

# Plan de Desarrollo Institucional 2017-2020





# PLAN DE DESARROLLO INSTITUCIONAL

---

**2017-2020**

UNIVERSIDAD PEDAGÓGICA NACIONAL  
DEL ESTADO DE CHIHUAHUA

RECTORA

*MTF. Victoria Esperanza Chavira Rodríguez*

SECRETARIO ACADÉMICO

*Dr. Pedro Rubio Molina*

SECRETARIO ADMINISTRATIVO

*Lic. Fernando Soto Molina*

COMISIÓN REDACTORA

---

<i>Luis Horacio Álvarez Peregrino</i>	<i>Manuel López Meléndez</i>
<i>Antonio Ávila Quevedo</i>	<i>Eva América Mayagoitia Padilla</i>
<i>Andrés Contreras Hernández</i>	<i>Claudia Núñez Aceves</i>
<i>Alejandra De las Casas Muñoz</i>	<i>Félix Leonardo Pérez Verdugo</i>
<i>Claudia Alejandra Delgado Torres</i>	<i>Esteban Hernández García</i>
<i>Luciano Espinoza Rodríguez</i>	<i>Ma. del Pilar Rivero Tovar</i>
<i>Rosa María Granados Vega</i>	<i>Norma Rodríguez Vázquez</i>
<i>Elizabeth Herrera Martínez</i>	<i>Claudia Irene Sáenz Rodríguez</i>
<i>Ramón Holguín Sánchez</i>	<i>Nadia Elvira Sierra Santiesteban</i>
<i>Laura Beatriz Fernández Delgado</i>	<i>Martha Carmela Talamantes Enríquez</i>
<i>Fernando Jasso Matan</i>	<i>Cinthia Urquiza Cepeda</i>
<i>Esther López Corral</i>	<i>Antonia Valencia Legarda</i>

Coordinación de obra: Pedro Rubio Molina y Eva América Mayagoitia Padilla

Cuidado de la edición: Martha Idaly Retana Reyes

Fotografías: Gabriel Ortiz, Arturo Gutiérrez, SAC-UPNECH

1a. Edición, 2017. VER. 7/09/2017

Queda prohibida la reproducción o transmisión total o parcial del contenido de esta obra por cualquier medio, sea electrónico, mecánico, o en cualquier forma, sin permiso previo por escrito del autor y de la Universidad Pedagógica Nacional del Estado de Chihuahua.

© 2017 Universidad Pedagógica Nacional del Estado de Chihuahua.  
Calle Ahuehuete No. 717. Col. Magisterial Universidad. C.P. 31200.  
Chihuahua, Chih.

**ISBN: 978-607-96724-\_- EN TRÁMITE**

Editado y producido en Chihuahua, Chih., México.



<b>P</b> resentación .....	5
<b>I.</b> El contexto de la Educación Superior .....	7
<b>II.</b> Introducción.....	11
<b>III.</b> La UPNECH: referentes institucionales .....	13
<b>IV.</b> Proceso de construcción .....	17
<b>V.</b> Proyectos estratégicos, objetivos y líneas de acción .....	35
<b>VI.</b> Referencias .....	65

# CONTENIDO



# Presentación

Vivimos en un país que ha concentrado los beneficios del desarrollo económico en un sector privilegiado de la sociedad, mientras que la pobreza, la marginación social, la carencia de satisfactores y condiciones dignas de vida, la inseguridad pública y la crisis de valores, afectan a los grupos sociales más desfavorecidos, ampliando las brechas que separan a personas y grupos sociales. Se puede afirmar entonces, que hoy tenemos que hacer frente a problemas económicos, políticos, educativos y culturales que ponen en riesgo al tejido social en su conjunto y a las perspectivas de un futuro más promisorio para todos.

En el caso del estado de Chihuahua, en el Plan Estatal de Desarrollo 2017-2021, se reconoce que entre la población estatal existen problemáticas reveladoras en amplios sectores poblacionales. Ellos viven en condiciones de pobreza, con limitantes para el acceso a los servicios de salud y vivienda, y en condiciones socioculturales que promueven embarazos adolescentes, violencia, hogares disfuncionales, crecimiento de la población de adultos mayores, entre otras. En materia educativa, los datos no resultan alentadores, dado que un porcentaje significativo de la población no ha logrado acceder o permanecer en el Sistema Educativo Estatal.

En el contexto descrito, reconozco que a lo largo de más de 30 años de servicio a la comunidad, esta casa de estudios: la Universidad Pedagógica Nacional en nuestro estado se ha distinguido por su compromiso para atender problemáticas educativas emergentes. Particularmente las que enfrentan los grupos sociales más vulnerables, gracias a la implementación de programas y proyectos para profesionales de la educación que promueven la equidad, la justicia social y la inclusión. Afirmo además, que esta perspectiva de entender y atender los problemas educativos, ha generado una identidad universitaria que se caracteriza por una conciencia crítica de la realidad, que hace vigentes los principios establecidos en nuestro lema institucional: "Educar para Transformar".

En atención a los retos de la educación en Chihuahua y en congruencia con las premisas anteriores, me permito presentar el Plan de Desarrollo Institucional "La universidad que queremos para el 2020", que surge del trabajo participativo de la comunidad universitaria y de su instancia rectora. En el se organizan los proyectos estratégicos y las líneas de acción que permitirán a nuestra universidad, enfrentar los retos educativos, en

materia de formación de profesionales de la educación, de la generación de conocimientos básicos y aplicados en beneficio de la comunidad.

Los invito entonces a redoblar los esfuerzos para transformar la educación en Chihuahua, sabiendo que el futuro no es predeterminado y que son las actuales y futuras generaciones quienes tienen el poder de construirlo y moldearlo.

A t e n t a m e n t e

*Victoria Esperanza Chavira Rodríguez*

RECTORA

# I. El contexto de la Educación Superior

La interdependencia mundial, el valor del conocimiento, los avances tecnológicos y los procesos de comunicación global, entre otros fenómenos actuales, impactan en todas las esferas del desarrollo, demandando que el análisis de lo educativo, no se concrete al examen del contexto inmediato, sin considerar lo que ocurre en el ámbito internacional.

Diversos organismos internacionales establecen las tendencias que orientan a la educación y de manera específica al Sistema de Educación Superior (SES). Algunos de ellos, apoyan con financiamiento a proyectos concretos, mientras que otros vierten recomendaciones a partir de estudios realizados. Los más destacados son el Banco Mundial (BM); la Organización de Cooperación y Desarrollo Económico (OCDE); la Organización de las Naciones Unidas para la Educación la Ciencia y la Cultura (UNESCO); y en el ámbito latinoamericano, el Banco Interamericano de Desarrollo (BID) y la Comisión Económica para América Latina (CEPAL).

Las tendencias actuales de la educación superior para América Latina y el Caribe señalan la necesidad de:

- Promover el acceso a la educación superior en la región, incluyendo distintos recursos de apoyo como: becas, cuotas reservadas de admisión para la participación de grupos sociales, prerequisites de ingreso para promover la permanencia y terminación de los estudios y el acceso a la educación virtual en los países y a nivel internacional.
- Implementar políticas de inclusión y equidad de género, a través de diversas estrategias que permitan ampliar el acceso de grupos sociales excluidos de la educación superior, incorporando sus necesidades en la academia y la vida en las instituciones.
- En el nivel de posgrado e investigación, el acceso y creación de conocimiento, resulta crucial para romper con los ciclos de exclusión en los niveles de formación, investigación y producción de conocimiento, para el desarrollo de la diversidad con equidad, lo que resulta impostergable (UNESCO y ESALC, 2008).

En el caso de México las políticas de las Instituciones de Educación Superior (IES), se orientan a la articulación e integración y a generar cobertura, equidad, pertinencia, flexibilidad, innovación y diversificación en todo el sistema. Los principales desafíos de las IES para el siglo XXI son:

- Constituirse en la puerta de acceso a la sociedad del conocimiento, en un sentido amplio, promoviéndolas como un espacio de innovación permanente e integral, clave para la articulación de una nueva concepción social que persiga un crecimiento autosostenido y un desarrollo más equitativo.
- Atender con calidad a una población estudiantil en constante crecimiento, como resultado de la dinámica demográfica del país y la expansión de la matrícula del nivel básico y medio superior. Dicha demanda para el 2020 puede ser de casi 5 millones de estudiantes.
- Proporcionar servicios a un número significativo de profesionistas y público en general que acudirá a las IES para actualizar sus conocimientos.
- Ofrecer servicios educativos de gran calidad, a través de procesos formativos que integren elementos humanistas y culturales con una sólida capacitación técnica y científica.

En el contexto regional, el Plan Estatal de Desarrollo 2017-2021 reconoce que la herramienta más eficaz para la reducción de la pobreza en todas sus manifestaciones, probablemente sea la educación, en tanto es el medio que garantiza la consecución de los objetivos de desarrollo de más amplio alcance. Los dilemas más importantes de la educación en la entidad refieren a:

- El rezago educativo de la población indígena ya que existen 21 mil 419 personas analfabetas y casi la mitad de la población no cuenta con un grado de instrucción básico. Sobresale el rezago educativo en las mujeres de 12 años o más, lo que implica al 35.3% de la población. El 36.58% de ellas, no sabe leer ni escribir; el 11.6% no cuenta con educación primaria terminada y un 24.9% no ha concluido la secundaria. Se agrega la necesidad de brindar educación a las hijas e hijos de jornaleros debido a su constante movilización y la urgencia de fortalecer las lenguas maternas y los usos y costumbres indígenas, lo que provoca el alejamiento de las y los niñas (os) y jóvenes de la vida rural.
- La necesidad de conocer el nivel de asistencia escolar de las personas con discapacidad, el tipo de discapacidad y nivel de escolaridad, con el afán de generar mejores condiciones de acceso a la educación para lograr la equidad en oportunidades.
- La universalización de la educación preescolar, pues las niñas y niños entre tres y cinco años de edad que no acuden a la escuela supera los 80 mil.
- La cobertura en la educación primaria y secundaria ya que más de 12 mil niñas y niños entre 6 y 12 años no asisten a la escuela, mientras que 15 mil jóvenes entre 13 y 15 años, tampoco lo hacen y año con año se suman a las filas del rezago educativo.
- El acceso a la educación media superior ya que se estima que más de 110 mil jóvenes entre 16 y 18 años no acuden a la escuela de forma regular.
- El acceso a la educación superior, ya que 63 de cada 100 jóvenes entre 19 y 23 años de edad no acuden a la universidad.



Los datos analizados permiten valorar la pertinencia educativa de los programas de la UPNECH, a la vez que se convierten en un referente fundamental para la planeación de su quehacer en el futuro. En este proceso se aprovechará el prestigio de la institución en la formación de profesionales de la educación; su impacto estatal, dada su ubicación histórica y geográfica en toda la entidad; su orientación hacia la atención de grupos vulnerables; su potencial para investigar e intervenir en ámbitos educativos específicos y la experiencia invaluable de su personal directivo, docente, administrativo y de apoyo.

Ratificamos así, que somos una institución que aprovechará los espacios internos para el enriquecimiento académico y administrativo, así como los externos identificados en los contextos regional, nacional e internacional que brinden la posibilidad de continuar educando y transformando la realidad educativa.



## II. Introducción

**E**l Plan de Desarrollo Institucional (PDI) de la Universidad Pedagógica Nacional del Estado de Chihuahua (UPNECH), cristaliza los esfuerzos de la comunidad universitaria y de su instancia rectora, para transitar a “La universidad que queremos para el 2020”.

Desde este horizonte programado se establecen los proyectos estratégicos que orientarán el trabajo académico en los próximos cuatro años, con el propósito de consolidar la posición de nuestra universidad, como una entidad con capacidad para atender las necesidades educativas de la población chihuahuense, a través de programas de formación y actualización para los profesionales de la educación; del fortalecimiento de la investigación e innovación educativa de la producción académica de calidad y de la difusión de la cultura.

### MISIÓN

La Universidad Pedagógica Nacional del Estado de Chihuahua es una institución pública de educación superior dedicada a la formación y desarrollo de profesionales de la educación, con programas de calidad y pertinencia, que contribuyen a la comprensión y solución de los problemas del campo educativo en sus ámbitos de intervención.

### VISIÓN

Será la institución con liderazgo reconocido en formación de profesionales de la educación, que desarrolla integralmente su vida académica mediante la certificación y acreditación de sus programas.

### VALORES

Compromiso educativo, calidad educativa, atención educativa a la diversidad, cultura pedagógica, innovación educativa y cultura regional.



### III. La UPNECH: referentes institucionales

Iniciar una nueva etapa institucional sin echar mano de la historia construida, significa fundar el porvenir sin horizonte viable. Por el contrario, pensar un futuro distinto, supone la necesidad de valorar lo que se ha quedado en el camino, en tanto sueños de aquellos que nos han antecedido en la construcción cotidiana de nuestra casa de estudios, implicando a la vez, asumir el compromiso con lo que ha quedado frustrado, como base fundante para enmarcar la ruta que habremos de seguir en adelante.

