionamos el porcentaje de becas con los indicadores de eficiencia terminal y de retención, podemos observar que existe una cierta correspondencia entre ellos (ver cuadro siguiente).

Cuadro 7. Indicadores de eficiencia y porcentaje de becas por licenciatura

Licenciatura/ Indicadores	Índice de retención	Índice eficiencia	% Becas Pronabes
Administración Educativa	84	51	53
Pedagogía	87	47	52
Psicología Educativa	87	45	49
Educación Indígena	87	57	63
Sociología de la Educación	69	36	40

Fuente: datos de cuadros anteriores.

La Licenciatura en Educación Indígena destaca en cuanto a eficiencia terminal (57%) y su índice de retención también es alto (87%) y, al mismo tiempo, es la que mayor porcentaje de alumnos becarios tiene. En contraste, la Licenciatura en Sociología de la Educación es la que registra menores índices de eficiencia y tiene el menor porcentaje de alumnos becados.

En el caso del posgrado, el Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología (Conacyt) ofrece beca a nuestros estudiantes de la Maestría en Desarrollo Educativo, pues se ha logrado acreditarla en el Padrón Nacional de Posgrado, lo que es un reconocimiento a ese programa, como también se refiere en el siguiente apartado.

En la UPN se ha reconocido la importancia de la evaluación como insumo fundamental para el mejoramiento de nuestros programas. En consecuencia, en la Unidad Ajusco todos los programas educativos evaluables se han sometido

a procesos de esa naturaleza, fundamentalmente a través de los CIEES. Contamos con cinco licenciaturas calificadas con el nivel 1, en los casos en los que existen los comités de acreditación los programas correspondientes han iniciado este proceso (Pedagogía y Psicología Educativa. Ver cuadro 8). Los posgrados también han sido sometidos a evaluación y han sido acreditados con el nivel 1 (cuadro 8).

Cabe destacar que la Maestría en Desarrollo Educativo ha sido evaluada y aceptada en el Padrón Nacional de Posgrados de Calidad (PNPC); esto significa que dicha maestría cumple los más altos estándares de calidad y de pertinencia.

Cuadro 8. Ajusco: posgrados escolarizados y evaluados por las CIEES

Posgrado	Nivel	A partir de
Especialidad en Género en Educación	I	2011
Especialidad en Computación y Educación	I	2011
Maestría en Desarrollo Educativo	I	2013
Doctorado en Educación	I	2006

Fuente: Dirección de Planeación UPN Ajusco.

La evaluación en las demás Unidades del país

En este caso sólo se ha evaluado la Licenciatura en Intervención Educativa. Esto ha ocurrido en siete de las 24 entidades de la República que la ofertan (cuadro 9). Cabe destacar que los programas que se ofrecen en las Unidades del interior del país se incorporaron a procesos de evaluación externa desde 2010.

No podemos cerrar este balance sin mencionar al menos dos pendientes en nuestra agenda académica. Uno se refiere a la necesidad de establecer una mayor vinculación y conver-

gencia entre los programas de licenciatura y los posgrados, de manera que los estudiantes encuentren mejores posibilidades para dar continuidad y profundizar en los campos estudiados en la licenciatura y, por lo mismo, se les facilite el tránsito de un nivel a otro y su formación sea más completa; además, esto permitiría una mayor integración de los profesores a diversos equipos para enriquecer el trabajo académico.

**Cuadro 9. Licenciatura en Intervención Educativa,
Unidades evaluadas por CIEES con nivel I**

Unidades UPN Núm.	Ubicación	A partir de
011	Aguascalientes	2011
081	Chihuahua	2011
083	Parral, Chihuahua	2011
112	Celaya, Guanajuato	2011
144	Ciudad Guzmán, Jalisco	2011
145	Zapopan, Jalisco	2011
141	Guadalajara, Jalisco	2011
142	Tlaquepaque, Jalisco	2011
164	Zitácuaro, Michoacán	2012
164	Zitácuaro, Michoacán	2012
171	Cuernavaca, Morelos	2011
171	Cuernavaca, Morelos	2011
201	Oaxaca, Oaxaca	2011
201	Oaxaca, Oaxaca	2012
Total entidades		14

Fuente: Dirección de Planeación UPN Ajusco.

5.4. La planta académica y los Cuerpos Académicos

Actualmente la UPN cuenta con una planta académica integrada por 4,192 profesores que laboran en las diferentes Unidades. Los datos sobre la integración de esa planta por tipo de nombramiento permiten advertir diferencias significativas entre la Unidad Ajusco y las demás Unidades, debido fundamentalmente a las circunstancias históricas que han ido moldeando las relaciones administrativas del Ajusco y las de las Unidades del resto del país, especialmente, a raíz de la descentralización derivada del ANMEB. El cuadro 10 da cuenta de las cifras por Unidades: la Unidad Ajusco, las otras Unidades del D.F. y finalmente todas las demás.

Una primera observación que se deriva de los datos del cuadro, es que la Unidad Ajusco cuenta con mejores condiciones, 85% de sus profesores son de tiempo completo. Estos datos contrastan con 39 y 26% de profesores de tiempo completo que laboran en las otras unidades del D. F. y en el resto del país, respectivamente.

Destaca como asunto que debe atenderse el de los nombramientos de tres cuartos de tiempo, categoría laboral que no está considerada en el Reglamento Interior del Personal Docente de la UPN. Se registra un profesor en las Unidades del D. F., y 52 en las del resto del país. Otro tema que es necesario atender es el que se refiere al número de profesores de tiempo completo en las Unidades UPN del D. F. y del interior del país.

Un diagnóstico más detallado podría ayudar a mejorar la atención de los programas educativos aprovechando de manera más eficiente el perfil académico de los profesores, en concordancia con su tipo de nombramiento y en apego a las recomendaciones que desde hace tiempo fueron sugeridas

en el Promep y ha sido aceptado en el marco de la Asociación Nacional de Universidades e Instituciones de Educación Superior (ANUIES). De modo que un profesor de tiempo completo tendría una carrera dedicada a la formación de profesionales y a la generación de conocimiento o a su aplicación innovadora; y un docente de asignatura transmitiría a los estudiantes la experiencia práctica profesional, generalmente en cursos terminales (Promep).¹⁴ En tanto un profesor de medio tiempo tendría que desempeñar una función mixta, en la práctica o en la academia, y esta situación se considera que inhibiría su desarrollo profesional y, por tanto, se recomienda que sea la excepción. Por lo tanto, en la UPN los profesores de asignatura incorporados a nuestros programas deberían ser profesionistas destacados que benefician con su experiencia en la práctica a la formación de nuestros estudiantes.

Cuadro 10. Planta académica por tipo de nombramiento y por Unidades 2013

Planta docente/ Unidades	Ajusco		Unidades D. F.		Unidades del resto del país	
	Abs.*	%	Abs.*	%	Abs.*	%
Nombramiento						
Tiempo completo	409	85	89	39	901	26
Tres cuartos de tiempo	0	-	1	0.4	52	2
Medio tiempo	10	2	57	25	824	24
Asignatura	61	13	80	35	1,704	48
Sin datos	-	-	-	-	4	1
Totales	480	100	227	100	3,485	100

* Números absolutos.

Fuente: Dirección de Planeación UPN Ajusco.

¹⁴ <http://publicaciones.anui.es.mx/acervo/revsup/res101/txt82.htm>

La constitución de la planta académica de la Unidad Ajusco es fuerte, cuenta con 140 profesores con grado de doctor, 60 cumplen con el perfil Promep y 52 pertenecen al sistema nacional de investigadores (SNI), lo que da evidencia de su producción académica (la composición de la planta académica se muestra en los datos del siguiente cuadro).

**Cuadro 11. Unidad Ajusco.
Grado académico de los profesores 2013**

Grados/Números y %	Número	%
Licenciatura	152	32
Maestría	188	39
Doctorado	140	29
Total	480	100

Fuente: Dirección de Planeación UPN Ajusco.

La mayor parte (68%) de los 480 profesores de esta Unidad central cuenta con posgrado, 188 han obtenido el grado de maestría (39%) y 140 el doctorado (29%), 32% tiene únicamente el grado de licenciatura.

Hace falta un esfuerzo conjugado que permita acercarnos a los índices promedio que en conjunto alcanzaron las universidades públicas estatales incorporadas al Promep. En ese conjunto, 14.4% de los profesores tiene licenciatura, 51.4% ha obtenido el grado de maestría y 33.8% el doctorado (Promep, 2013).

En las Unidades del D.F., los niveles de formación de los profesores son cercanos a los registrados en la Unidad Ajusco, para ese mismo año, los datos así lo muestran (cuadro 12).

**Cuadro 12. Unidad D.F.
Grado académico de los profesores 2013**

Grados/Números y %	Abs.	%
Sin título	2	1
Licenciatura	75	33
Maestría	108	48
Doctorado	42	18
Total	227	100

Fuente: Dirección de Planeación UPN Ajusco.

