



Plan de Desarrollo Institucional de la UPN Unidad 151 Toluca

Gestión 2012-2016



GOBIERNO DEL
ESTADO DE MÉXICO



GOBIERNO QUE TRABAJA Y LOGRA
enGRANDE

SEIEM



Servicios Educativos Integrados al Estado de México
Dirección de Educación Superior
Departamento de Formación Profesional
Universidad Pedagógica Nacional, Unidad 151 Toluca
Calle Mariano Salgado, esq. Libertad S/N, Col. Ex Rancho los Uribe, Santa Cruz
Atzacapotzaltongo, Toluca, Estado de México C.P. 50030
e-mail upn151@seiem.gob.mx

Junta de Gobierno de Educación Superior y Educación Continua de SEIEM

Ing. Simón Iván Villar Martínez
Director General de Servicios Educativos Integrados al Estado de México

Profr. Gustavo Michua y Michua
Secretario General de la Sección 17 del SNTE

Mtro. José Gerardo Hernández Hernández
Director de Educación Superior de los SEIEM

Lic. Pedro José Olvera Luna
Encargado del Despacho de la Dirección de Planeación Educativa de los SEIEM

Mtro. Jaime Vidal Herrera
Director de Secundarias y Servicios de Apoyo

Profr. Valdemar Molina Grajeda
Director de Educación Elemental

Profr. Héctor Ánimas Vargas
Secretario General de la Sección 36 del SNTE

Lic. Alfredo Ríos Flores
Director de Carrera Magisterial

Lic. Ignacio Salgado García
Secretario Técnico de la Junta de Gobierno de Educación Superior y Educación Continua de los SEIEM

Directorio de la Universidad Pedagógica Nacional Unidad 151 Toluca

M. en C. Isaías González Pérez
Director

Dra. Erika González de Salceda Ramírez
Subdirectora Administrativa

Mtro. Hiram Arellano Pérez
Coordinador de Posgrado

Dra. María Guadalupe Ramírez Martínez
Coordinadora de Investigación

Dr. Martín Flores Calixto
Coordinador de Docencia

Lic. Alma Evelia Ortiz Popoca
Coordinadora de Difusión Cultural y Extensión Académica

M. en I. y GED. Luz María Mejía Quintana
**Responsable de la Unidad de Planeación, Seguimiento y
Evaluación Institucional**

Mtro. Adrián Flores González
Coordinador Subsede Acambay

Lic. Rocío Salomé Castañeda
Encargada del Despacho de la Coordinación Subsede Ixtlahuaca

Mtra. Alejandra Ramírez Aguilar
Coordinadora Subsede Jilotepec

Mtro. Felipe Morales Ramírez
Coordinador Subsede Tejupilco

Contenido

	Página
Presentación	7
Introducción	9
I. Alineación del Plan de Desarrollo Institucional de la UPN Unidad 151 Toluca, 2012-2016, con los documentos rectores de la planeación en materia de Educación Superior de carácter federal y estatal	11
1.1. Documentos rectores de la planeación de carácter federal	11
1.1.1. Matriz de correspondencia entre los ejes rectores propuestos en el PDI de la UPN Unidad 151 Toluca, 2012-2016, con los objetivos y estrategias del Programa Sectorial de Educación 2007-2012 (PROSEDU)	11
1.2. Documentos rectores de la planeación de carácter estatal	14
1.2.1. Matriz de correspondencia entre los ejes rectores propuestos en el PDI de la UPN Unidad 151 Toluca, 2012-2016, con los pilares, objetivos y líneas de acción del Plan de Desarrollo del Estado de México 2011-2017	14
1.2.2. Matriz de correspondencia entre los ejes rectores propuestos en el PDI de la UPN Unidad 151 Toluca, 2012-2016, con los ejes rectores y las estrategias del Proyecto Integral de Educación Superior de SEIEM	18
II. Antecedentes	20
2.1. Planes y programas educativos	23
2.2. Talleres	29
III. Problemática actual y principales desafíos	30
3.1. Oferta educativa	30
3.2. Docencia, Investigación y desarrollo del personal académico	31
3.3. Administración y gestión	32
IV. Filosofía institucional	33
4.1. Misión institucional	34
4.2. Visión institucional	34
4.3. Principios y valores	35
V. Nichos de oportunidad de la UPN Unidad 151 Toluca	36