Los procesos que han acontecido para que la UPNECH, sea la institución que es en la actualidad, están teñidos de problemas y retos, pero también de fortalezas y oportunidades que denotan su densidad y complejidad. No obstante, una característica la define: la calidad del servicio que presta, en virtud de sus programas educativos y por la forma en que esa cultura de calidad, define el tipo de profesionales que la conforman.

Resulta relativamente lejano aquel 1978 cuando se fundó nuestra institución e iniciaron sus primeras tareas, contextualizadas en la necesidad de profesionalizar al magisterio nacional. Se crea así el Sistema de Unidades UPN, que dio origen a cada una de las unidades UPN del País. En el estado se crean en primera instancia, las unidades 081 en la ciudad de Chihuahua, 082 en Juárez y 083 en Parral, mismas que paulatinamente extendieron sus servicios, con la fundación de subsedes regionales en Nuevo Casas Grandes, Cuauhtémoc, Delicias, Madera, Creel, Camargo y Guachochi.

Constituido bajo un Sistema de Educación a Distancia (SEAD), el primer programa educativo fue la Licenciatura en Educación Básica (LEB 1979) que demostró el talante de una institución con un profundo sentido crítico que la distingue y la define hasta estos días. Más tarde se crearon los programas de Licenciatura en Educación Plan 85, Licenciatura en Educación Preescolar y Primaria para el Medio Indígena (LEPEPMI 90) y Licenciatura en Educación Plan 94 (LE 94). En ese mismo contexto se crea la Maestría en Educación Campo Práctica Docente, programa con el que se inaugura una nueva ruta en la institución: la oferta de posgrados como una nueva alternativa de formación.

Realizando un balance, se considera que las décadas de los ochentas y noventas fueron etapas de una gran expansión de los servicios educativos, en los que nuestra universidad cumplió con creces, la tarea de modificarse y diversificarse conforme se transfor-

maba la realidad del país; gracias a la implementación de políticas educativas, que impactaron contundentemente en el normalismo mexicano y con ello en la educación básica.

La firma del Acuerdo Nacional Para la Modernización de la Educación Básica, que derivó en la Federalización de los Servicios Educativos, con la consecuente ubicación en 1994, de la UPN en los Servicios Educativos del Estado de Chihuahua (SEECH), dio pauta a otra etapa de desarrollo, que se extendió hasta la primera década del nuevo milenio. Se caracterizó por la dependencia administrativa y laboral de la universidad ante esta dependencia educativa, así como por el fortalecimiento del vínculo académico con la Unidad Ajusco, gracias a la creación de la Dirección de Unidades UPN del país, instancia que promovió las condiciones para que los académicos de todas las entidades, participaran en tareas de diseño, implementación y evaluación curricular. Continuó entonces, el proceso de ampliación y diversificación de la oferta educativa, con la implementación de la Licenciatura en Intervención Educativa (LIE), así como con una diversidad de programas de posgrado nacionales y estatales, entre ellos: Especialidad en Estudios de Género, Maestría en Educación Básica (MEB), Maestría en Educación Intercultural, Maestría en Gestión Educativa, entre otros programas educativos, que se acompañaron de un crecimiento acelerado de la planta académica, gracias al proceso de cancelación de plazas de educación básica para su creación en las unidades UPN de la entidad.

Es en agosto de 2011, cuando la Universidad inicia una de las etapas más significativas en su desarrollo institucional, con el decreto que da origen a la Universidad Pedagógica Nacional del Estado de Chihuahua, como organismo descentralizado del gobierno estatal, con capacidad jurídica y patrimonio propio. Una historia corta sí se le mira desde ciertos ángulos, pero rica en su misión y visión de futuro, a través de la que se propuso convertirse en un referente nacional, estableciendo los derroteros que habrán de seguir los demás estados del país.

Realizando un balance de este proceso, se considera que durante la Primera Gestión como UP-NECH a cargo de la Dra. Patricia Caballero Meneses, se logró construir:

- a) *Un modelo organizacional*, acorde a su condición de institución descentralizada, integrada por una entidad rectora y once campus universitarios.

Corresponden a lo que anteriormente fueron tres unidades, siete subse-des y uno de nueva crea-





ción, ubicados en las principales regiones de nuestro enorme y diverso estado de Chihuahua. Se hace realidad el principio de equidad que caracteriza a la Universidad, al convertir las subsedes en Campus universitarios otorgándoles las mismas facultades organizacionales.

- b) *Un modelo de gobernanza*, con la elaboración de normas y lineamientos para regular el trabajo académico y administrativo, entre las que destacan el Estatuto orgánico, el Código de Ética, los reglamentos que regulan el Consejo de Calidad, la Comisión Académica Dictaminadora, el período sabático, el estímulo al desempeño docente y los procesos de investigación, entre otros.
- c) *Un modelo de gestión*, que le permitió establecer convenios de colaboración académica con distintos sectores sociales, así como convertirse en una Entidad de Certificación y Evaluación de Competencia Laboral en el modelo del Sistema Nacional de Competencias de CONOCER, entidad que pone al servicio de la sociedad los siguientes estándares de competencia:

Con el nombramiento de la Rectora Mtra. Victoria Esperanza Chavira Rodríguez, en 2016 se inicia un nuevo periodo orientado a consolidar la posición de la UPNECH, como una entidad con capacidad para atender las necesidades educativas de la población chihuahuense mediante una oferta educativa pertinente equitativa y de calidad, así como por el fortalecimiento de la investigación e innovación educativa, de la producción académica de calidad y de la difusión y extensión de la cultura universitaria. Todo ello, contextualizado en un impulso sostenido a los procesos de vinculación y sinergia con los sectores sociales y con distintas organizaciones de la sociedad, a fin de promover políticas públicas que den respuesta a problemas ingentes que ameritan nuevos aprendizajes y alternativas educativas diferenciadas, algunas de las cuales son urgencias insoslayables para el Estado de Chihuahua.

Frente a la complejidad de esta tarea se mantiene el compromiso de responder a las demandas de un mundo globalizado, sin olvidar nuestra historia e identidad; de ahí que la universidad continuará inserta en la globalización desde un profundo sentido crítico, actitud que involucra a la totalidad de las tareas universitarias, que seguirán sometiendo al juicio y escrutinio minucioso, para ofrecer lo mejor de sus profesionales, en un compromiso permanente con la sociedad.

Se ratifica entonces la postura de la comunidad universitaria de no ser simples apologistas de la globalización, sino continuar fortaleciendo una comunidad académica que se distingue por la crítica en sus quehaceres diversos y complejos y por la oferta de programas y proyectos educativos, fundamentados, en el rechazo del dogma y en un humanismo comprometido con las necesidades de la población más vulnerable.

El quehacer universitario se enmarca así, dentro de una concepción de educación para la realización de todos los derechos humanos, entre ellos la dignificación de la vida, la atención educativa de calidad en la primera infancia y a lo largo de toda la existencia; la eliminación de toda forma de discriminación y la promoción de la justicia y de una cultura de paz.





## IV. Proceso de construcción

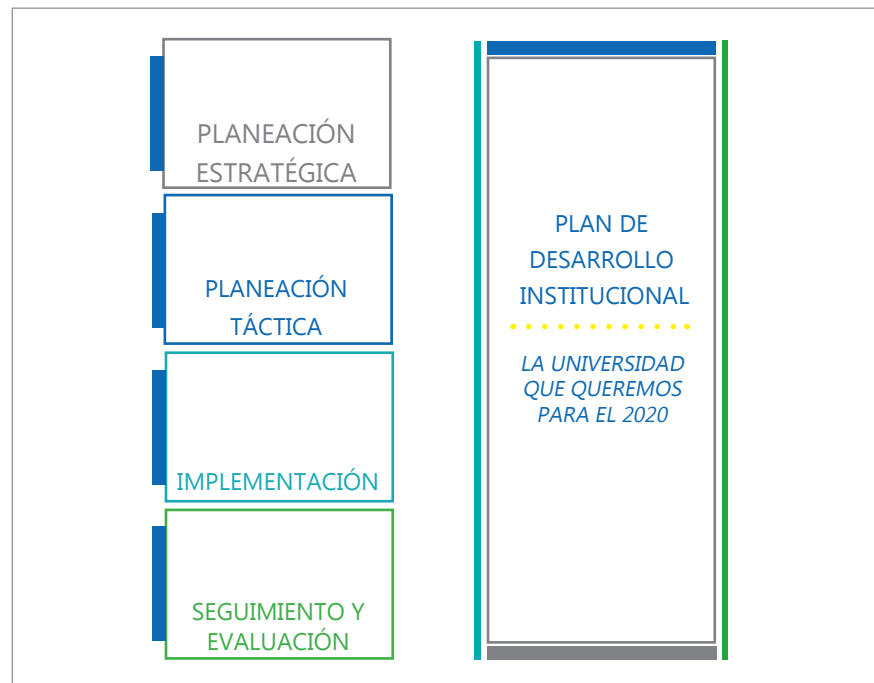
La construcción colectiva del Plan de Desarrollo Institucional “La universidad que queremos para el 2020”, surge de las demandas de la comunidad universitaria para ser partícipes “desde abajo” en la planeación, implementación y evaluación de los procesos de cambio institucional, de ahí que la Rectoría de nuestra universidad procedió de inmediato a organizar el proceso para su diseño, basado en los siguientes preceptos:

1. *La consulta democrática*, generando espacios para recuperar las voces de la comunidad universitaria (autoridades, profesores, personal de apoyo y también de los estudiantes), a fin de contar con un diagnóstico y un pronóstico de posibilidades de cambio, contruidos desde voces múltiples con sentido crítico, fortaleciendo el principio de una universidad en la que cabemos todos.
2. *El trabajo colegiado y la toma de decisiones conjuntas*, en la definición y organización del PDI y con ello de los proyectos estratégicos para promover el cambio institucional.
3. *La participación crítica de los órganos colegiados de la institución*, en la mejora de los procesos y productos que se deriven de él.



4. La participación comprometida de toda la comunidad universitaria, en las tareas de implementación y seguimiento del plan, lo que supone identificar y planificar niveles de trabajo y participación diferenciados a la vez que comunes, en las distintas instancias de autoridad (rectoría, campus universitarios y actores institucionales), para generar una organización sinérgica para el logro de un gran propósito: contribuir en el logro de los objetivos y proyectos estratégicos del PDI.

Siguiendo estos principios, el PDI integra las cuatro etapas organizacionales:

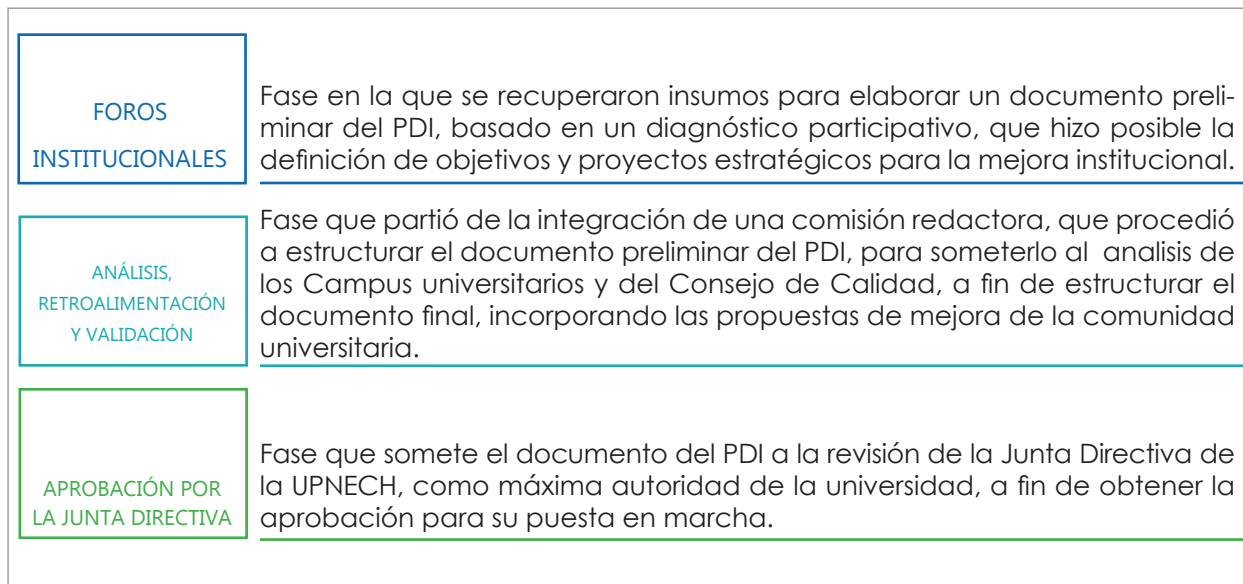


**Figura 2. Proceso metodológico del PDI.**

Como se observa, se propone trascender las prácticas que prevalecen en muchas instituciones, en las que las iniciativas de cambio, se concretan en la elaboración de planeaciones macro, que no se vinculan con el desarrollo de planes operativos en los que se concretan metas, recursos y responsabilidades de ejecución por proyecto estratégico; así como los dispositivos organizacionales, para implementar, seguir y evaluar su ejecución con vistas a su mejora. Frente a ello, se asume el compromiso de que una vez concluido el nivel de planeación estratégica, se procederá de inmediato a organizar el proceso de elaboración de planes operativos anuales, así como a diseñar los procesos que permitan su implementación, seguimiento y evaluación.