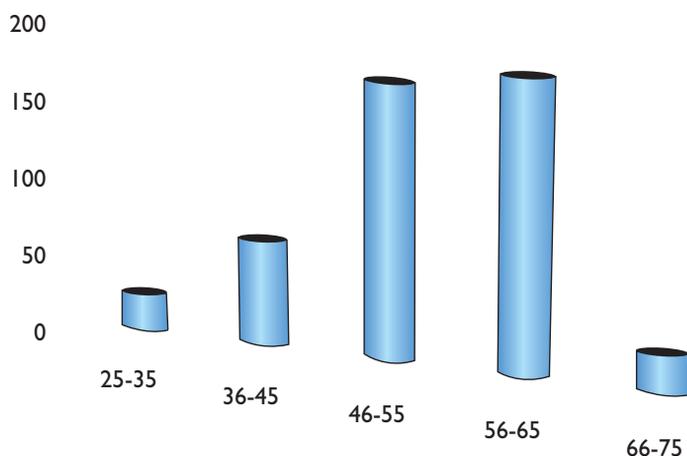
Según las cifras concentradas en el cuadro, en las Unidades del D.F. –sin contar Ajusco– 75 del total de 227 profesores, es decir, un tercio de ellos, han obtenido su título de licenciatura, proporción similar a la que labora en la Unidad Ajusco. Cerca de la mitad (108) cuentan con el grado de maestría (48%) y hay 42 doctores (18%).

No contamos con datos así desagregados para las demás Unidades del resto del país; en cambio, disponemos también de otros referidos a los profesores de las Unidades en el D.F., lo que posibilita ampliar más el análisis para tener una mejor idea de los rasgos de su plantilla. Agregamos la información referida a los profesores cruzando los datos sobre grado académico y edad (gráfica 1).

El profesorado de la Unidad Ajusco tiene en conjunto una edad promedio cercana a los 53 años (52.8), pero la gráfica nos permite observar que la mayoría de los profesores se agrupa en los rangos de edad: 46-55 y 56-65, años. En ese aspecto, la Universidad comparte con muchas de las universidades del país el problema de la tendencia al envejecimiento de su planta. Por razones naturales, si consideramos que la etapa

de mayor expansión universitaria se dio a partir de los años setenta y en esa época ingresaron la mayoría de los profesores en este nivel. Por ejemplo, en la Universidad Autónoma Metropolitana (UAM) la edad promedio es de 54.7 años. Mientras que en la Universidad Nacional Autónoma de México (UNAM), con más larga historia institucional, la edad promedio de sus profesores de tiempo completo es de 58 años.

Gráfica 1. Unidad Ajusco. Planta académica por rango de edad. 2013

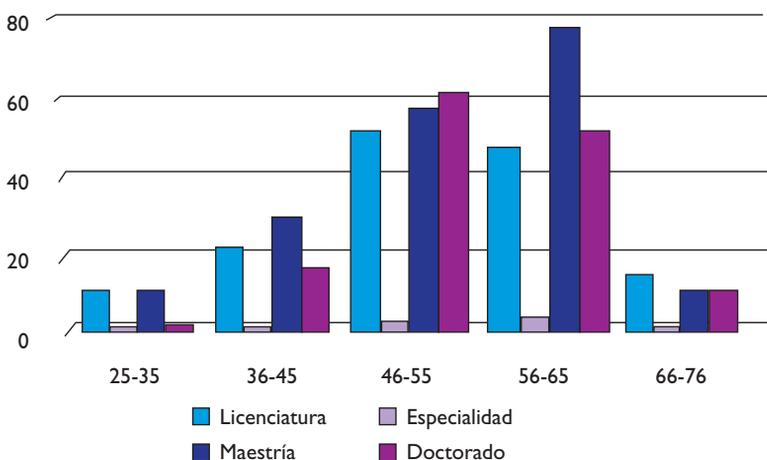


Ha sido reconocido por esas instituciones, y por la mayoría de las IES, que la renovación de la planta universitaria plantea dos problemas: 1) que los profesores con más experiencia y más grados académicos son imprescindibles en el quehacer docente; por ejemplo, en la UPN, si en este año se retiraran los profesores con más de 46 años de edad y con maestría, la Universidad se quedaría con sólo 17% de los profesores con ese grado. Algo semejante pasaría si los profesores de 46 años y más que cuentan con doctorado, se jubilaran o dejaran el

servicio, entonces la UPN subsistiría con menos de 13% de sus doctores. 2) El otro problema consiste en que muchos académicos no se retiran porque las pensiones no son atractivas y esperan lograr condiciones más dignas para su retiro, y persisten en el servicio ya no motivados por la satisfacción profesional sino por la necesidad económica.

Analicemos más a detalle el cruce de estas dos variables, edad y grados académicos que se muestra en la siguiente gráfica.

Gráfica 2. Unidad Ajusco: rango de edad y grado. 2013



La gráfica nos permite advertir que la proporción de profesores con estudios de licenciatura es cercana entre dos grupos: los que tienen entre 25 y 35 años (11%) y los que tienen entre 66 y 75 de edad (14%); esto debido, posiblemente a que hasta antes de los noventa, los estudios de posgrados no habían recibido el impulso que se manifestó con las reformas iniciadas a mediados de esa década, de modo que los entonces jóvenes profesores que sólo contaban con título de licenciatura y que

se incorporaron desde antes en el servicio, ahora están entre los de mayor edad; pero en su momento no encontraron los canales, los estímulos suficientes o las motivaciones personales que les empujaran a cursar esos estudios. Mientras que los que solamente tienen licenciatura pero están en los rangos de menor edad, tienen la vida por delante y viven circunstancias históricas diferentes.

Por esa misma razón, también es posible observar en la gráfica que la mayor parte de profesores que han alcanzado el doctorado son mayores de 46 años, aunque excepcionalmente ya se registran algunos casos de profesores con doctorado entre los más jóvenes, lo que a futuro podría irse conformando en tendencia, por las circunstancias que han cambiado.

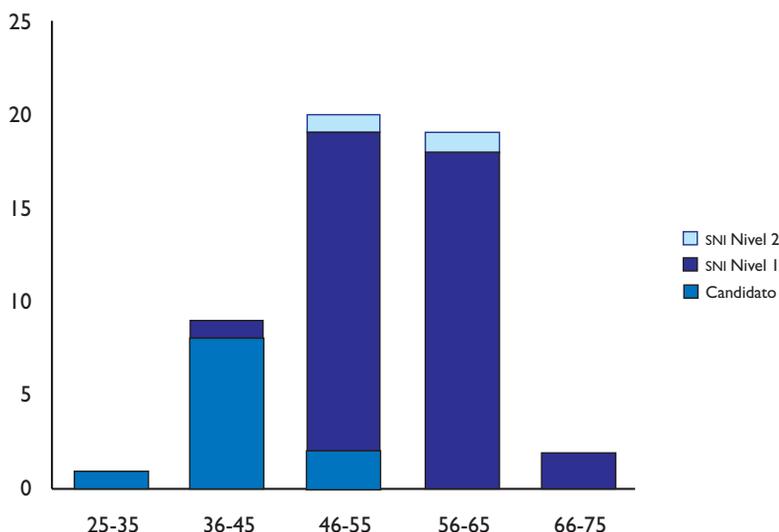
Sin embargo, es conveniente discutir si se deben incorporar a la planta académicos que solamente cuenten con el grado de licenciatura, o si se aceptan como profesores ayudantes. Otro punto a discutir es si sería conveniente poner en marcha medidas tales como su ingreso sólo por tiempo limitado y con plazo límite para que inicien un programa de maestría o doctorado.

En Ajusco ha florecido y se ha consolidado la investigación como tarea fundamental de la Universidad, una muestra de ello es el número de profesores que pertenecen al SNI. 37% de los profesores con doctorado que laboran en la institución ha logrado ingresar y permanecer en ese sistema. Por rango de edad, los doctores SNI (total) se distribuyen, por niveles, según lo muestra la gráfica siguiente. La mayor parte tienen entre 46 y 55 años de edad, le siguen en número los profesores cuya edad oscila entre 56 y 65 años.

En estos dos grupos también están concentrados los profesores que han conseguido ubicarse en el nivel 1 del SNI, así como los que han logrado el nivel 2. La mayoría de los que se

han incorporado al SNI en calidad de candidatos se agrupan en los rangos de los más jóvenes.

Gráfica 3. Unidad Ajusco: profesores SNI por niveles y por rango de edad



Estos datos también permiten alertar sobre la necesidad institucional de planear para el mediano y largo plazos la renovación de los cuadros UPN, considerar las estrategias futuras de selección y contratación de personal, y prever las condiciones de retiro paulatino de los de edad más avanzada.

En el mediano plazo que cubre este programa, esta situación será atendida en la medida de lo posible, como se propone en la siguiente sección, destinada a la propuesta de proyectos a desarrollar por la presente administración.