VI.	Ejes rectores	37
6.1.	Eje 1. Formación académica y profesionalización docente	41
	Objetivos estratégicos	41
	Líneas estratégicas	42
6.2.	Eje 2. Práctica docente y desarrollo del personal universitario	43
	Objetivos estratégicos	43
	Líneas estratégicas	43
6.3.	Eje 3. Fomento a la investigación educativa y producción intelectual	44
	Objetivos estratégicos	44
	Líneas estratégicas	44
6.4.	Eje 4. Consolidación de la difusión, extensión y vinculación	45
	Objetivos estratégicos	45
	Líneas estratégicas	45
6.5.	Eje 5. Optimización de la gestión y correspondencia con la planeación institucional	46
	Objetivos estratégicos	46
	Líneas estratégicas	47
VII.	Ejes transversales	48
7.1.	Eje 1. Universidad atenta al uso de la tecnología, de los medios digitales y de sistemas de información en línea	48
	Objetivo estratégico	48
	Líneas estratégicas	48
7.2.	Eje 2. Impulso al aprendizaje de lenguas indígenas y extranjeras	50
	Objetivo estratégico	50
	Líneas estratégicas	50
7.3.	Eje 3. Acciones en materia ambiental y desarrollo sustentable	50
	Objetivo estratégico	50
	Líneas estratégicas	51
7.4.	Eje 4. Fomento a la salud integral de la comunidad universitaria	51
	Objetivo estratégico	51
	Líneas estratégicas	51

VIII. Seguimiento y evaluación del Plan de Desarrollo Institucional	52
7.1. Criterio de eficiencia	54
7.2. Criterio de eficacia	55
7.3. Criterio de pertinencia	56
7.4. Criterio de equidad	57
7.5. Criterio de excelencia de procesos y medios	57
Siglas utilizadas	58
Referencias	59

Presentación

La Universidad Pedagógica Nacional, Unidad 151 Toluca, a lo largo de su historia, se ha mantenido estrechamente vinculada con la formación y actualización de los docentes del Estado de México. En este sentido, el Plan de Desarrollo Institucional 2012 - 2016 que se presenta, explicita ante la comunidad universitaria el compromiso por forjar profesionales de la educación con un alto sentido de responsabilidad.

Este Plan de Desarrollo contempla cinco ejes estratégicos alineados a los documentos rectores de orden nacional, estatal y de Servicios Educativos Integrados al Estado de México, a través de la Dirección de Educación Superior los cuales son:

1. Formación académica y profesionalización docente
2. Práctica docente y desarrollo del personal universitario
3. Fomento a la investigación educativa y producción intelectual
4. Consolidación de la difusión, extensión y vinculación
5. Optimización de la gestión y correspondencia con la planeación institucional

A su vez, estos ejes fundamentales de la gestión son permeadas por la transversalidad que se enuncia a partir de cuatro ejes como a continuación se especifica:

1. Universidad atenta al uso de la tecnología, de los medios digitales y de sistemas de información en línea
2. Impulso al aprendizaje de lenguas indígenas y extrajeras
3. Acciones en materia ambiental y desarrollo sustentable
4. Fomento a la salud integral de la comunidad universitaria

Bajo dicho esquema, la Universidad Pedagógica Nacional, Unidad 151 Toluca, se sustenta en valores y principios, guiada por lineamientos de políticas que garantizan el desarrollo de un modelo educativo universitario orientado para el diseño y puesta en marcha de programas educativos tanto de licenciatura como posgrado, con el fin de asegurar la calidad en la formación profesional de los futuros docentes y actualización de los profesores en servicio.

Se trabajará por una gestión institucional innovadora, eficiente, eficaz, transparente, democrática y con responsabilidad social. Este documento flexible y perfectible, se enriquecerá con la participación de los integrantes de la comunidad universitaria, de nuestras autoridades educativas, y servirá de guía en el quehacer de la Universidad Pedagógica Nacional, Unidad 151 Toluca durante el periodo 2012-2016.

“Educar para transformar”
M. en C. Isaías González Pérez
Director

Introducción

El Plan de Desarrollo Institucional de la UPN Unidad 151 Toluca, es el instrumento de planeación de carácter interno, conforme al cual se habrán de desarrollar las actividades a lo largo de la gestión 2012-2016. Este documento es el resultado del modelo denominado planeación estratégica institucional, cuyo propósito es efficientar los procesos de planeación y evaluación institucionales.