# Planeación estratégica

La etapa estratégica del plan, tuvo la finalidad de sumar esfuerzos para diseñar un documento institucional que fundamentado en un diagnóstico participativo, definiera el diseño de proyectos estratégicos de mejora de las funciones sustantivas y adjetivas de la universidad, para posteriormente proceder a su concreción y articulación, en los distintos niveles de responsabilidad. Las fases que se implementaron fueron:



**Figura 3. Primera Etapa. Planeación Estratégica.**





Los foros se efectuaron en dos niveles: uno de carácter institucional que fue organizado por los directivos de los campus, con el propósito de recuperar información diagnóstica de la comunidad universitaria, a través del trabajo en 11 mesas siguientes:

- a) Programas de licenciatura ¿hacia dónde queremos avanzar?
- b) Programas de maestría: retos y perspectivas.
- c) El doctorado en la universidad.
- d) Educación virtual: Retos y oportunidades.
- e) Investigación, difusión y gestión.
- f) Ejes transversales para la docencia y la investigación.
- g) Mejora de la infraestructura y de las tecnologías de la información.
- h) Comunicación social de la UPNECH.
- i) Mejoras en las trayectorias escolares: la visión de los estudiantes.
- j) Mejora de los procesos de gestión y profesionalización del personal de apoyo (directores, jefaturas administrativas y personal de apoyo).

Este ejercicio de diálogo que se acompaña de la presentación de ponencias permitió recuperar las problemáticas institucionales que se viven en los campus, además de identificar propuestas de mejora desde la visión de los actores.

El segundo foro tuvo carácter estatal y fue organizado por la Rectoría de la Universidad, donde se incluyeron un conjunto de actividades tendientes a promover la reflexión colectiva sobre la necesidad del cambio institucional, concretado en “el cambio que queremos, y al que es necesario aportar”. Destacó la organización de un panel en el que participaron académicos de la UPNECH de reconocido prestigio, quienes aportaron opiniones valiosas sobre los retos y necesidades de nuestra universidad en el contexto actual.

Dicha actividad, sirvió como detonante para proceder al trabajo en las 11 mesas de diálogo, en las que se integró la información recuperada en los foros institucionales, en una Matriz de Opciones Estratégicas (MAO), lo que hizo posible identificar aquellas situaciones y condiciones institucionales que resulta necesario, eliminar, modificar, fortalecer e innovar. Al concluir esta actividad, la sesión plenaria fue el marco general en el que los moderadores de las mesas presentaron las aportaciones vertidas, a la vez que permitió integrar la Comisión Redactora del PDI, con integrantes de las mesas de trabajo.

La información recuperada en estos espacios de intercambio, fue utilizada para configurar el primer documento del Plan de Desarrollo Institucional, gracias a la organización de tres reuniones de trabajo de la Comisión Redactora. Posterior a ello se procedió a devolver el documento a los campus universitarios, para su análisis por la comunidad universitaria, finalizando el proceso con la retroalimentación del Consejo de Calidad de la UPNECH, lo que derivó en la estructuración del documento final.

La versión definitiva de la etapa estratégica del plan, se presentó y entregó formalmente ante la Junta Directiva de la UPNECH, aprobándose en la reunión celebrada el 23 de junio de 2017.



# Planeación táctica

Esta etapa reviste una gran importancia porque involucra la participación colectiva del personal en los campus universitarios y en las distintas instancias de la rectoría, en la elaboración de un plan de trabajo detallado en el que se precisen las líneas de acción, las metas a alcanzar, los indicadores, los recursos presupuestados, las actividades a desarrollar, tiempos de realización y también las responsabilidades del personal involucrado en los procesos y resultados. Su desarrollo sienta las bases para la toma de decisiones, la planificación diaria, la recopilación de evidencias y la elaboración de informes de desempeño a lo largo del año, de ahí que durante el mes de junio de 2017, se procederá a organizar un conjunto de reuniones académicas que posibiliten concretar los planes operativos anuales de la universidad en su conjunto para el ciclo escolar 2017-2018.

## Implementación

La ejecución del plan, supone que todos los niveles de responsabilidad se comprometan en garantizar la puesta en marcha de los planes operativos, desde una visión colaborativa que posibilite avanzar hacia la universidad que queremos. Implica además el monitoreo de las actividades y la producción de insumos desde los que será posible valorar los logros alcanzados. Las evidencias físicas o visuales, las actas de reunión, los informes de gestiones específicas y los documentos de trabajo entre otros, son herramientas indispensables en esta etapa. Por ello, una vez concluido el proceso de elaboración de los planes operativos anuales, se diseñarán los mecanismos indispensables para la recopilación de insumos que permitirán poner en marcha la última etapa del plan.

## Seguimiento y evaluación

Para desarrollarla se asumirá una postura de la evaluación en la que se reconoce como un proceso permanente que integra dos procedimientos complementarios:

- a) El uso de herramientas cuantitativas, que facultan la medición del nivel de logro de las metas establecidas en los planes operativos de los distintos niveles de responsabilidad.
- b) La utilización de información cualitativa, que al término de cada ciclo escolar permitirá implementar procesos de autoevaluación y coevaluación del PDI, con vistas a su retroalimentación y mejora. Por ello, a partir de mayo de 2018, se generarán los procedimientos que faculden la implementación de estas dos modalidades evaluativas con la participación de la comunidad universitaria.

A manera de síntesis, se reconoce que el diseño, implementación, seguimiento y evaluación del PDI, nos compromete a todos, a avanzar hacia el porvenir, sin desconocer lo que hemos sido, para dar sentido a lo que pretendemos ser. Dar sentido a la ética en un tiempo donde suele soslayarse parece entonces comprometer más, pero también ofrece un rumbo cierto y una ruta de alta calidad en la que es posible estar todos, los que construimos esta universidad.

## Diagnóstico institucional

Los datos estadísticos que aquí se presentan, complementan la información diagnóstica que se obtuvo en los foros, cuyo análisis permite ampliar las miradas del estado que guarda la institución, desde cuatro dimensiones del trabajo institucional, a decir, oferta educativa, planta académica, personal administrativo y de apoyo y tecnologías de la información y la comunicación.

### a) Oferta educativa

---

En la universidad operan actualmente 11 programas de licenciatura y posgrado, 4 de los cuales tienen una cobertura nacional, mientras que los 7 restantes solo funcionan en el contexto estatal.

La oferta de licenciatura se compone de los programas de: Licenciatura en Intervención Educativa (LIE); Licenciatura en Educación Preescolar (LEPRE); Licenciatura en Educación Primaria (LEPRI); Licenciatura en Educación Preescolar y Primaria para el Medio Indígena (LEPEPMI 90), la Licenciatura en Educación Indígena (LEI), y hasta 2016 la Licenciatura en Educación Plan 94 (LE'94). A nivel posgrado los programas ofertados son: Maestría en Educación Básica (MEB); Maestría en Educación Campo Práctica Docente; Maestría en Gestión Educativa; Maestría en Interculturalidad; Maestría en Educación Media Superior (MEMS) y el Doctorado Regional en Educación con Énfasis en la Formación de Profesores.

El análisis del comportamiento de los programas educativos, hizo evidente un fenómeno sostenido de descenso de la matrícula, en todos los niveles de formación tal como se muestra en la Tabla 1.

**Tabla 1.**  
**Población atendida.**

PERIODO	LICENCIATURA	MAESTRÍA	DOCTORADO	TOTALES
Ene-Jun 2015	2,340	767	44	3,151
Ene-Jun 2016	2,119	668	38	2,825
Ene-Jun 2017	1,729	526	6	2,261

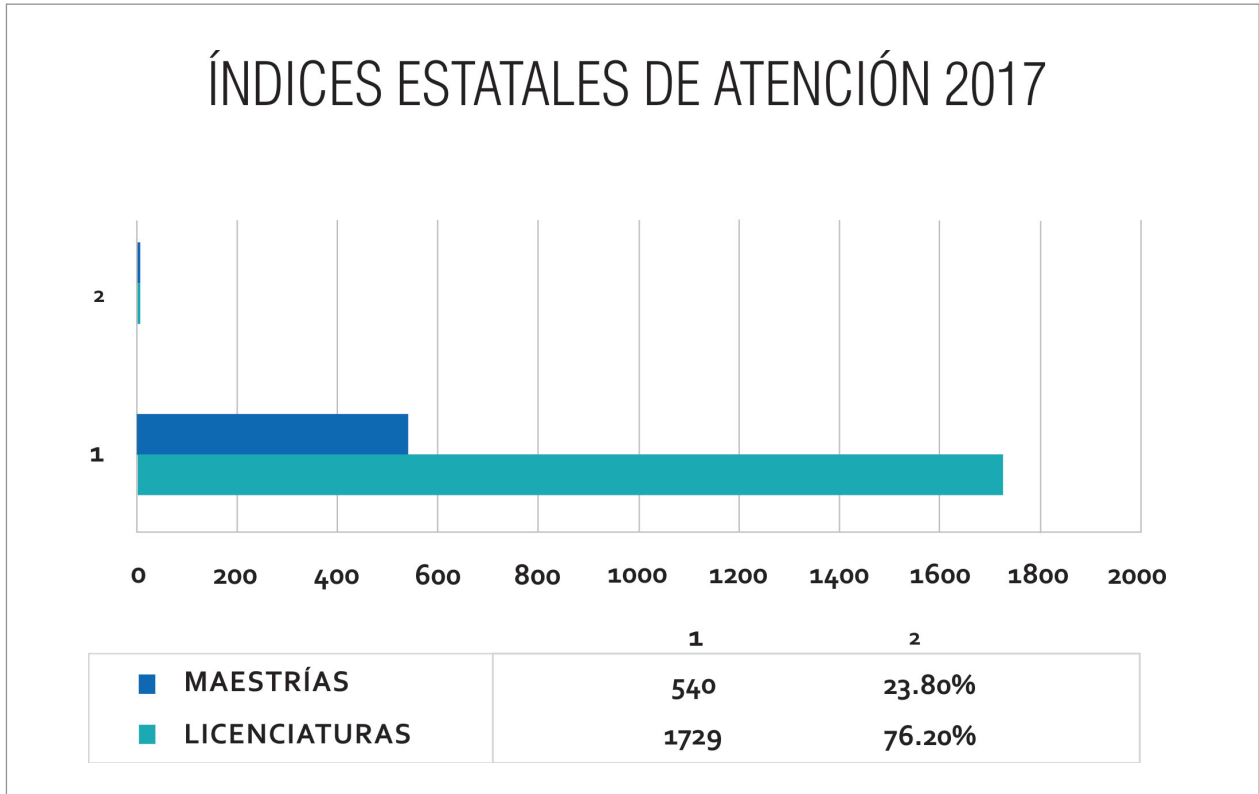
Fuente: Sistema de Integral de Gestión Académica y Administrativa (SIGAA) UPNECH. 2 de junio de 2017.

Como se observa a lo largo de tres ciclos escolares la matrícula de licenciatura se redujo en un 26.11% y en el nivel de maestría en un 32.63%.

En el nivel de doctorado los datos reflejan el comportamiento de dos programas educativos. El Programa Estatal de Doctorado en Educación que operó con una sola generación estudiantil, que egresó en el primer semestre de 2016. Inició con una matrícula de 44 estudiantes y concluyeron 38 en 2016, lo que significa que el 17.9 % abandonó los estudios por distintas razones. El Programa: Doctorado Regional en Educación con Énfasis en la Formación de Profesores inició su operación con un curso propedéutico en el que se inscribieron 32 estudiantes, 10 de los cuales no lograron su inscripción al 1er. semestre; por ello actualmente cuenta con 22 estudiantes, 6 de los cuales cursan sus estudios en la Sede Regional Chihuahua.