Los Cuerpos Académicos en la Unidad Ajusco

Dentro del margen de acción que ha tenido la UPN, se ha podido organizar el trabajo de los profesores siguiendo las pau-

tas marcadas por las líneas de política de educación superior implementadas en el país, a raíz de la modernización, especialmente a partir de los años noventa. De este modo, en la Unidad Ajusco se han ido conformando Cuerpos Académicos (CA) que constituyen el núcleo generador de la organización del trabajo universitario y representan la masa crítica de la institución. Según las reglas de operación del Promep, los CA se conforman con profesores de tiempo completo y se reconocen según su grado de maduración, teniendo como referentes las Líneas de Generación y Aplicación Innovadora del Conocimiento (LGAC), los objetivos comunes que se persiguen y la atención a programas educativos institucionales.¹⁵ Se parte del supuesto de que el trabajo colegiado o en equipo potencia la generación y aplicación del conocimiento científico, la integración y coordinación de los recursos y favorece la articulación de los productos con las necesidades de desarrollo educativo y social del país. En la Unidad Ajusco se tienen registrados en el Promep tres CA consolidados, siete en proceso de consolidación y ocho en formación. Este es un avance importante si se considera que la formación de CA se inició en 2004.

5.5. La investigación educativa

Desde su creación, la UPN tuvo la encomienda formal de impulsar y desplegar la investigación educativa. Eran momentos en que esta aún no estaba suficientemente desarrollada en el país, los centros de investigación eran escasos, al igual que

¹⁵ Para más detalles consultar las Reglas de Operación del Programa.

los profesores con experiencia en ese campo. Esto derivó en que la UPN fuera muy lentamente consolidando equipos de investigación; sin embargo en el momento actual puede decirse que esa misión se cumple de manera generosa y que se testimonia no sólo con el número de sus profesores adscritos al SNI, sino también con los proyectos que aquí se desarrollan. Son proyectos variados y en general pertinentes para contribuir a la búsqueda de soluciones de problemas emergentes e históricos del sistema educativo. La mayoría se circunscriben a problemas de la educación básica y de la formación docente, y en este terreno podemos decir que estamos orgullosos de contribuir al debate y a la conformación del campo con diversos productos y actividades. Algunos de nuestros profesores han aportado trabajos reconocidos por la comunidad de investigadores.

El Consejo Mexicano de Investigación Educativa (COMIE) es el referente con más influencia a nivel nacional de la comunidad científica educativa, y podemos constatar que históricamente la UPN ha participado en ese consejo de diversas maneras. Algunos de sus investigadores han colaborado en los órganos directivos, otros en la organización de congresos y en diversos consejos académicos de ese organismo. Así también algunos han contribuido con sus aportaciones y con su trabajo directo en la elaboración de estados del arte para los diferentes campos.

Además de esa organización, académicos y equipos de nuestra Universidad han desarrollado proyectos respaldados por el Conacyt, el Promep e instituciones internacionales como la UNESCO y la Organización de Estados Iberoamericanos (OEI); muchos otros han trabajado en tareas investigativas en colaboración con instituciones nacionales y extranjeras.

Hay que reconocer que la investigación en la UPN tiene niveles de consolidación y calidad heterogéneos. Sólo a base de participar y proponer proyectos es que se va acumulando experiencia para decantar finalmente en trabajos reconocidos y valorados.

En ese sentido, en la UPN se respetan las iniciativas de sus académicos y se propician las experiencias para, a la larga, contar con investigadores bien formados y con productos rigurosos y reconocidos.

A final de cuentas, podemos afirmar que la UPN ha contribuido no sólo a la investigación educativa sino también a la formación de investigadores. Muchos de sus académicos han encontrado en la institución las condiciones y los estímulos necesarios para ello.

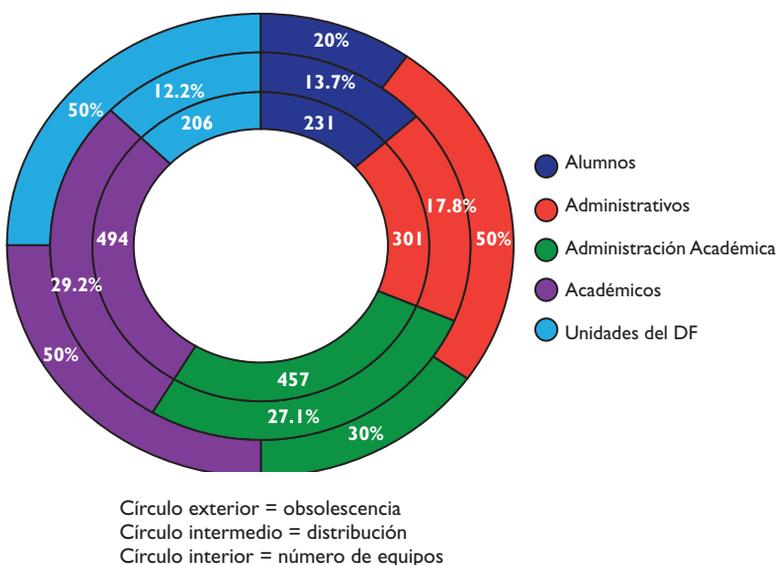
Para darse una idea general de la investigación educativa que se realiza en el presente en la UPN, revisemos los proyectos que están en desarrollo en este momento. En total son 97, susceptibles de agrupar en grandes temáticas, pese a las posibilidades de cruces y traslapes.

Podemos identificar que de ellos, 26 se centran, desde diversas perspectivas, en el estudio de la teoría pedagógica y en los ambientes y procesos de aprendizaje; 27 abordan diversos problemas referidos a la cultura digital y a las TIC en educación; 12 están enfocados a temáticas referidas a la formación de maestros y la práctica docente. Mientras que 16 están abocados al estudio de los sujetos y las instituciones (estudiantes, jóvenes, mujeres, entre otros sujetos); 16 más se ocupan de la educación vista desde la historia, la sociedad y la política. Todos pertinentes respecto a la problemática educativa reconocida como más importante en el país (anexo 1).

5.6. La infraestructura

Las instalaciones de la Universidad en el Ajusco son, en general, adecuadas y estéticas. Nos preciamos de contar con una biblioteca que atesora documentos y libros importantes por su valor histórico y es reconocida entre las mejores en el país en el campo educativo. Sin embargo, a partir de 2010 no se ha podido actualizar su infraestructura computacional y tecnológica, según se deriva de los datos concentrados en la gráfica 4.

**Gráfica 4. Ajusco y Unidades del Distrito Federal.
Equipamiento informático. 2013**



De la gráfica se desprenden dos observaciones que ponen en evidencia la distancia entre las aspiraciones por impulsar la cultura digital y los cambios en los modelos educativos que se propone la institución, a partir del equipo informático con el que cuenta actualmente. Una se refiere al número insuficiente

de equipos disponibles; y la otra, la significativa proporción de ellos que son obsoletos, indicador que no se puede pasar por alto en momentos en que los avances en los modelos informáticos y de telecomunicación son notablemente acelerados. Aunque se entiende que difícilmente se puede estar al día en ese ámbito, sí es necesario considerar que la obsolescencia en los equipos se convierte potencialmente en un obstáculo para incorporarse a la sociedad del conocimiento.

Estas condiciones no son las mejores en la Unidad Ajusco y las demás del D.F. La Unidad Ajusco atiende a 4,619 estudiantes y sólo puede ofrecer cinco equipos por cada 100 de ellos, y uno de cada cinco tiene más de cinco años de uso. Cada uno de los académicos puede contar con una computadora, pero la mitad de esos equipos son lentos y muchos no tienen la capacidad para emplear los últimos desarrollos de software.

Las necesidades administrativas y de la administración académica, a las que se le destinan 301 y 457 equipos, respectivamente, representan 17.8% y 27.1%; en ambos casos, sirven para atender los trámites laborales, de registro y seguimiento de estudiantes, biblioteca, edición de materiales, de libros, informes y actas, para efectos de planeación y rendición de cuentas, enlaces y redes y, en suma, las necesidades de la operación de todos los servicios. Así como la generación de materiales pedagógicos y curriculares y la gestión de la investigación y la docencia. Estos equipos también acusan grados importantes de obsolescencia: 50% en los destinados a la administración y 30% en la administración académica.

En las otras Unidades del D.F. la situación no es mejor, ellas cuentan en total con 206 equipos; es decir, tienen asig-

nadas sólo 12.2% del total de los que dispone la Universidad y de ellos la mitad son modelos con un alto grado de obsolescencia.

Independientemente de que es una política en la institución optimizar la infraestructura tecnológica con la que se cuenta, también es cierto que esta resulta limitada y repercute en los objetivos a lograr, pues los procesos de innovación y mejora educativa tienen como condición necesaria, aunque no suficiente, el disponer de equipos adecuados. Reconocemos que el equipo más moderno no es garantía de un buen y apropiado uso en sentido pedagógico, pero es de subrayarse que sin equipo adecuado no hay posibilidad alguna de modernizar los procesos universitarios, ni contribuir a la innovación y estudio de la educación y su mejoramiento. Tampoco es posible lograr la formación de docentes abiertos al mundo y a las posibilidades que ofrece el uso de computadoras y el acceso a las redes teleinformáticas digitales, como es la aspiración de nuestra Universidad.

En relación con la conectividad, también la institución tiene carencias que en detalle se concentran en el siguiente cuadro, cuyos datos han de leerse desde la consideración elemental de que estos equipos tienen una vida útil estimada de seis años.