La principal característica de este modelo es ser holístico y sistémico, es decir; permite la construcción de escenarios factibles, así como elaborar programas y proyectos a corto y mediano plazo para alcanzar los objetivos estratégicos, con la participación de todos los integrantes de la institución, ya que privilegia el trabajo en equipo y el aprendizaje organizacional.

Es sistémico, porque al trabajar en equipo considera a la institución como un ente integrado de varios equipos de trabajo que mantienen a un único sistema, en este caso la institución misma.

De acuerdo con la metodología que guarda dicho modelo de planeación, este documento se encuentra conformado por cinco ejes de trabajo, los cuales presentan objetivos y líneas estratégicas que serán la plataforma para generar programas y proyectos dirigidos al equilibrio óptimo de las funciones sustantivas, adjetivas y regulativas o de control. Los programas y proyectos surgirán de las aportaciones de toda la comunidad universitaria, lo cual permitirá fomentar una cultura de participación activa y democrática, tal como lo señala el aprendizaje organizacional (Senge, 1990).

Para el desarrollo de los programas y proyectos es importante tomar en cuenta los objetivos y las líneas de acción en materia de Educación Superior que establecen los documentos rectores de planeación a nivel federal y estatal, por lo que en la primera parte de este documento se muestra la alineación de los ejes de trabajo propuestos y la relación que guardan con los documentos mencionados.

Los programas y proyectos propuestos deberán atender a los antecedentes de la institución, ya que son la base de las características que actualmente componen e identifican a la UPN Unidad 151 Toluca. Los antecedentes se mencionan en el apartado dos de este documento.

El apartado tres expone las problemáticas actuales y los desafíos que enfrenta la institución tomando como base el desarrollo de las funciones sustantivas, adjetivas y regulativas o de control.

La filosofía institucional juega un papel importante en la construcción de los escenarios factibles que propone el modelo de planeación estratégica institucional, por lo cual en el apartado cuatro, se pone de manifiesto la misión, visión, los principios y valores institucionales. Asimismo el apartado cinco explora los nichos de oportunidad con que cuenta la institución, y que sin duda servirán para guiar los marcos de los programas y proyectos a realizarse.

El modelo de planeación estratégica institucional agrupa programas y proyectos a través de ejes de trabajo o ejes rectores, así como ejes transversales que contribuyen al equilibrio de las funciones. Estos se exponen en los apartados seis y siete.

Una de las aportaciones principales del modelo de planeación estratégica institucional creado para la UPN Unidad 151 Toluca, es realizar la evaluación y la mejora continua de las acciones efectuadas a lo largo de la gestión en turno; para lograrlo el modelo propone una serie de indicadores que dan cuenta del desarrollo de cinco criterios, que de acuerdo con la Comisión Nacional para la Evaluación de la Educación Superior (CONAEVA) en nuestro país, revelan el desarrollo de la calidad en la Educación Superior. Estos criterios e indicadores se concentran en el último apartado de este documento.

Es importante resaltar que el aprendizaje organizacional permite la participación de toda la comunidad universitaria (autoridades educativas, docentes, alumnos, personal no docente y de apoyo, etc.), en la formulación de propuestas, lo cual genera un compromiso y una visión estratégica compartida.

I. Alineación del Plan de Desarrollo Institucional de la UPN Unidad 151 Toluca, 2012-2016, con los documentos rectores de la planeación en materia de Educación Superior de carácter federal y estatal

1.1. Documentos rectores de la planeación de carácter federal

1.1.1. Matriz de correspondencia entre los ejes rectores propuestos en el PDI de la UPN Unidad 151 Toluca, 2012-2016, con los objetivos y estrategias del Programa Sectorial de Educación 2007-2012 (PROSEDU)