Los factores que explican el fenómeno descrito son diversos. En el contexto externo, sobresalen los que se relacionan con las políticas de evaluación educativa promovidas por el Instituto Nacional de Evaluación Educativa (INEE) y con ello, las establecidas por el Servicio Profesional Docente, que modificó las condiciones laborales de la profesión docente en la Educación Básica y Media Superior. Se implementaron un conjunto de disposiciones que regulan el ingreso al servicio, la permanencia en él y la promoción de los docentes, impactando negativamente al Sistema de Formación Docente del país en su conjunto, lo que ha derivado en el descenso sostenido de la matrícula a las escuelas normales, así como al conjunto de instituciones formadoras y actualizadoras de los profesionales de la educación, entre ellas ésta universidad. En el ámbito interno, se detecta que un buen número de programas educativos requieren ser actualizados o reformulados utilizando criterios de flexibilidad, equidad, pertinencia y calidad.

La formación a nivel licenciatura, constituye un área de oportunidad para la institución tal como lo indica la Figura 4.

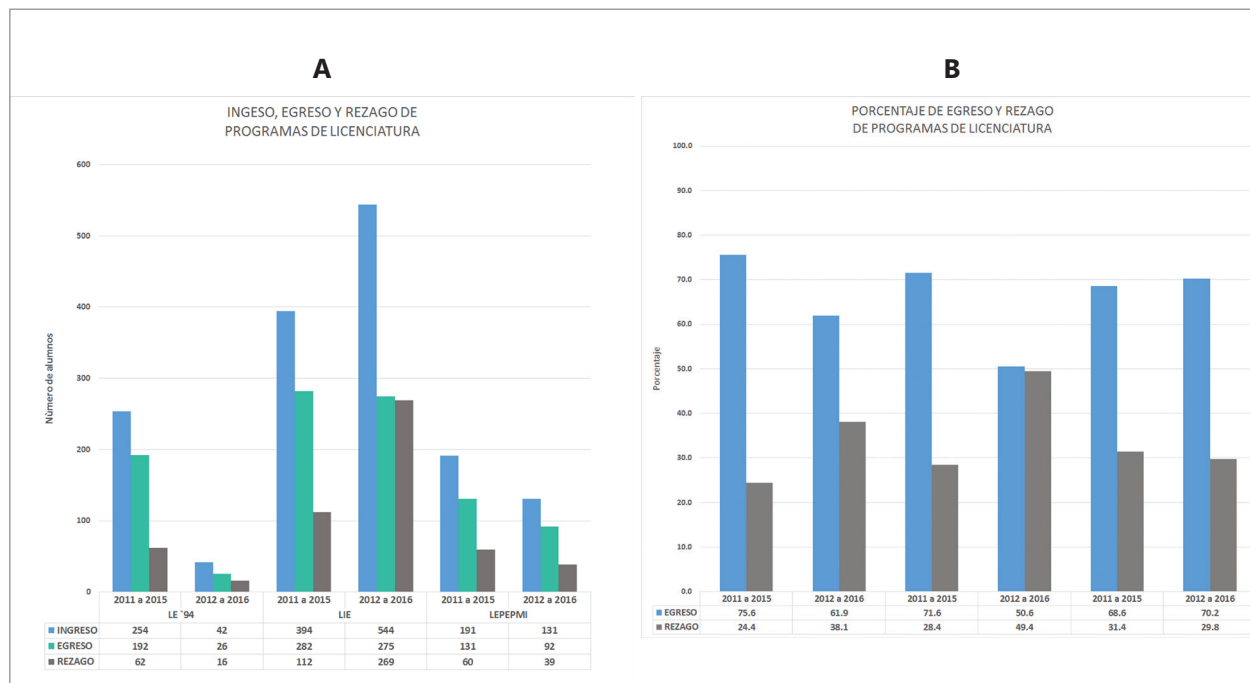


**Figura 4. Índices estatales de atención en licenciatura y maestría.**

*Fuente: Sistema de Integral de Gestión Académica y Administrativa (SIGAA) UPNECH, 2 de junio de 2017.*

Como puede observarse, los estudiantes de Licenciatura representan el 76.20% de la población estudiantil, mientras que los de maestría constituyen el 23.8%. Un factor que permite explicar este fenómeno, refiere a los datos poblacionales que indican que la mayor demanda de servicios educativos se concentra en la Educación Media Superior y Superior, proceso que de acuerdo a las tendencias continuará presentándose. Para el ciclo escolar 2015-2016, la cobertura expresada en tasa bruta, fue de 35.1% lo que significa que 3 millones 633 mil jóvenes se inscribieron en alguna institución de educación superior en las modalidades escolarizada y no escolarizada (ANUIES, 2015). De mantenerse este ritmo de crecimiento, para el período escolar 2018-2019, se alcanzará una cobertura de 38.1%, de ahí que lograr la universalización en este nivel, está lejos de ser una realidad. Frente a ello los programas de licenciatura continuarán representando una buena opción para nuestra universidad si se redoblan los esfuerzos para ofrecer programas pertinentes a la diversidad de contextos y necesidades educativas en la entidad.

La mejora de las trayectorias estudiantiles para que reduzca el rezago y el abandono escolar actual, es un área de oportunidad, tal como lo reflejan los datos de las dos últimas generaciones en los programas de licenciatura.



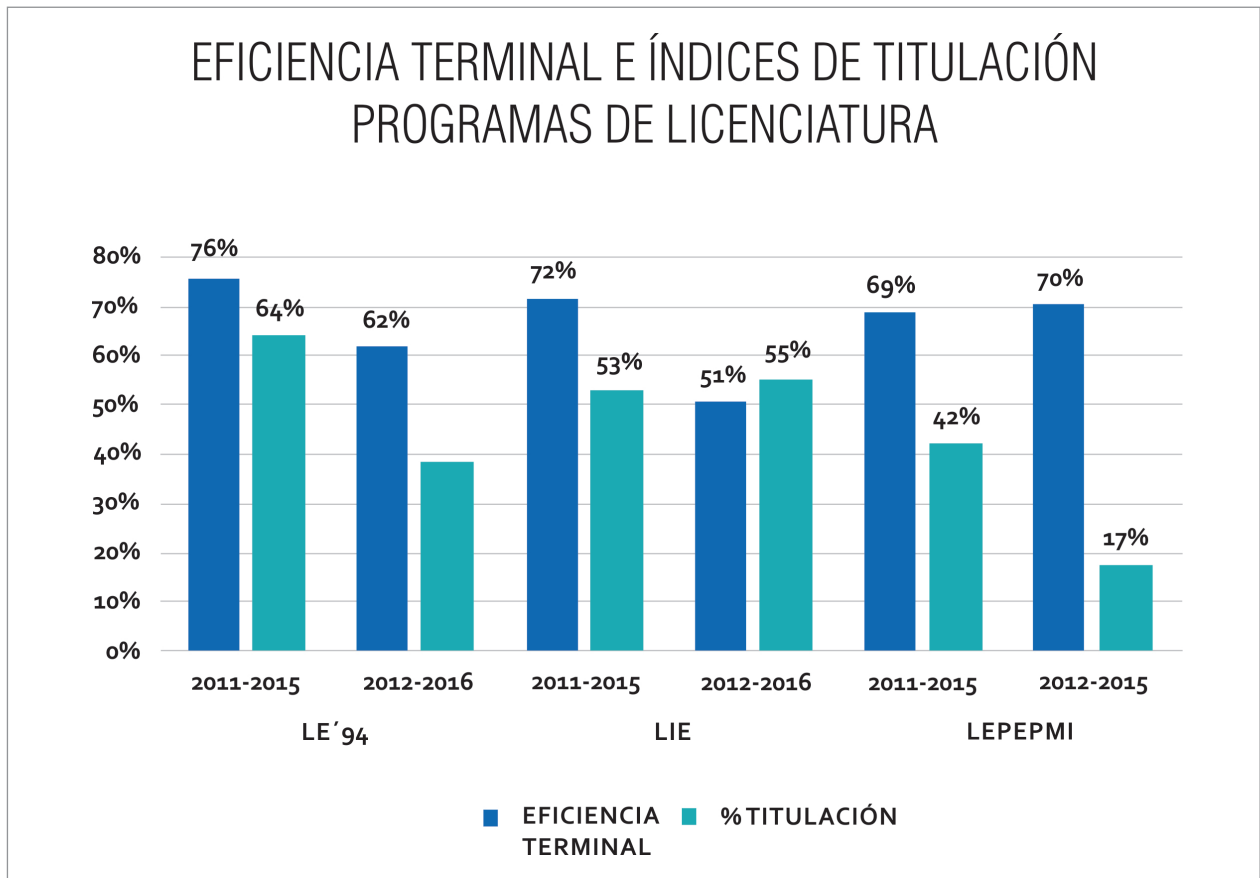
**Figura 5. Ingreso y egreso de programas de licenciatura.**  
Fuente: SIGAA UPNECH, 2017.

Como puede observarse en el panel B de la Figura 5, el porcentaje de deserción en LIE, se incrementó de una generación a otra, ya que en la generación 2011-2015 se registró una deserción del 28.4%, y en la generación 2012-2016, hubo un porcentaje de deserción del 49.4%, cuya diferencia es de 21% que representa el incremento de abandono escolar. Esta misma condición de incremento se puede apreciar en el caso de la LE '94, ya que la primera generación presenta una deserción de aproximadamente 24%, y la segunda de 38.1%, cuya diferencia constituye un 14% de incremento en el abandono escolar para esta licenciatura.

En el panel A, se informan los mismos datos anteriormente explicados, pero adicionalmente se muestran los datos correspondientes al ingreso para cada generación. Es necesario aclarar que no es correcto, ni seguro elaborar interpretaciones de este panel, puesto que las figuras elaboradas con datos de frecuencia absoluta pueden dar origen a interpretaciones no del todo correctas. Además, es necesario señalar que las condiciones de cada programa de licenciatura, así como sus datos de ingreso son muy variados entre los diferentes programas. Por ello, se prefiere elaborar la interpretación sobre el abandono escolar, a partir de los datos expresados en porcentajes ya que son más útiles y justos para elaborar comparaciones entre programas y generaciones.

El descenso en la matrícula de la LE 94, se explica a partir del cierre paulatino del programa por las políticas estatales motivadas por el impacto que esta licenciatura tenía en el aspecto salarial.

Los índices de eficiencia terminal y titulación son similares, tal como se señala en la Figura 6.



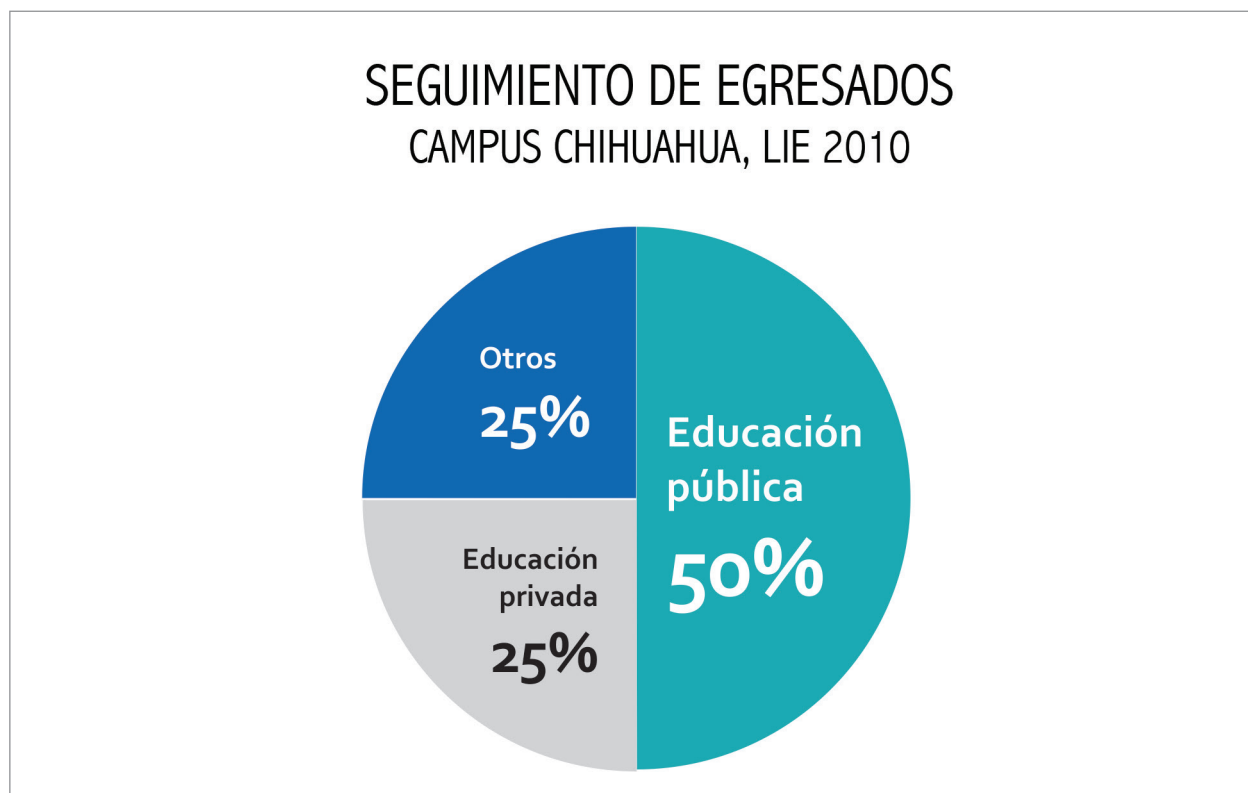
**Figura 6. Eficiencia terminal e índices de titulación.**

*Fuente: Sistema de Integral de Gestión Académica y Administrativa (SIGAA) UPNECH, 2 de junio de 2017.*

En la LIE, la eficiencia terminal alcanzó un promedio del 61.5% y los índices de titulación del 54%; la LEPEPMI tiene un 69% de eficiencia terminal y un 29.5% de titulación como promedio; y la LE'94 presenta 69% de eficiencia terminal y titulación 51%. Por tanto se plantea la demanda de mejorar los procesos de titulación diversificando las opciones y estrategias para lograr la obtención de un mayor número de titulados.