Los datos muestran, por un lado, el estado actual de los equipos, así como los años de uso que tienen y su capacidad, esto deja ver las necesidades de cambios al respecto en la Unidad Ajusco. Sobre la base de este diagnóstico es que se plantean las necesidades para el buen desarrollo del PIDI en el apartado siguiente.

**Cuadro 13. Unidad Ajusco.
Equipos de conectividad y estado actual**

Concepto	Existencia	Instalación
Switch de comunicación	57	11 años
Nodos para Áreas Académicas y biblioteca	1,100	8 años
Red de cableado	Para 1,100 nodos	11 años
Conexión inalámbrica a internet	60	Windows XP
Ancho de banda	34 Mbps	Más de siete años Capacidad en uso al 100%.
Los servidores hospedan: <ul style="list-style-type: none"> • sitios web (60) • cursos en línea (20) • sistemas administrativos (40) 	70% sin garantía 90% de su capacidad en uso	Más de 8 años

Fuente: Subdirección de Informática UPN Ajusco.

6. EL PROGRAMA DE TRABAJO 2014-2018

El trabajo a desarrollar en el horizonte 2014-2018 emerge del análisis diagnóstico, de ahí surgen los principales proyectos y las líneas de acción en las que esta administración concentrará sus esfuerzos. Todos están pensados para dar cauce a las dos vertientes planteadas desde el inicio del trabajo: *continuidad y cambio*. Continuidad en la misión histórica de la UPN, consolidando y apoyando los servicios y proyectos sustantivos, que han resultado importantes para atender los problemas educativos nacionales; y cambio, para atender las transformaciones necesarias que demandan las condiciones actuales y las previsiones hacia el futuro inmediato. La lógica subyacente es seguir haciendo lo que se hace bien, superar los núcleos

problemáticos identificados en el diagnóstico, impulsando los cambios que mejoren el quehacer universitario y proponer nuevos proyectos que permitan dar respuesta a las necesidades surgidas en las sociedades contemporáneas, con visión de futuro.

El PIDI refuerza el funcionamiento de los programas propios que ya desarrolla la Universidad y da puerta a importantes transformaciones en dos líneas. En el plano organizacional se impulsa el cambio del estatus jurídico de la UPN; y en el académico, se da especial atención al mejoramiento de la docencia y se proponen nuevos programas que den respuesta a necesidades de la educación de hoy y del futuro, y se impulsa fuertemente la internacionalización y la cultura digital. La brújula que orienta este programa de trabajo es el objetivo propuesto: posicionar a la Universidad Pedagógica Nacional entre las instituciones de excelencia académica en el contexto nacional e internacional, como una institución altamente especializada en educación, con el fin último de contribuir a ofrecer una mejor educación pública y a formar ciudadanos para la sociedad justa y democrática a la que aspiramos.

Sobre estas bases se definen los proyectos considerados prioritarios y se estructuran en torno a tres ejes, desde donde se desprenden las líneas de acción a desarrollar. Organizar los proyectos prioritarios por ejes permite estructurarlos reconociendo que en el funcionamiento universitario, estos se cruzan entre sí y producen una sinergia que hace posible dinamizar y potenciar el conjunto de esfuerzos. Los ejes son: 1. Marco jurídico y normativo; 2. Fortalecimiento Académico; 3. Infraestructura y recursos. De ahí se derivan los proyectos prioritarios y líneas de acción que constituyen la columna vertebral del PIDI y de manera esquemática se plantean en el cuadro siguiente.

Cuadro 14. PIDI 2014-2018. Ejes, proyectos prioritarios y líneas de acción

Ejes	Proyectos prioritarios	Líneas de acción
1. Marco jurídico y normativo	I. Reestructuración jurídica y administrativa.	<ul style="list-style-type: none"> • Adecuar el marco jurídico de la Universidad. • Definir reglamentos y procedimientos. • Transitar del modelo ejecutivo B al modelo directivo B. • Mayor control de los procesos administrativos, para garantizar la transparencia y la rendición de cuentas. • Impulsar la creación del Sistema Nacional de Unidades UPN.
	II. Reinserción de la UPN en los programas de apoyo del gobierno federal.	<ul style="list-style-type: none"> • Lograr la integración de la UPN para ser considerada en las reglas de operación de los programas de apoyo federal.
	III. Creación de programas de fondos concursables para las Unidades UPN.	<p>Para el fortalecimiento de tres líneas en las Unidades UPN:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Formación de recursos humanos de alto nivel. • Evaluación de los programas educativos. • Inversión en investigación educativa a nivel estatal y regional.
2. Fortalecimiento Académico	IV. Fortalecimiento Académico de la Unidad Ajusco y las Unidades del D.F.	<ul style="list-style-type: none"> • Oferta educativa y diversidad intercultural. • Competitividad de los programas educativos. • Investigación e innovación. • Capacidad de la planta académica. • Internacionalización. • Cultura digital. • Programas de atención a estudiantes.

Ejes	Proyectos prioritarios	Líneas de acción
3. Infraestructura y recursos	V. Fortalecimiento de la infraestructura de la UPN Ajusco y Unidades del D.F. Infraestructura bibliotecaria.	<ul style="list-style-type: none"> • Incrementar el acervo bibliotecario, mantenerlo actualizado y fortalecer el acceso remoto a la biblioteca. • Incrementar los convenios interbibliotecarios para dar acceso rápido a las publicaciones disponibles en otras bibliotecas.
	VI. Infraestructura mobiliaria y tecnológica	<ul style="list-style-type: none"> • Atender las necesidades urgentes con respecto a equipo de redes, de comunicación y de servidores, de cómputo para el trabajo académico y administrativo, de mobiliario escolar, de equipos de oficina, de equipos para el comedor, entre las más importantes. • Sustituir y dar mantenimiento a switch de comunicación, nodos, red de cableado, antenas inalámbricas a internet (gobierno, bibliotecas y cubículos de Área Académica). • Aumentar la capacidad de la banda y replantear la situación actual de los servidores.

Los ejes, proyectos prioritarios y líneas de acción resumidos en el cuadro están planeados para desarrollarse de acuerdo con los siguientes planteamientos.

6.1. Eje 1. Marco jurídico y normativo

En este eje se agrupan los proyectos y las líneas de acción indispensables para adecuar el marco jurídico y normativo de la

institución, en función tanto de la madurez alcanzada por la Universidad como de los desafíos a que esta debe hacer frente, derivados de los cambios que las sociedades contemporáneas exigen para la educación de nuestros días y del futuro cercano.

La propuesta es lograr el cambio necesario del estatuto legal de la UPN para dar paso a transformaciones profundas y beneficiosas en su organización y en su funcionamiento administrativo, con el fin de gestionar, de mejor manera, las actividades y la dinámica universitarias, y estar en mejores condiciones para dar cumplimiento a las funciones sociales y académicas de nuestra Universidad.

Este eje se integra con tres proyectos prioritarios: Proyecto I. Restructuración jurídica y administrativa de la UPN; Proyecto II. Fortalecimiento de la participación de la UPN en los programas de apoyo federal; y Proyecto III. Creación de Fondos Concursables para las Unidades UPN.

Proyecto I. Reestructuración jurídica y administrativa

En el PIDI se plantea como proyecto prioritario adecuar el marco jurídico de la Universidad. En el diagnóstico aquí presentado y sustentado en el desarrollo histórico de la UPN, se revela que una de las principales limitantes en la dinámica de la Universidad ha sido la condición jurídica y administrativa de nuestra casa de estudios. De modo que, en congruencia con el pasado y desde las aspiraciones hacia el futuro, esta administración se propone dar prioridad al proyecto que permitiría a la UPN regularizar su estructura orgánica, para darle fortaleza a su organización, poner en el centro de sus acciones el trabajo académico y darle mayor estabilidad.

La adecuación del marco jurídico pondrá a nuestra Universidad en condiciones similares a las de la mayoría de las universidades y centros de investigación. La gestión de este proyecto significa el despliegue de un intenso trabajo interno y hacia el exterior, para lograr el convencimiento y aceptación de su importancia entre los diversos actores involucrados y abrir el camino para lanzar las iniciativas pertinentes y asegurar su realización.

Una nueva situación jurídica implica la definición de reglamentos y procedimientos que normarían la vida de la UPN, dentro de un mayor margen de eficiencia y autonomía de gestión. En consecuencia, se establecerían los mecanismos y se definirían los espacios y márgenes de participación de la comunidad académica y estudiantil, por una parte, y por la otra, se haría posible un mejor control de los procesos administrativos y se garantizaría mayor transparencia y rendición de cuentas. De esas normas emanarían los procedimientos y criterios para definir el perfil de los órganos unipersonales y los plazos de su gestión. Desde el punto de vista organizacional, esto significa el tránsito del modelo ejecutivo B al modelo directivo B, que corresponde a los rangos administrativos adecuados a la nueva conformación propuesta.

El nuevo escenario jurídico propuesto para la UPN, abriría y ampliaría las posibilidades de creación del Sistema Nacional de Unidades UPN, ensancharía el nivel de colaboración entre Unidades y ampliaría el potencial nacional de nuestra institución. Para atender, lo mejor posible, las necesidades y problemas de la educación básica y la formación de profesores en todo el país, por entidades y regiones.