Ejes rectores del PDI de la UPN Unidad 151 Toluca, 2012-2016	Objetivos y estrategias del Programa Sectorial de Educación 2007-2012	
	Objetivo	Estrategia
Eje 1. Formación académica y profesionalización docente	Objetivo 1. Elevar la calidad de la educación para que los estudiantes mejoren su nivel de logro educativo, cuenten con medios para tener acceso a un mayor bienestar y contribuyan al desarrollo nacional.	1.14. Fortalecer los procesos de habilitación y mejoramiento del personal académico.
		1.15. Fomentar la operación de programas de apoyo y atención diferenciada a los estudiantes, para favorecer su formación integral y mejorar su permanencia, egreso y titulación oportuna.
	Objetivo 2. Ampliar las oportunidades educativas para reducir desigualdades entre los grupos sociales, cerrar brechas e impulsar la equidad.	2.12. Aumentar la cobertura de la Educación Superior y diversificar la oferta educativa.
		2.13. Impulsar una distribución más equitativa de las oportunidades educativas, entre las regiones, grupos sociales étnicos, con perspectiva de género.
	Objetivo 3. Impulsar el desarrollo y utilización de Tecnologías de la Información y la Comunicación en el sistema educativo para apoyar el aprendizaje de los estudiantes,	3.5. Fomentar el desarrollo y uso de las Tecnologías de la Información y la Comunicación para mejorar los ambientes y procesos de aprendizaje, la operación de redes de conocimiento y el desarrollo de proyectos intra e interinstitucionales.

	<p>ampliar sus competencias para la vida y favorecer su inserción en la sociedad del conocimiento.</p> <p>Objetivo 5. Ofrecer servicios educativos de calidad para formar personas con alto sentido de responsabilidad social, que participen de manera productiva y competitiva en el marco laboral.</p>	<p>5.11. Fortalecer la pertinencia de los programas de Educación Superior.</p>
<p>Eje 2. Práctica docente y desarrollo del personal universitario</p>	<p>Objetivo 5. Ofrecer servicios educativos de calidad para formar personas con alto sentido de responsabilidad social, que participen de manera productiva y competitiva en el marco laboral.</p>	<p>5.13 Ampliar las capacidades del personal académico de las IES para impulsar la generación y aplicación de conocimientos.</p>
<p>Eje 3. Fomento a la investigación educativa y producción intelectual</p>	<p>Objetivo 1. Elevar la calidad de la educación para que los estudiantes mejoren su nivel de logro educativo, cuenten con medios para tener acceso a un mayor bienestar y contribuyan al desarrollo nacional. Obj. 1</p>	<p>1.19. Impulsar la internacionalización de la Educación Superior mexicana y de sus instituciones.</p>
<p>Eje 4. Consolidación de la difusión extensión y vinculación</p>	<p>Objetivo 4. Ofrecer una educación integral que equilibre la formación en valores ciudadanos, el desarrollo de las competencias y la adquisición de conocimientos, a través de las actividades</p>	<p>4.7. Estimular la participación de los docentes, alumnos y la comunidad educativa en generar programas de cultura, arte y deporte.</p>

	regulares del aula, práctica docente y el ambiente institucional, para fortalecer la convivencia democrática e intercultural.	
	Objetivo 5. Ofrecer servicios educativos de calidad para formar personas con alto sentido de responsabilidad social, que participen de manera productiva y competitiva en el marco laboral.	5.12. Fortalecer la vinculación de las IES con la sociedad a través del servicio social.
Eje 5. Optimización de la gestión y correspondencia con la planeación institucional	Objetivo 6. Fomentar una gestión escolar e institucional que fortalezca la participación de los centros escolares en la toma de decisiones, corresponsabilice a los diferentes actores sociales y educativos, y promueva la seguridad de alumnos y profesores, la transparencia y la rendición de cuentas.	6.12. Promover la integración efectiva de las instituciones y de los diversos subsistemas de Educación Superior en un sistema abierto, flexible y diversificado.
		6.14. Articular el sistema de Educación Superior con la educación básica y la media superior y con otros sistemas relevantes.
		6.16. Conformar un nuevo modelo de financiamiento de la Educación Superior con esquemas de asignación objetivos y transparentes.
	Tema transversal: Infraestructura.	3.4. Mejorar la infraestructura y el equipamiento de las IES.
	Tema transversal: Marco jurídico del sector.	MJ.1. Adecuar el marco legal que regula el Sistema Educativo Nacional para que coadyuve al logro de los objetivos institucionales.