La inserción laboral de los egresados es una de las fortalezas institucionales en el nivel de licenciatura, como lo muestra la Figura 7.

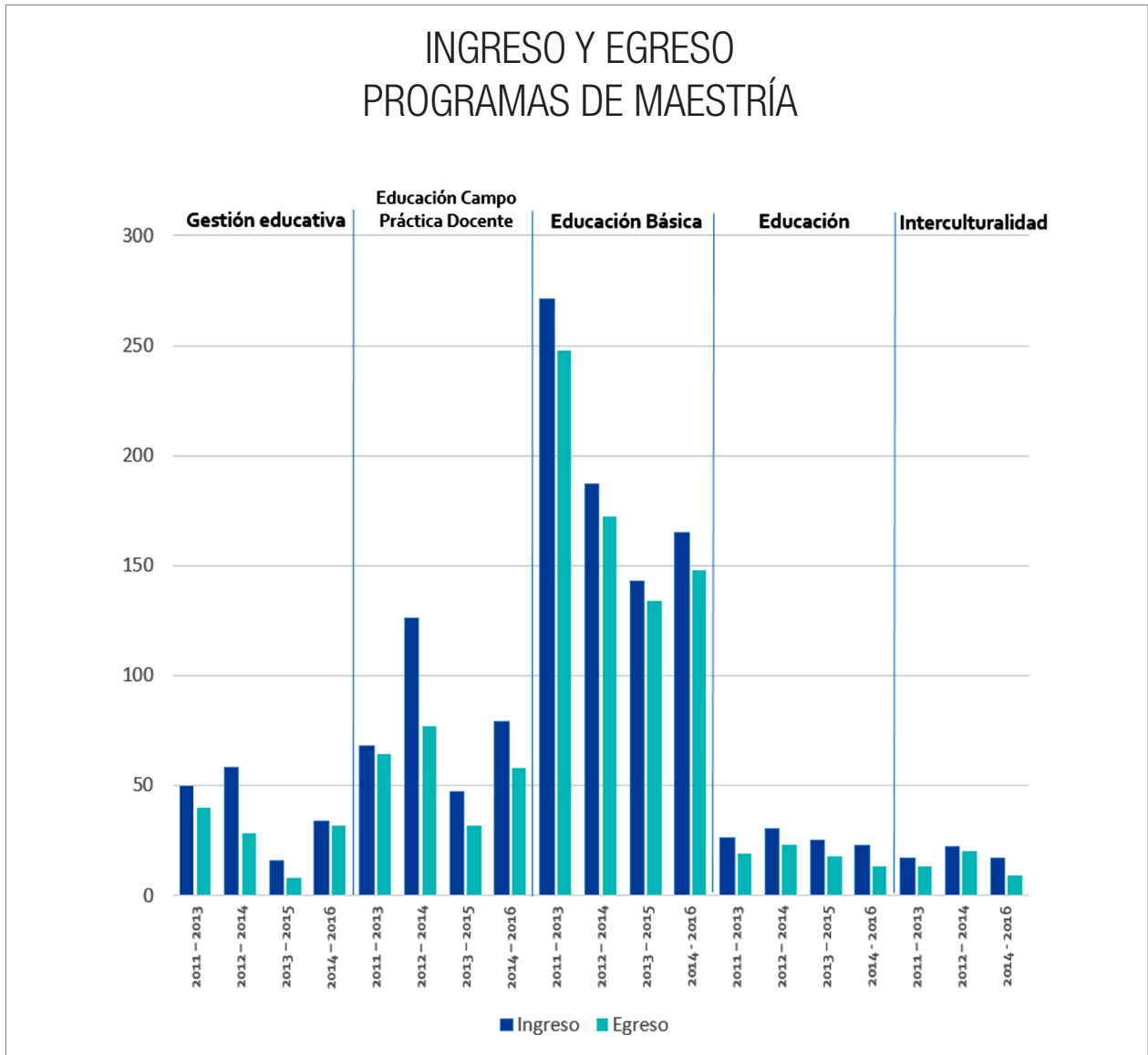


**Figura 7. Ubicación laboral de los egresados de LIE en 2010, Campus Chihuahua.**

*Fuente: Estudio de Seguimiento de egresados 2010.*

Un estudio realizado en el Campus Chihuahua de tres generaciones de egresados, efectuado en 2010, mostró que el 89% de los exalumnos se encontraban desempeñando algún empleo. De ellos el 54% se ubicó en la educación pública en funciones directivas, de docencia frente a grupo, de apoyo a la educación o de asesoría técnico pedagógica. Cabe destacar que muchos de ellos, ostentaban en ese momento categoría de interino limitado. Otro 25% trabajaba en instituciones educativas privadas, ente ellas escuelas de educación preescolar o primaria, centros de desarrollo infantil y guarderías y el 25% restante, tenía una ubicación laboral en instituciones del sector salud, gobierno estatal, asociaciones civiles o en su propio negocio.

En el caso de los programas de maestría, la figura muestra los índices de retención escolar de 4 generaciones en los cinco programas que se ofertan:

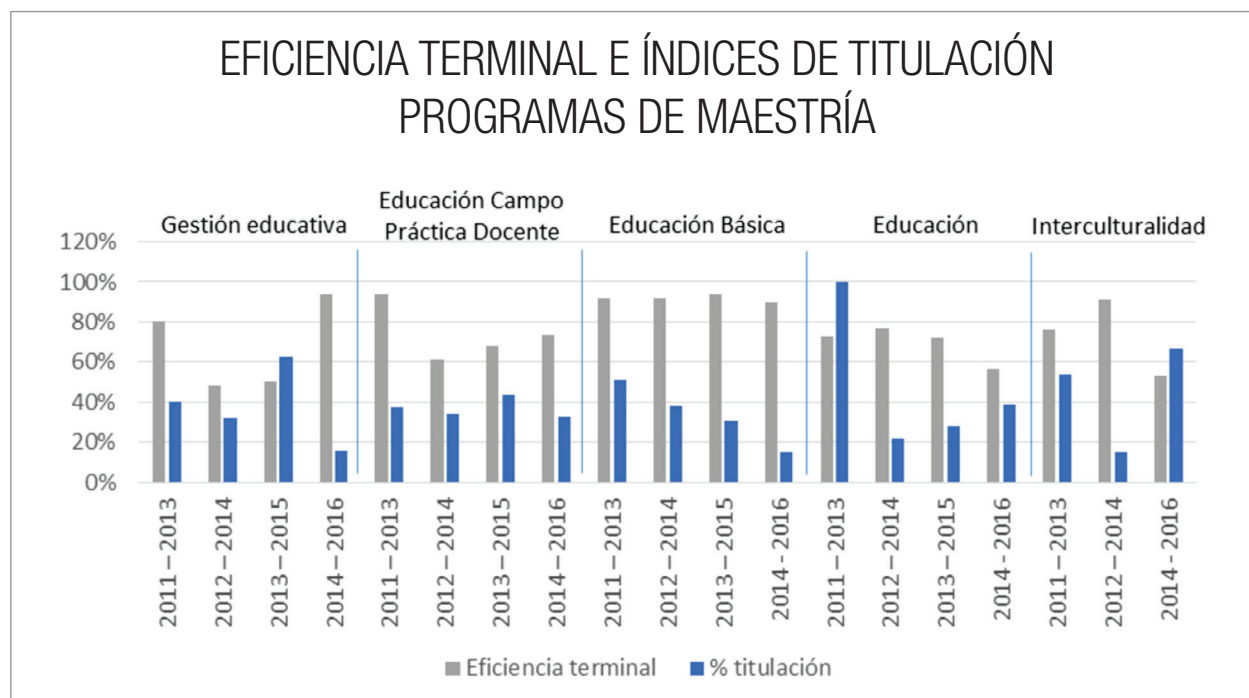


**Figura 8. Ingreso y egreso en programas de maestría.**

Fuente: Sistema de Integral de Gestión Académica y Administrativa (SIGAA) UPNECH, 2 de junio de 2017.

Sobresale la Maestría en Educación Básica (MEB), que presenta la cifra más alta de inscripción con un total de 767 alumnos y un egreso de 702, en el trayecto de cuatro generaciones, lo que equivale a una tasa de retención del 91.5%. Dicho programa se caracteriza por su flexibilidad curricular al permitir que los estudiantes elijan un trayecto formativo de un año del que obtienen el grado de especialización o de dos años de estudio por los que obtienen el grado de maestría. Se caracteriza además porque a través de procesos de reflexión sobre la práctica docente, se atienden las demandas de profesionalización docente establecidas en la Reforma Integral de la Educación Básica.

El segundo lugar lo ocupa la Maestría en Educación Campo Práctica Docente que durante cuatro generaciones ha tenido un ingreso de 320 estudiantes, de los cuales egresaron 231, lo que representa un índice de retención del 72.18%. Alternamente la maestría en Gestión Educativa ha sido cursada por 158 alumnos, de los que concluyeron 108, lo que refleja un índice de retención del 68.3%. La maestría en Educación, ha inscrito a 104 estudiantes porque se oferta en solo uno de los Campus universitario y muestra una tasa de retención del 70.1%, mientras que la maestría en Interculturalidad ha dado atención a 56 estudiantes, de los que egresaron 42, de ahí que su índice de retención es del 75% de la población atendida. Se presume que entre las causas que originan la deserción en estos programas, se encuentran: dificultades personales y familiares para asistir con regularidad; condiciones económicas insuficientes, demandas del Servicio Profesional Docente y con ello la sobrecarga de trabajo, entre otras. Se reconoce que se requiere realizar investigación que otorgue certeza a las causas de descenso de la matrícula. Los procesos de eficiencia terminal y titulación en dichos programas, son similares a los presentados con anterioridad y se presentan en la Figura 9.



**Figura 9. Índices de eficiencia terminal y titulación.**

Fuente: Sistema de Integral de Gestión Académica y Administrativa (SIGAA) UPNECH, 2 de junio de 2017.

Como puede observarse la eficiencia terminal (egresión) tiene una media del 76%, mientras que la MEB alcanza un promedio de 91.5 %. Sin embargo la proporción de titulación es significativamente menor al alcanzar una media del 40%, en tanto que porcentajes superiores a esta cifra solo se presentan en algunas generaciones.

A manera de síntesis, es posible señalar como fortalezas institucionales: la inserción laboral de los egresados de licenciatura y los procesos de eficiencia terminal en maestría, particularmente en la MEB; como áreas de oportunidad la necesidad de ampliar la oferta educativa con programas flexibles que integren: a) campos de formación diversos

que permitan la especialización para intervenir en problemáticas y poblaciones específicas; b) niveles de formación diversos, de tal manera que se integre un currículo ampliado desde el que se pueda optar por la especialización, la maestría y el doctorado; c) distintas modalidades de estudio para que el estudiante opte por cursos presenciales o virtuales, de acuerdo a sus necesidades. Se demanda además mejorar las trayectorias educativas a fin de incrementar los índices de retención, de egreso y titulación.

En atención a dichas necesidades se procedió a planificar la oferta educativa para el período escolar 2017- 2018, tomando en cuenta las recomendaciones de los Directores de Campus, del Consejo de Calidad y la aprobación de la Junta Directiva. Se consideraron las posibilidades formativas que ofrece la Universidad Pedagógica Nacional, a través de su Rectoría en Ajusco, con los programas de formación inicial: Licenciatura en Pedagogía y Licenciatura en Administración Escolar; además de los nuevos programas virtuales de nivelación para docentes en servicio: Licenciatura en Educación Inicial y Preescolar y la Licenciatura en Educación Primaria, mismos que se suman a los que se ofrecen tanto a nivel de licenciatura como de posgrado.

## b) Planta académica

En relación a este tema, la institución tiene la fortaleza de contar con una planta académica de 162 docentes. Prevalece la categoría de Profesor de Tiempo Completo, (PTC), al representar al 54.93% de los académicos, seguido de los nombramientos de medio tiempo que representan al 22.83%, la Figura 10 resulta ilustrativa en el sentido descrito.