Todas estas condiciones son fundamentales para dar certidumbre y estabilidad a la labor de la comunidad académica y

para mejorar las condiciones para la toma de decisiones y la construcción de proyectos de mediano y largo plazos.

Una línea de acción consecuente con estas transformaciones es la de mejorar y agilizar los procesos administrativos en la UPN. Nos proponemos transitar hacia la digitalización de los mismos y lograr su certificación, con base en el establecimiento de un sistema integral de información.

Proyecto II. Reinserción de la UPN en los programas de apoyo del gobierno federal

Actualmente la UPN es considerada una universidad federal y, por lo mismo, no está incluida en las reglas de operación de los programas de apoyo federal a las demás universidades. La Unidad Ajusco ha podido acceder a algunos de ellos, pero de manera limitada. Este proyecto estratégico se propone lograr que la UPN sea incluida en esas reglas de operación.

La participación de la UPN en los programas federales ayudaría a hacer concurrir objetivos, estrategias y acciones de esos programas con los propios de la Universidad. De modo que se fortalezca el trabajo académico y de gestión, y la Universidad participe de manera directa y positiva no sólo en los beneficios de esos programas sino también en su implementación, seguimiento y evaluación. De alguna manera este proyecto ya se ha echado a andar, pues se han iniciado exitosamente las gestiones correspondientes ante la SEP.

Proyecto III. Creación de programas de fondos concursables para las Unidades UPN

En el diagnóstico se ha resaltado, por una parte, el vínculo que la Unidad Ajusco ha logrado preservar con las demás Unidades del país; y por otra, se han señalado algunas de las

dificultades para su mejor coordinación académica. El PIDI se propone fortalecer ese vínculo a través de tres líneas de desarrollo: 1) la formación de recursos humanos de alto nivel; 2) la evaluación de los programas educativos; y 3) la inversión en investigación educativa a nivel estatal y regional, para lograr la concurrencia de los diferentes ámbitos de gobierno y de diversos sectores de la sociedad. Con ese propósito se intensificará la comunicación entre las Unidades y el Ajusco, se alentará la participación de las demás Unidades en programas propuestos desde el centro, a la vez que se atenderán las iniciativas de los gobiernos estatales y las propuestas de los académicos y directivos de las Unidades, para darles todo el apoyo posible, desde las gestiones a nivel federal y estatal hasta el apoyo directo de los equipos académicos con mayor fortaleza del Ajusco.

6.2. Eje 2. Fortalecimiento académico

En este eje se agrupan las acciones que constituyen el núcleo duro de la vida universitaria, es aquí donde más se visibiliza la política contenida en el PIDI de dar continuidad a la vida académica de la Universidad y, al mismo tiempo, empujar políticas con mirada de futuro; es decir, se impulsan la continuidad y el cambio.

No obstante que este eje se integra con un solo proyecto prioritario: Fortalecimiento académico de la Unidad Ajusco y las Unidades del D.F; la expectativa es que este proyecto convoque a la realización de acciones similares en las Unidades UPN del resto del país a través de las acciones y propuestas definidas en el proyecto III.

Proyecto IV. Fortalecimiento académico de la Unidad Ajusco y las Unidades del D.F.

Las líneas de acción de este proyecto están orientadas a establecer y reforzar el puente entre el quehacer universitario y la problemática educativa nacional, desde el reconocimiento y valoración de nuestra multiculturalidad. A la vez, buscan atender las exigencias que el contexto internacional impone a los profesores y los alumnos para que construyan y participen en programas de calidad. De ese proyecto se derivan siete líneas de acción: 1) Oferta educativa y diversidad intercultural; 2) Competitividad de los programas educativos; 3) Investigación e innovación; 4) Capacidad de la planta académica; 5) Internacionalización; 6) Cultura digital; y 7) Programas de atención a estudiantes.

IV.1. Oferta educativa y diversidad intercultural

Esta línea de trabajo se abre en cuatro direcciones: las licenciaturas, las maestrías, los doctorados y los programas de formación y actualización dirigidos a los profesores en servicio en los niveles de educación básica, educación media superior y superior.

En licenciatura, el objetivo es incrementar la oferta en línea para egresados del bachillerato al ofrecer las licenciaturas vigentes hasta hoy e impulsando otras definidas por las prioridades y demandas relacionadas con la problemática educativa nacional.

La UPN ha reconocido la multiculturalidad de nuestro país como un rasgo esencial de su conformación histórica y de su identidad. Y ha afirmado su vocación social, asumiendo, respetando y dando cauce a los derechos de las culturas indígenas vivas, en especial el derecho a la educación. Por ello en

el PIDI la propuesta es continuar ofreciendo y fortaleciendo los programas de atención a los grupos indígenas. Para reforzar esa línea de trabajo, se ofrecerán servicios destinados al aprendizaje y enseñanza de las lenguas indígenas.

En maestría y doctorado, el propósito es seguir dando apoyo fuerte a la maestría en desarrollo, ya acreditada en el PNPB pero, a la vez, crear otras; en 2015, serían maestrías en investigación que abran horizontes innovadores a los egresados de las licenciaturas de la Unidad Ajusco.

Estas maestrías serán diseñadas de manera tal que desde sus inicios queden registradas en el PNPB, con base en el potencial del personal académico altamente calificado con que cuenta nuestra institución y en su producción y amplia experiencia.

El diseño de las nuevas maestrías atenderá a la necesidad de lograr una mayor convergencia entre los campos estudiados en las licenciaturas y la formación especializada que se ofrece en el posgrado. Con respecto al doctorado, se propone mantener y diversificar la oferta, para atender líneas de atención acordes con los problemas educativos emergentes y con las necesidades regionales o nacionales que requieran respuestas con respaldo científico.

Otra línea de atención para la UPN se constituye con los programas de formación y actualización que apoyen a los maestros de educación básica y educación media superior frente a los cambios que se están operando en el ejercicio y condiciones del trabajo de los docentes, en especial a través de diplomados. Esta es una manera de contribuir al cumplimiento de las nuevas exigencias que se derivan de la implementación de la reforma educativa actual en los niveles de educación básica y educación media.

IV.2. Mejorar la competitividad de los programas educativos

Este proyecto agrupa las acciones tendentes a garantizar niveles de calidad en los programas que la Universidad ofrece, cuidando las condiciones y procesos para su elaboración y desarrollo, y ofreciendo el respaldo de la infraestructura necesaria. Contar con programas de calidad es el objetivo y el efecto colateral es que los programas puedan satisfacer los criterios de evaluación integral establecidos por las organizaciones e instituciones correspondientes. Los trabajos que se proponen en el PIDI dan continuidad a los esfuerzos y logros ya alcanzados en cuanto a la acreditación y certificación de los programas educativos ofertados por la Universidad, pero también se propone incorporar a esos procesos, desde 2015, a los programas que aún no lo han hecho.

Debido a la estructura actual de la Universidad, los esfuerzos se concentran en los programas de la Unidad Ajusco, pero también se pondrá especial esmero en alentar los trabajos de las demás Unidades. Esta administración se afanará en, por un lado, instar y convencer a la comunidad universitaria a seguir revisando, actualizando y mejorando sus programas y el modelo educativo que los sustenta, así como a continuar con los procesos de evaluación, para mantener el reconocimiento de calidad los programas ya acreditados en el nivel I. Esto significa cumplir con los criterios establecidos por los CIEES. En esa misma dirección, se tiene el propósito de conservar la Maestría en Desarrollo Educativo que ya ha sido acreditada y aceptada en el registro PNP, y concentrar esfuerzos para lograr el mejoramiento del programa de doctorado, que ya ha sido evaluado por los CIEES con el nivel 1, de tal suerte que en 2015 subsane los requerimientos necesarios para obtener su registro en el PNP.

Para fortalecer los programas que la Universidad ofrece y contribuir a elevar sus niveles de calidad y sus indicadores de eficiencia, nos proponemos elaborar e implementar talleres de inducción a la docencia, como requisito para los profesores que atiendan cualquiera de los cursos de nuestros programas. La idea es desarrollar con ellos estrategias didácticas; reforzar o desarrollar las habilidades y rasgos propios de un buen docente; y fomentar la colaboración y la discusión propiamente pedagógica, independientemente del campo de su especialización.

En síntesis, se trata de alentar a la comunidad a no escamotear esfuerzos en el mejoramiento de sus programas, y avanzar para que aquellos que aún no han sido acreditados logren ese reconocimiento.

IV.3. Fomentar la investigación y la innovación

La investigación y la innovación han fructificado en la UPN. Los aportes de algunos de sus investigadores tienen reconocimiento entre la comunidad académica y especializada en educación. Sin embargo, es necesario sostener el esfuerzo de los grupos de investigación existentes y fomentar la creación de nuevos, especialmente en áreas emergentes o estratégicas. Una manera de hacerlo es estimular a los investigadores para seguir participando en la obtención de fondos concursables, sean del Conacyt, de otros organismos gubernamentales o de organizaciones civiles, para financiar proyectos de investigación e innovación. Las acciones de esta administración empujarán en esa dirección.