1.2. Documentos rectores de la planeación de carácter estatal

1.2.1. Matriz de correspondencia entre los ejes rectores propuestos en el PDI de la UPN Unidad 151 Toluca, 2012-2016, con los pilares, objetivos y líneas de acción del Plan de Desarrollo del Estado de México 2011-2017

Ejes rectores del PDI de la UPN Unidad 151 Toluca, 2012-2016	Pilares, objetivos y líneas de acción del Plan de Desarrollo del Estado de México 2011-2017		
	Pilar	Objetivo	Línea de acción
Eje 1. Formación académica y profesionalización docente	Pilar 1. Gobierno solidario	Objetivo 1. Ser reconocido como el Gobierno de la Educación	<p>1.1. Alcanzar una Educación de Vanguardia.</p> <p>Diversificar la oferta educativa a través de nuevos modelos de Educación: Digital, Abierta y a Distancia.</p> <p>Promover un Modelo de Educación Dual como una opción de formación profesional relacionada con el mercado laboral.</p> <p>Promover programas de innovación educativa que contribuyan al mejoramiento del proceso de enseñanza-aprendizaje y al desempeño de los indicadores educativos, con el fin de propiciar un mejor aprovechamiento escolar.</p> <p>Formar integralmente al alumno para mejorar la calidad en la educación con énfasis en una formación a partir de valores universales, actitudes y hábitos positivos, mediante conocimientos y competencias.</p>

			<p>Consolidar instituciones educativas eficaces y con ambientes de aprendizaje adecuados.</p> <p>1.2. Impulsar la educación como palanca del progreso social.</p> <p>Promover un sistema de certificación estatal para las instituciones formadoras de docentes.</p> <p>Mejorar la eficiencia terminal en Educación Básica (EB), Educación Media Superior (EMS) y Educación Superior (ES).</p> <p>Incrementar los índices de cobertura y absorción en los niveles de Educación Básica (EB), Educación Media Superior (EMS) y Educación Superior (ES).</p> <p>Impulsar servicios educativos alternativos e incluyentes en todos los tipos y modalidades, con un enfoque humanista.</p>
<p>Eje 2. Práctica docente y desarrollo del personal universitario</p>			<p>1.1. Alcanzar una Educación de Vanguardia.</p> <p>Fomentar el reconocimiento de los docentes y las autoridades educativas, con base al mérito de su desempeño profesional.</p> <p>Fomentar e impulsar acciones encaminadas a la enseñanza del idioma inglés en la educación.</p>

			<p>Impulsar la vinculación efectiva de la Educación Media Superior (EMS) y la Educación Superior (ES) con los sectores público, privado y social.</p> <p>1.2. Impulsar la educación como palanca del progreso social.</p> <p>Fortalecer la formación, actualización, capacitación y profesionalización de docentes y administrativos en concordancia con las necesidades del proceso educativo.</p>
Eje 3. Fomento a la investigación educativa y producción intelectual			<p>1.1 Alcanzar una Educación de Vanguardia.</p> <p>Realizar investigación para la innovación y competitividad.</p> <p>Promover, entre los actores del proceso educativo, el desarrollo de las habilidades del pensamiento, las capacidades creativas, la investigación y la innovación.</p> <p>Generar ambientes de convivencia armónica en las escuelas que favorezcan el aprendizaje y la sana convivencia entre docentes, alumnos y padres de familia, para evitar conductas indeseables como el bullying.</p>
Eje 4. Consolidación de la difusión extensión y vinculación			<p>1.1 Alcanzar una Educación de Vanguardia.</p> <p>Promover dentro del sistema educativo la realización de actividades culturales, artísticas y de preservación del patrimonio cultural.</p>

			<p>Promover dentro del sistema educativo la cultura física y el deporte.</p> <p>Establecer programas y acciones como becas para estudiar la EMS y la ES en México y el extranjero, en áreas prioritarias para la entidad.</p>
Eje 5. Optimización de la gestión y correspondencia con la planeación institucional			<p>1.1. Alcanzar una Educación de Vanguardia.</p> <p>Promover el equipamiento de las instituciones educativas, y el uso de modernas tecnologías y recursos didácticos suficientes por parte de los alumnos.</p> <p>Fomentar instalaciones educativas suficientes, pertinentes y dignas.</p> <p>Establecer el Registro Estatal de Educación para la toma de decisiones.</p> <p>Fortalecer e impulsar la función de la evaluación y el uso de sus resultados para mejorar la calidad en la educación, la transparencia y la rendición de cuentas.</p>

1.2.2. Matriz de correspondencia entre los ejes rectores propuestos en el PDI de la UPN Unidad 151 Toluca, 2012-2016, con los ejes rectores y las estrategias del Proyecto Integral de Educación Superior de SEIEM