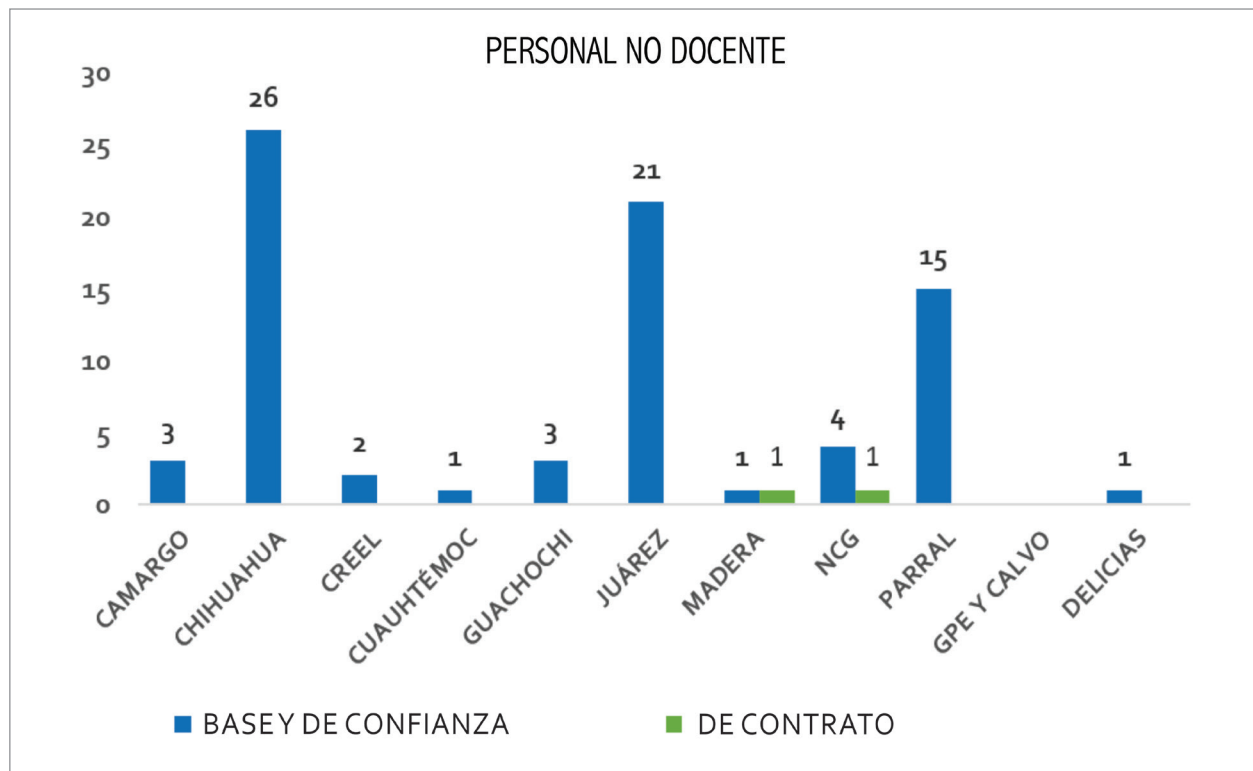
**Figura 10. Personal docente 2017.**

*Fuente Recursos Humanos, UPNECH, 2 de junio de 2017.*

Las condiciones referidas representan una oportunidad para impulsar y consolidar el desarrollo integral de las funciones sustantivas en la universidad, ya que la mayoría de los docentes reúnen las condiciones académicas y laborales para incorporar la investigación y la difusión de la cultura pedagógica a las tareas que realizan. Sin embargo, es indispensable adecuar estas políticas a las condiciones diferenciales de los campus universitarios, para fortalecerlos con el incremento de más personal de tiempo completo y su habilitación académica con criterios de equidad.

### c) Personal no docente

El personal no docente se encuentra distribuido en los Campus universitarios, como lo muestra la Figura 11. Ostenta tres categorías de contratación: base (plaza definitiva); de confianza (plaza de interino ilimitado) y de contrato (personal sin plaza pagado por honorarios asimilados).



**Figura 11. Personal no docente.**

Fuente: Recursos Humanos, UPNECH, 2 de junio de 2017.

**NOTA:** Los datos del personal de base y de confianza están representados por una misma barra.

La mayoría de personal se concentra en los Campus de Chihuahua, Juárez y Parral dado que la estructura básica organizativa anterior al proceso de descentralización en la entidad, eran las Unidades donde se concentraba la mayor parte de los recursos humanos; por tanto las subsedes consideradas ahora como Campus de reciente creación presentan necesidades urgentes de personal administrativo y de apoyo; de ahí que se requiera fortalecer los procesos de contratación, basificación y promoción, así como implementar estrategias para mejorar su habilitación y efficientar este tipo de servicios que resultan indispensables y prioritarios en la universidad.

## d) Tecnologías de la información y la comunicación

El fortalecimiento de las tecnologías de la información y comunicación, se convierte en una demanda ineludible, de ahí la necesidad de valorar las condiciones en que operan.

Una necesidad sentida, refiere a la red inalámbrica y alámbrica en los Campus universitarios, pues a pesar de que todos cuentan con señal de internet en forma inalámbrica y de WIFI, su operación resulta ineficiente y poco funcional, resultando necesaria una mejor organización con personal técnico especializado.

Otra problemática se relaciona con la velocidad de las redes lo que se muestra en la Tabla 2.

**Tabla 2.**  
**Red inalámbrica y alámbrica en los campus.**

CAMPUS	INTERNET VELOCIDAD
Camargo	50 MB
Chihuahua	50 MB
Creel	5 MB
Cuauhtémoc	50 MB
Delicias	50 MB
Guachochi	2 MB
Guadalupe y Calvo	0
Juárez	120 MB
Madera	10 MB
Nuevo Casas Grandes	20 MB
Parral	20 MB

Como puede observarse la velocidad de la red no es eficiente en algunos casos, ya que la infraestructura no logra cubrir las necesidades específicas de los Campus. Solo tres de los 11 campus cuentan con una persona responsable del área y otra de brindar apoyo técnico a los usuarios, lo que limita el uso eficiente de la red.

Los equipos de cómputo son insuficientes además de que algunos de los existentes están obsoletos. Se cuenta con dispositivos de acceso a videoconferencias en seis de los Campus (micrófono omnidireccional, consola de 10', webcam HD, bocinas y proyector), pero cinco de ellos adolecen de él (Camargo, Creel, Guachochi, Guadalupe y Calvo y Nuevo Casas Grandes). En equipo tecnológico (cañones, impresoras, copiadoras, telefonía, antenas inalámbricas, servidores, laptops y enlaces punto a punto) se registran condiciones similares de insuficiencia y/o obsolescencia en todos los Campus. Además se suma que la mayoría del personal académico y administrativo, necesita fortalecer sus competencias en el uso de las TIC.

Las condiciones descritas revelan la necesidad de fortalecer las redes, los equipos y las habilidades institucionales para el uso de las tecnologías de la información y la comunicación, tarea que resulta ineludible en un contexto en el que se convierten en una herramienta fundamental para desarrollar las funciones universitarias.

Finalmente es necesario reconocer que existen áreas en las que no fue posible realizar diagnósticos por falta de información precisa, tarea de mayor amplitud y complejidad que rebasa los propósitos del PDI y que pueden abordarse en los proyectos operativos anuales de cada Campus.





# V. Proyectos estratégicos, objetivos y líneas de acción

La docencia, investigación y extensión y difusión de la cultura, son las tres áreas sustantivas de la educación superior. Por su importancia, resultan fundamentales para el desarrollo académico de las instituciones y relacionadas con los objetivos de la educación superior, constituyen la razón de ser de la UPNECH.

- Docencia, entendida como un proceso formativo que en interacción con la investigación y la extensión, promueve que estudiantes construyan nuevos conocimientos, desarrollen habilidades y fortalezcan actitudes y valores que les permitan vincular la teoría con la práctica en un ámbito profesional determinado.
- Investigación educativa que se conceptualiza como un proceso de producción de conocimientos sobre la realidad educativa para enfrentar, de manera crítica y sistemática, problemas con el propósito de contribuir a su solución; se articula con la docencia como un elemento estratégico para la formación e innovación educativa, y ligada con la extensión, contribuye al fortalecimiento de la cultura pedagógica.
- Extensión y difusión, concebidas como la socialización del conocimiento en interacción con la docencia y la investigación; se desarrolla como un proceso social de comunicación que promueve el intercambio de información, conocimientos, experiencias educativas y expresiones culturales con la comunidad universitaria y con la sociedad en general.

Tradicionalmente se ha usado la clasificación de áreas sustantivas y áreas adjetivas, para separar y diferenciar las tareas que realizan las instituciones de educación superior en la búsqueda del cumplimiento de su papel en la sociedad. En las primeras con la creación, transmisión y divulgación del conocimiento; en las segundas con el soporte necesario para que las primeras se realicen exitosamente. De ahí que los proyectos derivados del Foro Estatal "La Universidad que queremos para el 2020", integran ambas áreas, pues las adjetivas son un eje importante en el desarrollo institucional y base del progreso de las actividades sustantivas.

Con base en esta conceptualización y al análisis de los problemas y necesidades planteadas en el Foro Estatal se proponen los 25 proyectos estratégicos que sustentan la organización institucional.

# 1. ÁREA DE DOCENCIA

La participación de la comunidad universitaria en los foros, permitió realizar un diagnóstico de los programas educativos de licenciatura, maestría y doctorado, proceso en el que se hicieron evidentes distintas problemáticas entre las que destacaron: la actualización de los planes de estudio de distintos programas formativos, que requieren adecuarse a las necesidades teóricas y prácticas de la sociedad del conocimiento; la diversificación de la oferta educativa a nivel licenciatura con nuevos programas que respondan a la necesidad de brindar una formación inicial sólida a los profesionales que laboran en la educación básica y en otros sectores sociales sin el perfil docente requerido. Se suma la necesidad de diversificar las modalidades de atención, potenciando los sistemas a distancia y mixtos.

Otro tipo de demandas refieren a la mejora del desempeño de los docentes, garantizando el dominio y experiencia en el manejo de los contenidos curriculares; así como de las trayectorias escolares, de tal forma que se mejoren los procesos de ingreso y los apoyos institucionales a las problemáticas económicas y socio-familiares del alumnado, que son productoras de rezago, deserción y abandono escolar. Se agregan las demandas de oferta de cursos, talleres o diplomados para la actualización y superación académica, con énfasis en competencias especializadas, TIC, discapacidades, una segunda lengua, entre otras.

El análisis de las demandas expuestas, derivó en el diseño de siete "Proyectos Estratégicos" organizados en las subáreas:

- a) Diseño y rediseño curricular
- b) Oferta educativa
- c) Formación continua
- d) Trayectorias educativas

## a) Diseño y rediseño curricular

### Proyecto estratégico:

#### 1.1 EVALUACIÓN Y ACTUALIZACIÓN DE LA OFERTA EDUCATIVA

#### Objetivo:

Evaluar, diseñar y rediseñar los programas educativos que lo requieran, adecuándolos a las necesidades del contexto sociocultural y regional.

#### Líneas de acción:

- Evaluar la oferta educativa vigente, identificando y priorizando los programas que requieren rediseño.
- Diseñar programas educativos acordes a las necesidades de formación, actualización y profesionalización de los agentes educativos en el estado.
- Rediseñar los programas educativos prioritarios.
- Incorporar en los programas educativos de licenciatura y posgrado, contenidos curriculares relacionados con equidad de género, aprendizaje del inglés como segunda lengua, habilidades de autocuidado, competencias socioemocionales y medios alternos para la justicia restaurativa y la mediación, asimismo integrar propuestas que den respuesta a las necesidades laborales del contexto sociocultural.



## b) Oferta educativa

### Proyecto estratégico:

#### 1.2 MODELO EDUCATIVO A DISTANCIA

#### Objetivo:

Elaborar un modelo educativo a distancia creativo e innovador.

#### Líneas de acción:

- Evaluar los programas de educación a distancia.
- Diseñar un modelo educativo a distancia diverso e incluyente.
- Incorporar la oferta educativa en modalidad presencial al nuevo modelo educativo a distancia.
- Propiciar las condiciones para integrar y consolidar un equipo interdisciplinario compuesto por las siguientes áreas: pedagogía, tecnologías y campos de conocimiento.





## Proyecto estratégico:

### 1.3 DIVERSIFICAR LA OFERTA EDUCATIVA DE LICENCIATURA Y POSGRADO

#### Objetivo:

Ofertar programas educativos de licenciatura y posgrado acordes a las necesidades del contexto educativo y del entorno sociocultural.