La búsqueda de apoyos y recursos por parte de los académicos no puede ser vista sólo desde esa una mirada utilitaria, sino que tendría que estar orientada por el fin último del que-

hacer universitario: contribuir al desarrollo y mejoramiento de la educación del país. Desde ahí, esos apoyos podrían ser interpretados como una manera de vincular a la Universidad con las escuelas y, en general, con los problemas educativos, para impulsar la innovación y plantear alternativas. Esta vinculación es una línea fuerte en esta administración.

El aporte de la investigación e innovación generada en la UPN también se hace tangible a través de sus publicaciones, tanto propias como en coediciones y de participación en revistas indexadas. El programa institucional contempla un fuerte apoyo para hacer circular el conocimiento científico producido en nuestra Universidad; el propósito es vencer el círculo que consiste en producir pero no publicar. Una estrategia clave para ampliar el volumen de obras es aprovechar las posibilidades que ofrece la tecnología para producir publicaciones digitales.

Los apoyos a las publicaciones no se plantean de manera indiscriminada, sino condicionados a que pasen por el escrutinio y evaluación de pares y de la comunidad científica educativa; y que se apeguen a las normas y procesos de dictaminación que rigen las publicaciones de calidad. Especial énfasis se pondrá en alentar la participación de los investigadores en la publicación de revistas indexadas.

En relación con las demás Unidades de la UPN en el país, estas actividades se reforzarían a través del Fondo Concursoable que esta administración está empeñada en conseguir, pues como se ha planteado en el diagnóstico esas Unidades están en condiciones materiales y de recursos más difíciles que las dependientes administrativamente de la Unidad Ajusco. Este fondo sería un medio idóneo para apoyar sus actividades académicas sustantivas; además permitiría fortalecer el vínculo entre Ajusco y Unidades.

La idea es concentrar los esfuerzos, primero para hacer realidad el fondo; y segundo, para realizar constantes y adecuadas gestiones con el fin de lograr incrementar la inversión en investigación e innovación en los espacios estatales y regionales, con la concurrencia de los diferentes ámbitos de gobiernos y diversos sectores de la sociedad.

IV.4. Incrementar la capacidad de la planta académica

Las aspiraciones de posicionar a la UPN entre las mejores universidades de su tipo, implica necesariamente un esfuerzo constante por elevar el nivel de formación de su profesorado. Existe consenso en reconocer en este, al actor educativo fundamental en el desarrollo exitoso de las funciones académicas. Nuestra Universidad, como hemos revisado, cuenta con una planta consolidada pero plantea problemas en cuanto a dos aspectos: uno se refiere a las posibilidades de sustitución de sus cuadros, en el mediano plazo, por razones de edad; el otro, apunta a la necesidad de alentar la superación formal de los académicos, a través de estudios más avanzados y dirigir las energías a la obtención de los grados académicos más altos. El PIDI se propone logros específicos para la Unidad Ajusco y demás unidades del D.F., pero también se plantea apoyar, con el mayor esfuerzo de gestión y conjuntando voluntades, la superación académica en las Unidades al interior del país.

A ese respecto se seguirán políticas que apuntan en dos direcciones: una destinada a los profesores más jóvenes para que continúen con su formación y mejoramiento; y otra, encaminada a proporcionar estímulos a los más formados y con más experiencia para persistir en su dedicación y desempeño. Apoyar a los líderes y a los jóvenes académicos de la institución

significará brindarles apoyo que se traduzca en las mejores condiciones posibles para el desarrollo de su trabajo, obteniendo y gestionando infraestructura adecuada y suficiente y un ambiente laboral estimulante y de reconocimiento. Una manera de hacerlo es con el soporte de los programas oficiales de los que dispone la federación, nos referimos a aquellos que permiten el acceso condicionado a recursos, tales como el Programa de Desarrollo Profesional (antes Promep). Este programa, como es sabido, provee apoyos a los profesores de tiempo completo que cumplen con el perfil deseado para realizar estudios en programas de posgrado de alta calidad, en sus diferentes modalidades. Con ello se proveen recursos destinados a obtener los implementos básicos para el trabajo de los profesores seleccionados; para, finalmente, impulsar el fortalecimiento de los CA y la integración de redes temáticas de colaboración, así como para dar soporte a la investigación con recursos para las publicaciones.

La actual administración de la UPN se propone incrementar en 50% el número de profesores que cuentan con el reconocimiento del Perfil Deseable del Programa de Desarrollo Profesional (antes Promep) y diseñar una estrategia institucional para que los académicos con grado de maestría obtengan el doctorado en programas registrados en el PNP. Una consecuencia indirecta del fortalecimiento de sus profesores es la consolidación de los CA. Incrementar el número de estos con esa categoría de *consolidados*, es otro objetivo de la UPN.

Con las acciones y estrategias hasta aquí planteadas para fomentar la investigación, la UPN estará propiciando las condiciones indispensables para garantizar la permanencia de los académicos ya integrados en el SNI y para que puedan acceder a niveles superiores, I, II y III, según sea el caso, y también

para inducir a los profesores que aún no pertenecen al sistema a postularse y eventualmente ingresar en él y con eso aumentar el número de nuestros profesores con esa distinción.

Un empeño semejante se contempla con respecto a las Unidades del resto del país, esta administración se plantea apoyar la formación de recursos humanos de alto nivel asociados a las necesidades de las entidades federativas, en el marco de las prioridades del sistema educativo nacional, lo que exige un esfuerzo de concertación entre académicos, directivos de Unidades y el reforzamiento de las gestiones ante los gobiernos estatales, para conseguir apoyos conjuntos.

IV.5. Impulsar la internacionalización

En el PIDI se ha enfatizado la importancia de la internacionalización como rasgo fundamental de la educación de nuestro tiempo, y en esta administración nos proponemos dar un impulso especial a estos procesos. Estamos ya habilitando el laboratorio de idiomas en donde se dará continuidad a los programas de enseñanza del francés y del inglés, pero se enriquecerá con la enseñanza de otras lenguas nacionales y extranjeras. De manera especial se propone, en el horizonte temporal del PIDI, impulsar fuertemente la adquisición y dominio del inglés en toda la comunidad universitaria, para abatir las barreras que surgen en la obtención de becas e intercambios, por la falta de dominio de esta lengua.

Respecto al impulso a la internacionalización, la UPN se identifica también en la meta propuesta de incrementar, a partir de este año, el número de convenios de movilidad académica, tanto para estudiantes como para profesores. Otra manera de insertar más ampliamente a la UPN en los procesos internacionales es incentivando, aún más, la participación de

los profesores y estudiantes tanto en foros, congresos y otros eventos a realizarse en el extranjero y en nuestra propia Universidad, incluidos aquellos convocados por universidades u organizaciones y asociaciones académicas internacionales y por redes académicas especializadas. La propuesta es incrementar la participación en estas de los estudiantes y de los académicos de nuestra Universidad.

V.6. Fortalecer la cultura digital

Fortalecer la cultura digital es una línea importante de este programa, que se abre en al menos cuatro direcciones: los programas educativos; la formación de académicos y estudiantes; la investigación de los cambios que irrumpen en la educación por la vía de la cultura digital; y la infraestructura tecnológica necesaria para sustentarlas.

Los programas educativos. Se trabajará fundamentalmente en el impulso a programas educativos en modalidad híbrida y virtual; así como en apoyar el desarrollo e incorporación de cursos masivos abiertos en línea, cuya implementación a través de Coursera y EdX debe ser contrastada con el uso actual de la plataforma Moodle.

La formación de académicos y estudiantes. En esta dirección se crearán programas dirigidos a potenciar las capacidades de aprendizaje de los estudiantes, con el uso de las tecnologías de la información y la comunicación. Se trata de aprendizajes en un sentido amplio, de apropiación y resignificación del conocimiento, para que sean capaces de analizar, organizar y evaluar la información obtenida a través de la tecnología digital y para construir sus propios procesos y caminos.

En cuanto a los profesores e investigadores, el propósito es alentarlos para que se apropien o refuercen su cultura digital a través de estrategias variadas: incorporándose a redes, publicando libros y artículos en formato digital, y organizando eventos que permitan la discusión de experiencias docentes exitosas apoyadas en las TIC, entre las acciones más importantes.

La investigación sobre cultura digital en la educación. Actualmente se está abriendo un amplio campo de investigación sobre esta problemática y el desafío es recorrer el camino que permita la producción de innovaciones educativas. El sismo generado en la práctica y en el estudio de la educación por el uso de las tecnologías como medios de comunicación y producción de sentido, ya señalados en el diagnóstico, exige inscribir a la UPN en esos procesos, para producir y aportar conocimiento básico y aplicado con respecto a la educación y a las formas y modelos de aprendizaje, por un lado, y por otro, a las repercusiones que esos cambios están produciendo en la sociedad y en la manera de mirar y concebir la educación.

Con esas bases, en el PIDI, se plantea el compromiso para estimular la investigación desde las ciencias humanas y sociales, para analizar y dar cuenta de los fenómenos, procesos y consecuencias que estos cambios significan en la educación. De manera más operativa, ya se está desarrollando un estudio piloto para la incorporación de tabletas en los cursos regulares de la Universidad; y se busca integrar estrategias tales como la incorporación de juegos y *Learning Analytics* a los procesos de enseñanza en la Universidad.