Ejes rectores del PDI de la UPN Unidad 151 Toluca, 2012-2016	Ejes rectores y estrategias del y estrategias del Proyecto Integral de Educación Superior de SEIEM	
	Objetivo	Estrategia
Eje 1. Formación académica y profesionalización docente	Eje 1. Formación de profesionales de la educación	1. Promover y asegurar la calidad de los planes de estudio que se ofertan en las IES de SEIEM.
		2. Regular y orientar la oferta educativa de licenciatura.
		3. Fortalecer la titulación en las IES.
		4. Fortalecer la formación integral de los alumnos para elevar las oportunidades de acceso al mundo globalizado.
Eje 2. Práctica docente y desarrollo del personal universitario	Eje 1. Formación de profesionales de la educación	1. Promover la formación disciplinaria y pedagógica del personal docente así como regular su contratación.
		Eje 2. Profesionalización docente
	5. Posgrados de calidad para la profesionalización docente.	
	6. Regular y fortalecer la participación de los docentes de SEIEM en los Programas de Apoyo de	

<p>Eje 3. Fomento a la investigación educativa y producción intelectual</p>	<p>Eje 3. Investigación e innovación educativa</p>	<p>Desarrollo Profesional.</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Fomentar el desarrollo profesional de los docentes de educación básica y su formación en y para la investigación. 2. Producción y difusión eficiente de los resultados de investigación y los trabajos de los Cuerpos Académicos. 3. Crear redes de colaboración para fortalecer las funciones sustantivas de las IES de SEIEM.
<p>Eje 4. Consolidación de la difusión, extensión y vinculación</p>	<p>Eje 1. Formación de profesionales de la educación</p>	<ol style="list-style-type: none"> 2. Fortalecer en las IES de SEIEM la producción, difusión y extensión del conocimiento.
<p>Eje 5. Optimización de la gestión y correspondencia con la planeación institucional</p>	<p>Eje 4. Gestión Eficiente y transparente</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Modernización, equipamiento y funcionalidad de las instalaciones. 2. Fortalecer el sistema de selección, contratación, administración y desarrollo del personal. 3. Modernizar los servicios administrativos que apoyan las funciones de Educación Superior, mediante la simplificación y automatización de procesos. 4. Fortalecer la cultura de planeación, evaluación y transparencia institucional.

II. Antecedentes

La formación, capacitación y la actualización del magisterio a nivel nacional, ha representado una preocupación fundamental en México. Por esta razón, desde sus orígenes la Secretaría de Educación Pública (SEP), ha buscado el desarrollo de diversas acciones que puedan consolidarse como alternativas viables en el desarrollo del magisterio, como fue por ejemplo la creación del Instituto Federal de Capacitación del Magisterio, en los años treinta; el cual posteriormente se transformó durante la década de los sesentas en la Dirección General de Capacitación y Mejoramiento Profesional del Magisterio (DGCMPM). Ambas Instituciones cumplieron un papel fundamental en el campo de la profesionalización magisterial a través del desempeño de las funciones que en su momento les fueron encomendadas.

Sin embargo, la consolidación de dichas acciones llegó con la administración del presidente Luis Echeverría Álvarez (1970-1976), la cual se caracterizó por proponer una nueva filosofía educativa que promovía la reforma integral de la educación a través de métodos educativos flexibles que pusieran énfasis en la conciencia crítica y la experiencia que el alumno podía adquirir por sí mismo, además de pronunciar el surgimiento de reformas legales que condujeron a la modernización administrativa. Destaca también la preocupación por la Educación Superior debido al fracaso de las reformas emprendidas a este nivel educativo por parte de la administración del presidente Gustavo Díaz Ordaz (1964-1970), derivadas de las consecuencias de los movimientos estudiantiles, sobre todo del suscitado en 1968.

En 1973 aparece la Ley Federal de Educación la cual apoyó varias de las orientaciones que había presentado la Comisión Coordinadora de la Reforma Educativa y definió con precisión los beneficios para la planeación educativa al establecer un orden en el Sistema Educativo Nacional por niveles y modalidades escolares, con esto cada nivel y modalidad debía ser planeado y controlado de acuerdo a sus necesidades, bajo un esquema de diálogo constante entre el Estado, las instituciones públicas y privadas, así como por los diversos actores que participan en la educación. Esta Ley reconoció a la Educación Superior como la vía para integrar a los jóvenes a una actividad productiva que contribuyera a los cambios que enfrentaba el país en materia de desarrollo científico y tecnológico, por lo que resultaba imprescindible impulsar este nivel educativo.