#### Líneas de acción:

- Diseñar y ofertar un programa de licenciatura en educación y desarrollo comunitario.
- Gestionar y operar programas educativos de licenciatura de impacto formativo nacional, provenientes de UPN Ajusco.
- Elaborar un programa estatal de posgrado flexible, en múltiples modalidades y múltiples niveles de salida, con tronco común y líneas específicas, de acuerdo a las necesidades de los diversos contextos.



## c) Formación continua

### Proyecto estratégico:

#### 1.4 DIPLOMADOS Y CURSOS DE EDUCACIÓN CONTINUA

##### Objetivo:

Diseñar e implementar programas de formación continua, pertinente y de calidad, para atender necesidades de los profesionales de la educación.

##### Líneas de acción:

Diseñar e implementar cursos, talleres y diplomados para la capacitación y actualización en:

- Atención educativa integral en la primera infancia, adulto joven y adulto mayor.
- Desarrollo de competencias parentales.
- Educación nutricional.
- Mediación escolar.
- Justicia restaurativa.
- Género y educación.
- Género y salud.
- Competencias disciplinares y específicas en modalidad presencial y virtual.
- Tecnologías de la información y comunicación para el aprendizaje virtual.
- Diseño y desarrollo de cursos en línea.
- Lengua rarámuri.
- Lengua inglesa.
- Diseñar los cursos en línea necesarios para egresados a fin de fortalecer su desarrollo profesional.
- Y otros que surjan de las demandas emergentes.



## d) Trayectorias educativas

Proyecto estratégico:

### 1.5 PROCESOS DE INGRESO

#### Objetivo:

Mejorar la calidad y la equidad de los procesos de ingreso en todos los programas educativos.

#### Líneas de acción:

- Mejorar los procesos de ingreso a los programas de licenciatura y del posgrado.
- Generar alternativas para favorecer la integración de los estudiantes de nuevo ingreso a programas de licenciatura y posgrado.



## Proyecto estratégico:

### 1.6 PROCESOS DE PERMANENCIA

#### Objetivo:

Mejorar los procesos de permanencia escolar fortaleciendo la formación integral de los estudiantes mediante la provisión de apoyos institucionales para disminuir el abandono escolar.

#### Líneas de acción:

- Optimizar y diversificar el programa de becas institucionales y/o de otros programas públicos.
- Fortalecer el programa de tutorías, incorporando modalidades de atención diversas, para el acompañamiento en las trayectorias formativas de los estudiantes.
- Mejorar los procesos de evaluación de los aprendizajes de los estudiantes.
- Gestión de becas deportivas.





## Proyecto estratégico:

### 1.7 PROCESOS DE EGRESO

#### Objetivo:

Incrementar la eficiencia terminal en los programas de licenciatura y posgrado al fortalecer los procesos de egreso y titulación.

#### Líneas de acción:

- Fortalecer el acompañamiento tutorial durante el proceso formativo con fines de titulación.
- Diversificar las opciones de titulación en la licenciatura y en el posgrado, sin menoscabo de la calidad del proceso y en estricto apego a las normas vigentes
- Diseñar, ofertar y difundir programas emergentes de titulación para egresados.
- Unificar criterios para la formalización y desarrollo de los procesos administrativos y flujos para la titulación.



## 2. ÁREA DE INVESTIGACIÓN

El valor que el conocimiento científico ha adquirido en la actualidad; ha derivado en el posicionamiento de la investigación como eje rector del conjunto de las tareas académicas de las IES. Se transita por tanto, de un paradigma de universidad centrada en la docencia, a otro que las define por su capacidad para contribuir en la resolución de problemáticas sociales, gracias a la investigación científica y tecnológica que producen y por la calidad de los aprendizajes que promueven, vinculando la formación académica con procesos de investigación e innovación, contextualizadas en demandas específicas del mercado laboral y de los sectores socioculturales en las que se inscriben.

La temática de investigación, abordada en los foros institucionales y el foro estatal, evidenciaron distintas de áreas de oportunidad entre ellas: la prevalencia de rutinas caracterizadas por el aislamiento académico y la prioridad en el ejercicio de la docencia y una producción académica limitada, que se efectúa en condiciones económicas y de organización institucional insuficientes, lo que restringe las posibilidades para producir, almacenar, mantener, preservar y diseminar productos científicos, tecnológicos y de innovación, con calidad. Contrarrestando tales situaciones, la institución cuenta con las siguientes fortalezas: planta académica con capacidad y experiencia para generar conocimiento científico y tecnológico de calidad, a lo que se suma el prestigio institucional construido en los procesos de formación de profesionales de la educación.

El análisis de las fortalezas y debilidades descritas, derivó en el establecimiento de tres proyectos estratégicos desde los que se busca: situar a la investigación como eje rector de las funciones académicas, promover procesos de formación continuos en investigación e innovación, elaborar proyectos de investigación e innovación colectivos y generar las condiciones financieras y de organización institucional que faciliten la difusión y diseminación de procesos y productos entre la comunidad universitaria y de ésta hacia otros grupos, redes y espacios de producción académica.

## Proyecto estratégico:

### 2.1 ARTICULACIÓN DE FUNCIONES SUSTANTIVAS

#### Objetivo:

Fortalecer el trabajo, articulando las funciones de docencia, investigación y difusión de la cultura pedagógica.

#### Líneas de acción:

- Fortalecer el desarrollo de la investigación desde la organización institucional.
- Elaborar un inventario de investigadores y productos de investigación en la UPNECH.
- Promover la integración de cuerpos académicos, grupos y/o líneas de investigación.
- Desarrollar procesos de investigación colectivos en y entre los campus universitarios, fortaleciendo líneas de investigación institucionales.
- Planificar las cargas de trabajo académico en función de los intereses de los investigadores y de las líneas de trabajo existentes y emergentes.
- Vincular el trabajo de investigación con los procesos de prácticas profesionales y las distintas modalidades de titulación.
- Fomentar la participación de los alumnos en líneas de trabajo e investigación existentes.



## Proyecto estratégico:

### 2.2 FORMACIÓN DE PROFESORES EN INVESTIGACIÓN

#### Objetivo:

Implementar procesos de formación permanente en investigación e innovación educativa.

#### Líneas de acción:

- Diseñar un programa de formación en procesos de investigación básica y aplicada, basado en la participación, el trabajo colegiado y el apoyo interinstitucional entre pares académicos.
- Favorecer un programa de participación en eventos de investigación locales, regionales y nacionales.
- Promover un programa de gestión, que facilite la firma de convenios y la obtención de recursos, así como la participación en convocatorias de investigación e intercambio académico.
- Integrar una Red de docentes e investigadores de la UPNECH que coadyuven en la institucionalización e incorporación de las temáticas de los ejes, desde una perspectiva transversal y que impacte en todos los niveles y tareas de la UPNECH.
- Generar investigación institucional considerando las necesidades locales, estatales y nacionales del sistema educativo.
- Gestionar un fondo financiero para el desarrollo y la divulgación (asistencia a congresos y edición de productos) de investigaciones institucionales en los ámbitos estatal, nacional e internacional.



Proyecto estratégico:

### 2.3 SISTEMA DE INFORMACIÓN SOBRE INVESTIGACIÓN

Objetivo:

Crear un sistema de información para documentar los recursos y productos académicos de la institución.

Líneas de acción:

- Crear un repositorio institucional de información académica.
- Fortalecer las líneas de investigación institucionales.
- Elaborar estados del conocimiento, tomando como base las líneas de investigación.
- Crear un catálogo de investigadores y de las investigaciones realizadas.



### 3. ÁREA DE DIFUSIÓN Y EXTENSIÓN UNIVERSITARIA

La difusión y extensión universitaria, es una función sustantiva de la universidad, que se articula con la investigación, al constituirse en un apoyo en los procesos de investigación e innovación, a la vez que se extiende a todas las funciones académicas.

Las problemáticas e inquietudes que surgieron del trabajo en los foros, refieren a la necesidad de contar con un programa editorial que sistematice la edición y publicación de los procesos y productos académicos que se generan y que no tienen un espacio institucional para difundirse.

Otro tipo de necesidades refiere a contar con un programa permanente para difundir la cultura universitaria promoviendo espacios para la circulación de las cosmovisiones y haceres culturales desde una perspectiva intercultural. Se reconoce asimismo que el deporte forma parte del acervo cultural de los pueblos y de la formación integral de los estudiantes, de ahí que se plantee la necesidad de ampliar las acciones para desarrollar estas áreas.

En relación a la comunicación social reconocida como una herramienta de la extensión universitaria que permite el intercambio recíproco entre la comunidad universitaria y la sociedad, se requiere que se amplíe y diversifiquen las estrategias utilizadas, dando seguimiento a su impacto social. En el mismo sentido se plantea la necesidad de reforzar la imagen institucional a nivel intra e interinstitucional a fin de fortalecer la identidad universitaria. Otras demandas refieren a la apertura de canales de comunicación con empleadores para promover la inserción laboral de los egresados y la vinculación interinstitucional para fortalecer los procesos de prácticas profesionales, servicio social y el intercambio académico en otras universidades.

En el contexto descrito, surgieron cinco proyectos estratégicos para el área de extensión y difusión, y uno para vinculación interinstitucional.



## a) Extensión y difusión

### Proyecto estratégico:

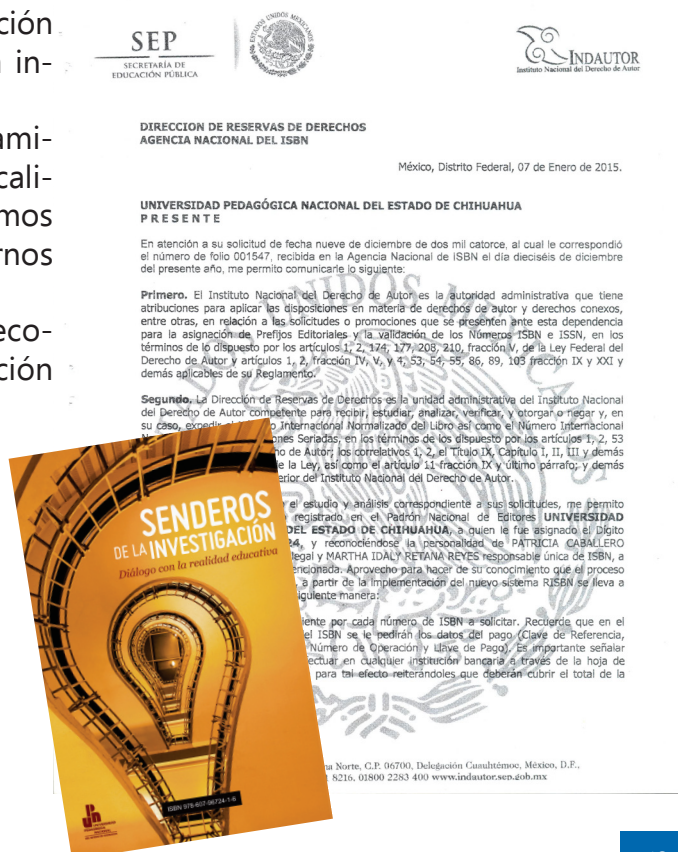
#### 3.1 FORTALECIMIENTO DE LOS PROCESOS EDITORIALES

#### Objetivo:

Fortalecer la edición y publicación de procesos y productos académicos.

#### Líneas de acción:

- Impulsar el trabajo del comité editorial de UPNECH para fortalecer la calidad de las publicaciones institucionales.
- Promover la publicación en medios reconocidos.
- Crear un programa de publicación en apego a los lineamientos de política editorial de la institución.
- Reactivar la revista Punto y Seguido UPNECH.
- Avalar y garantizar los espacios para la publicación de los productos de la investigación.
- Reglamentación para la presentación de los productos emanados de la investigación.
- Formación de un comité de dictaminación que valore y garantice la calidad de la producción con mecanismos de dictaminadores internos y externos con doble o triple ciego.
- Cumplir con los requisitos que reconozcan nuestro medio de publicación como arbitrado.
- Gestionar apoyo para los procesos editoriales.



Proyecto estratégico:

### 3.2 PROCESOS DE DIFUSIÓN CULTURAL Y DEPORTIVA

Objetivo:

Reactivación y fortalecimiento de la difusión cultural y deportiva para la formación integral de los estudiantes.

Líneas de acción:

- Reactivar la coordinación estatal del deporte.
- Promover las sesiones de videocine.
- Promover eventos de promoción cultural.





## Proyecto estratégico:

### 3.3 COMUNICACIÓN SOCIAL

#### Objetivo:

Ampliar los procesos de comunicación de la UPNECH a la sociedad a la que presta sus servicios.

#### Líneas de acción:

- Promoción de la oferta educativa en tiempo y forma a través de medios masivos de comunicación.
- Diseñar e innovar productos de promoción institucional.
- Promover espacios de empleabilidad para egresados en colaboración con vinculación.
- Adecuar la producción y entrega de materiales atendiendo a la diversidad geográfica y sociocultural de los campus.