IV.7. Mejorar los programas de atención a estudiantes

En el diagnóstico hemos analizado los resultados sobre la retención de los estudiantes y hemos destacado cómo los estudiantes encuentran en la UPN un ambiente adecuado para continuar sus estudios y los beneficios que les reportan las becas para su éxito escolar. En esta administración, se continuarán y reforzarán las gestiones para asegurar becas a los estudiantes provenientes de familias de bajos recursos, para dar continuidad a la política hasta ahora establecida.

Además de esos apoyos, y para favorecer a los estudiantes con dificultades académicas, se establecerá un programa de alerta temprana, que identifique a los estudiantes en riesgo de desertar y les ofrezca diversas líneas de soporte pedagógico, para que continúen con sus estudios, se reduzca la deserción y se favorezca la conclusión oportuna de su formación académica. Uno de esos soportes son los sistemas de apoyo tutorial, que se verán amplificados y reforzados en su operación. Otro, es el establecimiento de programas en línea para apoyar y fortalecer el desarrollo de hábitos de estudio de los estudiantes de nuevo ingreso, que presentan carencias académicas. Y para facilitar el proceso de titulación, la Universidad se propone establecer un programa institucional y un programa emergente de atención a los estudiantes.

Por último, la Universidad contempla estimular la actividad física y el deporte entre sus estudiantes, como una forma de disfrutar su tiempo libre, encauzar energías en el ejercicio y propiciar el cuidado de su cuerpo y de su salud, así como para fomentar el espíritu de equipo y colaboración. Por eso en las acciones contempladas en este programa existe el propósito de reforzar las instalaciones deportivas existentes y adecuarlas a las necesidades y demandas de los estudiantes y, en su caso, proceder a su remodelación.

6.3. Eje 3. Infraestructura y recursos

Los propósitos y acciones hasta aquí descritos tienen como condición para su realización, el fortalecimiento y ampliación de la infraestructura y contar con los recursos presupuestarios que hagan posible la consecución de los objetivos y acciones propuestas. Las acciones en ese sentido dan pie a los proyectos siguientes.

Proyecto V. Fortalecimiento de la infraestructura de la UPN Ajusco y Unidades del D. F.

Infraestructura bibliotecaria. El énfasis en impulsar el mejoramiento académico de la institución requiere como recurso básico e insustituible, el funcionamiento ágil y la disposición de los acervos bibliotecarios actualizados. Por ello, con este proyecto esta administración se propone: *a)* incrementar el acervo bibliotecario, mantenerlo actualizado y fortalecer el acceso remoto a la biblioteca; y *b)* aumentar los convenios interbibliotecarios para dar acceso rápido a las publicaciones disponibles en otras bibliotecas.

V.I. Infraestructura mobiliaria y tecnológica

En general, la UPN cuenta con una infraestructura inmobiliaria aceptable; sin embargo, existen necesidades que ya resultan urgentes de atender, en términos de equipo de redes, comunicación y de servidores, de cómputo para el trabajo académico y administrativo, de mobiliario escolar, equipos de oficina y de equipos para el comedor, entre las más importantes.

En cuanto a las necesidades tecnológicas, en el cuadro 15 se detalla el estado actual y los requerimientos mínimos indispensables para cubrir la gama de actividades académicas y administrativas que derivan del programa.

Cuadro 15. Requerimientos de infraestructura tecnológica

Concepto	Existencia	Instalación	Requerimiento
Switch de comunicación	57	11 años	Sustituir 57 Adicionales 15 Mantenimiento 1,100
Nodos para Áreas Académicas y biblioteca	1,100	8 años	Adicionales 300
Red de cableado	Para 1,100 nodos	11 años	Mantenimiento
Antenas para conexión inalámbrica a internet (gobierno, biblioteca y cubículos de Áreas académicas)	60	Windows XP	Sustituir 60. Adicionales 60. Para un total de 120 que den cobertura a áreas comunes y salones.
Ancho de banda	34 mbps	Más de 7 años. Capacidad en uso al 100%.	100 mbps como mínimo.
Los servidores hospedados: • sitios web (60) • cursos en línea (20) • sistemas administrativos (40)	70% sin garantía. 90% de su capacidad en uso.	Más de 8 años.	Replantear la situación actual.

Creemos que con todo lo hasta aquí planteado establecemos las bases para que esta administración se comprometa a desplegar todo su esfuerzo en el cumplimiento de este PIDI 2014-2018.

BIBLIOGRAFÍA, DOCUMENTOS Y REFERENCIAS ELECTRÓNICAS

- Banco Mundial y UNESCO, (2000). *Higher Education in Developing Countries. Peril and Promises*. Washington. D.C., Estados Unidos.
- Bracho, T. (2005). Evaluación del Programa Pronabes. Recuperado de [http://www.pronabes.sep.gob.mx/evaluaciones/evaluaciones/\(1.4.1\)/Evaluacion_Pronabes_2005.pdf](http://www.pronabes.sep.gob.mx/evaluaciones/evaluaciones/(1.4.1)/Evaluacion_Pronabes_2005.pdf)
- Brunner (2013). *The rationale for higher education investment in Ibero-America*. OECD Development Centre (Working paper no. 319). Recuperado de <http://www.oecd.org/dev/americas/WP319%20AE.pdf>
- Boletín UPN, (agosto 16, 1979), tomo I, núm. 4, pp. 4-5. México, D.F.
- Daza Hernández, G. (Cedal)0. Hacia un concepto de la cultura digital. *Revista Interacción* (52). - Sección Educacion y Tecnología. Recuperado de <http://www.cedal.org.co/index.shtml?apc=h1b1---&x=574&cmd%5B126%5D=c-1-%2752%27>.
- Diario Oficial de la Federación* (martes 29 de agosto de 1978), tomo CC-CXLIX, núm. 42, p. 15. México, D.F.
- Didou, S. (coord.) (2007). *Estrategias de convergencia en la educación superior*, México: UNESCO-Cinvestav, 146.
- Fuentes Molinar, O. (1992). El Estado y la educación pública en los años ochenta. En J. Alonso, A. Azis, y J. Tamayo (coords), *El nuevo Estado Mexicano* (vol. IV, *Estado y Sociedad*). México: UdG, CIESAS, Nueva Imagen.
- Horizon Report > 2013 Higher Education Edition. Recuperado de <http://www.nmc.org/publications/2013-horizon-report-museum>

- INEGI (2010). Cuadro resumen. Indicadores sobre actividades científicas y tecnológicas, 2008 a 2010. México: INEGI.
- Latapí, P. (1987). La reforma educativa. En *Análisis de un sexenio de educación en México 1970-1976*. México: Nueva Imagen.
- Martín-Barbero, J. (2009). Cuando la tecnología deja de ser una ayuda didáctica para convertirse en mediación cultural. *Revista Electrónica Teoría de la Educación. Educación y Cultura en la Sociedad de la Información*, vol. 10, núm. 1, marzo. Recuperado de <http://www.usal.es/teoriaeducacion>.
- Álvarez Icaza, M. F., Guzmán Silva, S., Tuyub España, A. X Congreso Nacional de Investigación Educativa. Área 16: sujetos de la educación. Memoria Electrónica. Comie. Recuperado de http://www.comie.org.mx/congreso/memoriaelectronica/v10/pdf/area_tematica_16/ponencias/1371-F.pdf
- Oxfam Intermón, D. *Gobernar para las élites. Secuestro democrático y desigualdad económica*. Recuperado de http://economia.elpais.com/economia/2014/01/19/actualidad/1390168909_581864.html
- Ramírez Beltrán, R. T., Benitez Esquivel, N. V., Arias Ortega, M. Á. Universidad Pedagógica Nacional. Intervención educativa y formación ambiental: procesos formativos, decisiones, experiencias y aprendizajes. Recuperado de http://www.comie.org.mx/congreso/memoriaelectronica/v11/docs/area_03/1012.pdf
- Scolari, C. (2008). *Hipermediaciones*. Barcelona, España: Gedisa.
- SEP (1992). Acuerdo Nacional para la Modernización de la Educación Básica. México: SEP.
- UPN. Proyecto académico 1984, cap. I, p. 205.