El sexenio de José López Portillo (1976-1982) reconoció la necesidad de elaborar el Plan Nacional de Educación con apoyo de las diferentes áreas del sector educativo. Sin embargo, el Plan Nacional de Educación enfrentó varios eventos que afectaron su puesta en marcha.

Esta situación vendría a subsanarse en 1978 al promulgarse la Ley para la Coordinación de la Educación Superior, que representó la primera ley que, independientemente de las leyes orgánicas pertenecientes a las universidades autónomas, fue aplicada para normar aspectos esenciales en la integración, coordinación y crecimiento de la Educación Superior, pero puso énfasis primordial en establecer las bases normativas para la distribución de los servicios de Educación Superior entre los estados y los municipios. De esta forma la coordinación y distribución de la Educación Superior comenzó a cumplirse en el plano jurisdiccional entre la federación, los estados y los municipios; a nivel sectorial en la medida en que las secretarías de Estado que ofrecen servicios educativos deben tramitarlos por conducto de la SEP; y a nivel institucional la prestación de servicios queda a cargo de las propias casas de estudios públicas y privadas, tomando en cuenta que los planes y programas educativos que ofrezcan deberán ser acordes con las prioridades nacionales, regionales y estatales.

Al contar con objetivos y metas definidas, la planeación de las IES comenzó a obtener resultados, entre ellos el reconocimiento del papel que desempeñaba el docente en el proceso educativo, no sólo a nivel de la Educación Superior, sino a nivel de todo el sistema educativo. En ese momento el Sindicato Nacional de Trabajadores de la Educación (SNTE) comenzó a exigir una serie de acciones directamente orientadas por igual a la superación y formación del profesorado que había egresado de la educación normal, con la intención de eficientar su desempeño y mejorar sus condiciones laborales, sobre todo después de conocer los acuerdos y declaraciones que habían resultado de las asambleas nacionales de la Asociación Nacional de Universidades e Instituciones de Educación Superior (ANUIES) donde:

“...concretamente a partir de 1972 con base en uno de los puntos contenidos en los Acuerdos de Toluca en el año de 1971, fue posible poner en marcha el Programa Nacional de Formación de Profesores, el cual permitió el establecimiento de un importante sistema de becas, así como la programación de talleres, seminarios y cursos didácticos a difundir los principios básicos de la enseñanza superior y su metodología (...). Todas estas acciones estuvieron enfocadas al propósito de contar con un profesorado

que tuviera la formación de posgrado y conocimientos didácticos enfocados a los requerimientos de la educación superior" (Rangel, 1992: 67).

Dadas las exigencias del SNTE fue necesario recurrir a la diferenciación entre lo que se consideraba lo normalista y lo que se pretendía como profesionalización de maestros con carácter universitario, lo que puso de manifiesto los resultados obtenidos en el subsistema de Educación Superior y dejó al descubierto la falta de acciones en el subsistema normalista. De esta forma se inició con una serie de acciones que fortalecieran al subsistema normalista, la primera acción fue la profesionalización universitaria de los maestros pertenecientes al subsistema, que tenía como base en el Plan Nacional de Educación, el cual efectuaba un recuento histórico acerca de propuestas y acuerdos establecidos en diversos congresos, donde se había reiterado la necesidad de otorgarle carácter universitario a la formación de maestros. Estas propuestas indicaban que los maestros normalistas contaban con una serie de carencias formativas, tal como lo señaló el educador Rafael Ramírez, en el Congreso de Educación Normal:

"... los maestros necesitan ser más cultos, tan cultos, por lo menos, como lo son las personas que ejercen otras profesiones, pues de no serlo, su especialidad nunca podrá alcanzar el legítimo rango de una profesión" (Negrete, 2006:137).

En la Conferencia Nacional de Educación, dictada en 1970, se llegó a la conclusión de:

"...conferirse a la preparación de los maestros de cualquier ciclo de educación básica, preescolar, primaria, secundaria y preparatoria o vocacional, la categoría de una carrera profesional de nivel superior que requiera como antecedente la preparatoria..." (Negrete, 2006:137).