## Proyecto estratégico:

### 3.4 IDENTIDAD INSTITUCIONAL

#### Objetivo:

Fortalecer la identidad institucional mediante la implementación de mecanismos que favorezcan la pertenencia a la comunidad universitaria.

#### Líneas de acción:

- Adecuar y promover la mascota universitaria a nivel estatal que represente a la UPNECH.
- Implementar un programa de radio de participación y cobertura estatal.
- Unificar las campañas de promoción en las redes sociales de alto impacto.
- Gestionar señalización vial que permita facilitar la ubicación y reconocimiento de los campus y mapas Google.
- Establecer un día que permita el acceso a los aspirantes y público en general a visitar el campus más cercano.
- Actualizar el Manual de Imagen Institucional.
- Promover el uso del lema "Educar para Transformar".



## b) Vinculación interinstitucional

### Proyecto estratégico:

#### 3.5 VINCULACIÓN CON ORGANISMOS PÚBLICOS Y ORGANIZACIONES DE LA SOCIEDAD CIVIL

#### Objetivo:

Impulsar procesos de vinculación y sinergia con organismos públicos y con organizaciones de la sociedad que contribuyan a mejorar los procesos académicos de la institución.

#### Líneas de acción:

- Sistematizar la firma de convenios para obtener fondos para la investigación de Registro de programas en el registro estatal de profesiones.
- Creación de bolsa de trabajo.
- Diversificar y promover convenios de prácticas profesionales como posibles espacios laborales.
- Capacitación para la constitución de asociaciones civiles u organizaciones no gubernamentales.
- Gestionar en la Coordinación Estatal del Servicio Profesional Docente para inclusión de egresados a la convocatoria de nuevo ingreso a la educación básica.
- Promover y consolidar vínculos académicos con otras universidades que cuenten con programas de licenciatura y posgrado.



- Promover programas de movilidad nacional e internacional estudiantil y académica como estancias doctorales, posdoctorales y de investigación.
- Vinculación con otras instituciones gubernamentales y organizaciones de la sociedad civil para favorecer la formación, y actualización del personal, los procesos de investigación y el desarrollo de prácticas profesionales.
- Generar la vinculación con la función pública a fin de evaluar y desarrollar programas que atienden necesidades sociales.

## 4. ÁREA GESTIÓN INSTITUCIONAL

Durante los foros de consulta se recopilaron las preocupaciones de la comunidad universitaria sobre los procesos de gestión institucional, entre ellas: la necesidad de analizar el marco jurídico–normativo de la institución a fin de armonizar la ley de las universidad con los reglamentos que regulan la vida institucional.

Se suma la preocupación por generar las condiciones que permitan la habilitación profesional del personal no docente, reconociendo que las personas como las organizaciones están en constante crecimiento, en un contexto en el que los campos profesionales evolucionan globalmente, lo que demanda identificar y diferenciar requerimientos de actualización pertinentes a las demandas de desarrollo institucional.

Otra necesidad se relaciona con la infraestructura y las tecnologías de la información (TIC), dado que algunos espacios (aulas, oficinas, auditorios, biblioteca, etc.), instalaciones (eléctrica, agua, drenaje, refrigeración o clima artificial, calefacción o calentón, etc.), equipo de transporte (automóviles, camionetas, etc.) y activo fijo (muebles de oficina, bancas, etc.), dentro de los campos en UPNECH no tienen el mantenimiento adecuado y existe mobiliario que no se ha renovado en largos periodos de tiempo debido a que no existe un plan para mantenimiento tanto preventivo como correctivo y/o de reemplazo. Se suma el deterioro de los espacios educativos, lo que impacta en la satisfacción laboral del personal y en la motivación del alumnado, generando riesgos para la integridad física.

La definición de funciones y actividades por puesto es otro factor cuestionado en el foro demandando que el ambiente laboral no es el más amigable para desempeñar las funciones en todas sus capacidades.

En esta área se diseñaron 9 proyectos estratégicos, organizados en tres sub áreas: marco jurídico y normativo, desarrollo profesional e infraestructura y tecnologías de la información; que corresponderían a funciones adjetivas de apoyo institucional, apoyo académico e infraestructura y planta física.

## a) Marco jurídico y normativo

### Proyecto estratégico:

#### 4.1 REESTRUCTURACIÓN JURÍDICA Y ADMINISTRATIVA

#### Objetivo:

Armonizar leyes, reglamentos y manuales que regulan la operación de la UPNECH.

#### Líneas de acción:

- Adecuar el marco jurídico de la universidad a las condiciones actuales.
- Definir reglamentos y procedimientos para el trabajo académico.
- Adecuar reglamentos de trabajo y de condiciones laborales, así como de procedimientos para el trabajo administrativo.
- Establecer procedimientos de control y transparencia para el trabajo académico.
- Establecer procedimientos de control y transparencia para el trabajo administrativo.
- Gestionar para la regularización de plazas de personal docente y administrativo, en apego a la normatividad vigente.
- Activar la comisión mixta para atender el procedimiento para la selección, admisión y promoción del personal no docente.
- Analizar la situación salarial, recategorización y prestaciones del personal no docente ante las instancias correspondientes.
- Fortalecer las áreas de atención de la universidad en apego a manuales y lineamientos que delimiten las tareas docentes y no docentes.



## b) Desarrollo profesional

### Proyecto estratégico:

#### 4.2 HABILITACIÓN DEL PERSONAL DOCENTE

##### Objetivo:

Favorecer el desempeño de las funciones de docencia, investigación y gestión de los profesores de la UPNECH.

##### Líneas de acción:

- Conformar equipos de trabajo y/o academias a nivel estatal con los docentes de licenciatura y posgrado para favorecer el trabajo colaborativo.
- Enriquecer con una mayor formación teórica y metodológica a los académicos de UPNECH.
- Impulsar el registro del personal académico en el PRODEP y SNI.
- Asignar en forma justa y equitativa las cargas de trabajo académico para el desempeño de funciones como docencia, titulación, investigación, gestión, etc.
- Implementar un programa de apoyo a los asesores que participan en los programas de posgrado para su continuo mejoramiento académico.
- Implementar programas de capacitación y actualización de los profesores de manera sistemática en el uso de las tecnologías de la información y comunicación para fortalecer la docencia.
- Crear un programa de capacitación para docentes para un mejor uso de telecomunicaciones en espacios áulicos y virtuales.
- Contratar personal especializado para diseño, programación y administración de las diferentes áreas.
- Promover cursos de tutoría a docentes.



Proyecto estratégico:

### 4.3 HABILITACIÓN DEL PERSONAL NO DOCENTE

Objetivo:

Favorecer el desempeño de las funciones del personal no docente.

Líneas de acción:

- Crear un programa de actualización y profesionalización del personal de manera sistemática en el campo educativo, en el uso de las tecnologías de la información y comunicación y en la certificación en competencias específicas para fortalecer el trabajo no docente.
- Conformar equipos de trabajo a nivel estatal con los no docentes para favorecer el trabajo colaborativo.



- Asignar en forma justa y equitativa las cargas de trabajo no docente para el desempeño de funciones.
- Generar condiciones para que el personal no docente con perfil idóneo ocupe coordinaciones académicas.

## Proyecto estratégico:

### **4.4 ESTÍMULOS AL PERSONAL DOCENTE Y NO DOCENTE**

#### Objetivo:

Incentivar el desempeño docente y no docente.

#### Líneas de acción:

- Gestionar un programa de estímulos al desempeño del personal no docente.



- Generar un programa de estímulos al desempeño docente a profesores de medio tiempo y de asignatura.

## Proyecto estratégico:

### **4.5 MEJORA DEL CLIMA LABORAL**

#### Objetivo:

Generar condiciones institucionales para construir climas organizacionales que favorezcan el desempeño profesional.

#### Líneas de acción:

- Generar espacios de relación interpersonal para la expresión de problemáticas y desarrollo de propuestas para el mejoramiento del clima laboral.
- Promover un ambiente de trabajo atractivo, armónico y de equidad, a través de cursos y talleres que fortalezcan las relaciones interpersonales.
- Desarrollar programa permanente de acompañamiento laboral.

## c) Infraestructura y tecnologías de la información

### Proyecto estratégico:

#### 4.6 MANTENIMIENTO DE LA INFRAESTRUCTURA

##### Objetivo:

Conocer y atender las áreas de oportunidad para el mantenimiento, reemplazo y reparación de espacios, instalaciones, inmuebles y equipos tanto de transporte como de oficina, en las aulas y material didáctico.

##### Líneas de acción:

- Actualizar el inventario existente de espacios, instalaciones, inmuebles y activo fijo que incluya las condiciones de los mismos.
- Contar con un plan de reemplazo, mantenimiento y reparación para los activos inventariados.
- Recibir herramientas, equipo, materiales y mobiliario necesarios para el desempeño adecuado de las funciones.



Proyecto estratégico:

#### 4.7 ADECUACIÓN DE ESPACIOS EDUCATIVOS

Objetivo:

Crear y/o habilitar espacios e instalaciones que favorezcan las funciones universitarias.

Líneas de acción:

- Desarrollar un programa de creación y habilitación de espacios atendiendo a las necesidades de los campus.
- Impulsar la construcción de espacios físicos.



## Proyecto estratégico:

### 4.8 ACTUALIZACIÓN DE LAS TELECOMUNICACIONES

#### Objetivo:

Mejorar las telecomunicaciones para ofrecer mejores servicios de conectividad y espacios virtuales.

#### Líneas de acción:

- Equipar los campus con tecnologías de la información y comunicación de vanguardia que favorezcan los procesos académicos, administrativos y comunicativos.
- Gestionar la Adquisición de licencias educativas de software que favorezcan las funciones sustantivas y adjetivas de la universidad.
- Mejorar los espacios virtuales para favorecer la comunicación al interior y exterior.
- Generar una nueva estructura que permita la comunicación tanto con personas externas a la institución, alumnos, docentes y administrativos de una manera amistosa, intuitiva y sencilla.
- Evaluar el sistema de administración escolar para diversificar sus funciones y facilitar el acceso de usuarios administrativos, docentes y alumnos.
- Incrementar la capacidad de las redes para una conexión que favorezca el trabajo institucional.
- Mejorar la administración del espacio virtual para un aprovechamiento adecuado y pertinente.



## Proyecto estratégico:

### 4.9 CENTRO DE INFORMACIÓN Y ACERVO BIBLIOGRÁFICO

#### Objetivo:

Crear un espacio de consulta de información que permita a los diferentes campus el acceso a fuentes internas y externas, actualizadas y diversas.

#### Líneas de acción:

- Adquisición de nuevo acervo bibliográfico para cada campus.
- Crear un repositorio que concentre el trabajo de investigación de los docentes y estudiantes de UPNECH.
- Crear una biblioteca virtual estatal.
- Adquisición de derechos de acceso a bases de datos.



ACCESO REMOTO



Proyecto estratégico:

#### **4.10 FORTALECIMIENTO DE LA GESTIÓN ESTUDIANTIL**

Objetivo:

Promover la participación de los estudiantes en la vida universitaria.

Líneas de acción:

- Crear la figura de la sociedad de alumnos o consejo estudiantil en la estructura organizacional.
- Reglamentar conformación y funciones.
- Consitución de las sociedades de alumnos por Campus.

## VI. Referencias

- ANUIES (2000). *La educación superior en el Siglo XXI*. Líneas estratégicas de desarrollo. Una propuesta de la ANUIES. México, DF.
- Gobierno del Estado de Chihuahua (2017). *Plan Estatal de Desarrollo 2017-2021*. Chihuahua, Chih. Recuperado de: (<http://www.chihuahua.gob.mx>)
- IESALC-UNESCO (2008). *Tendencias de la Educación Superior en América Latina y el Caribe*. Editado por Ana Lúcia Gazzola y Axel Didriksson. Caracas, Venezuela.
- MALDONADO, A. (2000). *Los organismos internacionales y la educación en México*. El caso de la educación superior y el Banco Mundial. Perfiles Educativos, enero-marzo.
- SEP (2013). *Programa Sectorial de Educación 2013-2018*. México.
- SEP (2017). *Modelo educativo para la educación obligatoria*. Educar para la libertad. Ciudad de México, México.
- SEP (2017). *Sistema Educativo de los Estados Unidos Mexicanos*. Principales cifras 2015-2016. Dirección General de Planeación, Programación y Estadística Educativa. México.
- UPN. (2015). *Programa Integral de Desarrollo Institucional (PIDI) 2014-2018*. Ajusco, México DF.



La presente edición de plataforma se publicó en el mes de \_\_\_\_\_ de 2017,  
en el portal institucional: [www.upnech.edu.mx](http://www.upnech.edu.mx),  
de la Universidad Pedagógica Nacional del Estado de Chihuahua,  
ubicada en: C. Ahuehete No. 717. Col. Magisterial Universidad.  
Chihuahua, Chih., México.