ANEXO
LA INVESTIGACIÓN EDUCATIVA
POR CAMPO DE CONOCIMIENTO

Unidad Ajusco. Investigación educativa.
Proyectos vigentes 2014

***Campo: Ambientes y procesos de aprendizaje,
estrategias didácticas***

Núm.	Proyecto
1	Análisis didáctico de la propuesta oficial de enseñanza de las matemáticas en preescolar dirigidos a los alumnos a partir de los materiales oficiales
2	Alfabetización académica a través de REPER: ¿Cómo estudiantes de licenciatura aprenden y transforman su conocimiento escribiendo?
3	Prácticas interdisciplinarias en la enseñanza de las artes escénicas en el nivel secundaria
4	Educación ambiental para jóvenes universitarios. Una aproximación desde las representaciones sociales del cambio climático
5	Laboratorio de convivencia y no-violencia de género.
6	El enfoque Ciencia-Tecnología-Sociedad-Ambiente (CTSA) en la comprensión de la problemática socio-ambiental: una investigación experimental
7	Prácticas interdisciplinarias en la enseñanza de las artes escénicas en el nivel secundaria
8	Conservación y aprovechamiento social de los conocimientos tradicionales de una comunidad de la montaña de Guerrero
9	La dinámica del cambio social y educativo y la formación de habilidades en los jóvenes ante medios inestables
10	Construcción social del conocimiento en el aula: análisis del lenguaje e intercambio en enseñanza básica

Núm.	Proyecto
11	Representaciones sobre la digestión y distribución de nutrientes en alumnos de educación primaria
12	El papel de la interacción dialógica en el desarrollo de la lengua oral y escrita en educación primaria
13	El uso de las rúbricas en educación superior: conceptos y aplicaciones
14	Estudio sobre la predicción del éxito escolar
15	Situaciones didácticas para la enseñanza de la medición de longitudes
16	Análisis etno-matemático de procesos artesanales de tejido en telar de cintura en México: método y aplicaciones a la educación
17	Escenarios y dispositivos para una integración de la creatividad expresiva en sujetos de la educación. Arte, juego y disciplina
18	Mejorar la enseñanza de las matemáticas en la escuela primaria con la Reforma Integral de la Educación Básica y la Reforma Educativa de 2013. Primera etapa
19	Prácticas educativas de la historia en línea para la formación ciudadana. Diseño y evaluación de casos electrónicos como metodología didáctica para el análisis crítico del laicismo y el nacionalismo como valores sociales
20	Proyecto Tlacuache. Seminario interdisciplinario de formación y diseño. Segunda etapa
21	Aprendizaje de las matemáticas mediante materiales educativos basados en la historia de las matemáticas
22	Investigación educativa y lectoescritura académica
23	La construcción de un cuestionario de autoevaluación como recurso para mejorar la práctica
24	Construcción de conocimiento y estrategias colaborativas entre pares universitarios
25	Epistemología y pedagogía
26	Cátedra libre Paulo Freire UPN-CNTE

Campo: Cultura digital y TIC en educación

Núm.	Nombre del proyecto
1	Resultados de la implementación de las Tecnologías de Información y Comunicación (TIC) en la escuela secundaria en México
2	Problematizando el presente: una propuesta de educación histórica en línea para la formación profesional del psicólogo educativo
3	Sociedad de la información, conocimiento y estudiantes universitarios
4	Replanteamiento de la actividad docente e innovación educativa a través del diseño de Unidades de Enseñanza Interactiva (UEI) usando la plataforma informática Moodle
5	Entornos tecnológicos de aprendizaje en la educación básica y media superior del sistema nacional
6	Construcción de un sistema de recursos digitales e incorporación de tecnologías matemáticas en las practicas de enseñanza de los docentes de bachillerato
7	Usos y apropiación de TIC entre la planta docente de la UPN Ajusco
8	Videojuegos y aprendizaje
9	Significados de los consumos y las producciones culturales de los estudiantes (universitarios y preuniversitarios) en relación con las TIC
10	Estudio del aprendizaje de la gramática en francés empleando material multimedia
11	<i>b-learning</i> y didáctica de la lengua en la UPN
12	Formación de profesores de lengua apoyado con las TIC. Modalidad en línea
13	Autorregulación y uso de internet en el alumno
14	Factores asociados al desempeño en estudiantes de educación a distancia
15	Promoción de las habilidades argumentativas (pensamiento crítico) en estudiantes de psicología mediante mapeo argumentativo asistido por computadora
16	Modelo tecnopedagógico para el desarrollo de competencias digitales docentes a nivel superior
17	Diagnóstico de necesidades de formación docente para el uso de TIC

Núm.	Nombre del proyecto
18	Las TIC en la creación de cibercultura y aprendizaje compartidos entre maestros y estudiantes de secundaria
19	Las narraciones digitales y su papel en la construcción del conocimiento
20	Recursos tecnológicos para la educación de adolescentes en situación de encierro
21	TIC y procesos de aprendizaje- Líneas de Política para la UPN
22	Prácticas de enseñanza de las matemáticas en la educación primaria con mediación de las tecnologías digitales: relación entre las competencias tecnológica, conceptual y didáctico-pedagógica
23	Introducción temprana al pensamiento algebraico en entornos tecnológicos de aprendizaje: estudio teórico experimental en el nivel básico
24	Prácticas y experiencias en el docente en línea, reconocidas mediante ejercicio de narrativa y reflexión sobre la propia práctica
25	Literacidad académica en estudiantes universitarios: experiencias de intervención presenciales y semipresenciales con TIC
26	Experiencias interactivas educativas en museos de arte de la Ciudad de México, modelos gestáltico de Integración de TIC para la Enseñanza de Arte y Cultura
27	Jóvenes, cultura digital, nuevos escenarios de interacción social. Estudio de caso UPN

Campo: Formación y práctica docente

Núm.	Nombre del proyecto
1	Los procesos de formación, actualización, práctica y saberes docentes en los profesores de educación básica
2	Implementación de un programa de apoyo didáctico en ciencias naturales, dirigido a docentes de educación básica
3	Formación docente para una educación intercultural del siglo XXI
4	El pensamiento histórico en la educación primaria: estudio de casos a partir de narraciones históricas
5	Los primeros años de ejercicio docente en educación básica. Reconstrucción de prácticas y experiencias en contextos desfavorecidos
6	La formación permanente de docentes de educación básica: sujetos, narrativas e instituciones
7	La formación sociohistórica en la Licenciatura en Pedagogía
8	Los formadores en la encrucijada de la reforma de la educación normal
9	Prácticas de formación
10	El pensamiento docente sobre la enseñanza de la lectura y la escritura en preescolar
11	Procesos de subjetivación y significación de la experiencia docente. La formación de redes profesionales y la transformación de la escuela
12	Creencias, saberes y experiencia en la formación práctica de la futura educadora. Una propuesta basada en el análisis crítico y reflexivo

Campo: Sujetos e instituciones

Núm.	Nombre del proyecto
1	Estudio sobre las profesiones en México, balance y perspectivas
2	Mérito Puebla a la calidad educativa
3	La función directiva en educación media superior
4	Las reformas y la innovación en la práctica docente en las escuelas normales. La visión de los formadores docentes
5	Gestión académica en los procesos de innovación curricular. El caso de las licenciaturas en Sociología de dos universidades públicas mexicanas: UPN Ajusco y UAM Xochimilco
6	Políticas de gestión y configuración de redes de conocimiento. El caso de la UNAM
7	Identificación del modelo de gestión de las organizaciones educativas en México
8	Investigación de la investigación sobre educación de personas jóvenes y adultas 2002-2012
9	Perspectiva de género en educación básica: un estudio retrospectivo en tres estados de la República mexicana
10	Cosmovisión en sujetos educativos a partir de sus trayectorias
11	Prácticas escolares de los estudiantes de la Licenciatura en Pedagogía de la UPN y análisis de sus procesos de significación
12	Discurso docente y evaluación educativa. Posiciones del magisterio de primaria del estado de Hidalgo
13	Condiciones de organización y funcionamiento de las instituciones que integran e incluyen a niños con necesidades especiales en educación básica del D.F. y el Estado de México
14	Jóvenes, ciudadanía y acción social: claves para pensar los procesos formativos
15	El examen profesional al escrutinio. Por una operación racional del proceso
16	Jóvenes y educación. Vínculos e instituciones en la construcción de sentido

Campo: La educación desde la historia, la sociedad y la política

Núm.	Nombre del proyecto
1	El posicionamiento político gordillista. El papel del Panal y el SNTE en las elecciones del 2012
2	Estudio comparado de las políticas de gestión y desarrollo de las redes para la vinculación de la Universidad Nacional de Córdoba (UNC) y Universidad
3	Actores y políticas educativas: resignificación e identidades. El caso de las ACE (2008-2010)
4	Estudios sobre las reformas educativas y el desarrollo del sistema educativo nacional
5	Investigación e intervención educativa comparada entre México-España
6	Recuento de los programas gubernamentales relativos a la Modernización de la Educación Básica en México 2000-2012
7	Políticas educativas y reformas curriculares en formación docente
8	La representación de la migración, el destierro y la transculturación
9	Políticas educativas y reformas curriculares en formación docente
10	La representación de la migración, el destierro y la transculturación
11	Diversas perspectivas de los propósitos de la educación primaria pública a finales del siglo XIX
12	El pensamiento histórico en la educación primaria: estudio de casos a partir de narraciones históricas
13	El filantropinum/ Dessau y el Colegio de las Vizcainas/ México. Recepción y efectos de la ilustración en los sistemas escolares de ambas escuelas, una en el corazón de Europa, la otra en el México colonial
14	El derecho a la memoria: una propuesta de educación patrimonial fase II
15	Formación Cívica en los libros escolares de civismo, urbanidad y lectura de educación primaria, 1889-1921
16	Seminario Permanente de Cultura Popular Educación y Tecnología 1950-2015





Se terminó de imprimir en abril de 2015 en los talleres de Tinta Negra Editores, ubicado en 2a. de Modesto Lechuga núm. 13 col. Vicente Guerrero, CP 09200. El tiraje fue de 2000 ejemplares.