Para finales de la década de los setentas resultaba prioritario crear los medios necesarios para abatir la representación devaluada que había adquirido el maestro normalista y al mismo tiempo brindarles las condiciones para obtener una condición de equivalencia universitaria, debido a que muchos de los maestros normalistas habían sido rechazados por las universidades públicas al intentar continuar con su formación, aunque esta se relacionara con su actividad magisterial, por el hecho de no contar con el bachillerato, ya que la SEP aun no proponía la reforma a la educación normal donde incluía en los planes de estudio el bachillerato.

Ante dichas valoraciones el gobierno federal decidió apoyar las peticiones del SNTE e instaurar una comisión cuyo propósito era estudiar la posibilidad de crear una institución de Educación Superior encargada de dar servicio a la comunidad

magisterial del país. El trabajo de dicha comisión se reflejó en la expedición del Decreto de Creación de la Universidad Pedagógica Nacional, el 29 de agosto de 1978, por el presidente de la República, José López Portillo.

Surge entonces la Universidad Pedagógica Nacional (UPN) como un organismo desconcentrado de la Secretaría de Educación Pública (SEP), a través del cual los maestros normalistas podían alcanzar la equivalencia profesional de sus estudios. Sin embargo, el gobierno federal al igual que en años anteriores, condicionó las exigencias del sindicato y "... diseño una universidad que se esperaba fuera el establecimiento de la excelencia académica del normalismo mexicano. Propósito que no se ha logrado y que de mantenerse la tendencia actual no se cumplirá." (Kovacs, 1990: 137).

La creación de la UPN obedecía también a la política de atención a la demanda de la Educación Superior que había propuesto en 1971 el presidente Luis Echeverría Álvarez, principalmente en la creación de IES que respondieran a las exigencias educativas del país y que no habían logrado alcanzarse del todo. Su fundación se apoyaba del mismo modo en el Plan Nacional de Educación Superior, ya que este documento marcó el inicio a una nueva etapa en el desarrollo de la Educación Superior en México al establecer las bases para el crecimiento del servicio educativo en concordancia con las necesidades nacionales.

Con la intención de extender el servicio de Educación Superior que brindaban las UPN para los docentes de las diferentes regiones de la República Mexicana, se inician en 1979 las actividades de la UPN en el Estado de México bajo el nombre de Unidades del Sistema de Educación a Distancia (SEAD), debido a la modalidad en la cual se ofreció el plan de estudios denominado 1975, que era en la modalidad semiescolarizada.

En un principio la universidad se albergó en las instalaciones propiedad de la Escuela Secundaria Técnica N° 2 "Tierra y Libertad", ubicada en el centro de la ciudad de Toluca, donde se ofrecieron cursos sabatinos, y en julio y agosto cursos intensivos con tres periodos de exámenes al año. El título expedido con este plan fue el de Licenciado en Educación Primaria y Licenciado en Educación Preescolar.

2.1. Planes y programas educativos

Ese mismo año surgió el plan de estudios denominado Plan 1979, diseñado completamente por miembros de la UPN; el título que se otorgó a quienes

culminaron con este plan fue de Licenciados en Educación Básica; en ambos planes se permitía el tránsito de los alumnos para presentar exámenes en cualquier Unidad de la República Mexicana. En 1985, nació el Plan que llevó el nombre del año en que se instituyó, los egresados recibían el título de Licenciados en Educación Primaria y Preescolar. Con los planes 1975, 1979 y hasta la segunda generación 1985, se atendía exclusivamente a maestros normalistas en servicio.

En 1990, con atención a los reclamos y necesidades del medio indígena, nació la Licenciatura en Educación Primaria y Preescolar para el medio Indígena, Plan 1990 (LEPMI), la consecuencia inmediata de este acontecimiento en ese mismo año fue la fundación de la subse de Ixtlahuaca.

El Acuerdo Nacional para la Modernización de la Educación Básica (ANMEB), emitido en mayo de 1992, promovió la descentralización de los servicios educativos y colocó a las Unidades UPN del Estado de México como dependientes en materia administrativa y financiera del organismo federalizado denominado Servicios Educativos Integrados al Estado de México (SEIEM).

Una vez descentralizada la UPN Unidad 151 Toluca, enfrentó el reto de ofertar los programas denominados Licenciaturas de nivelación, como las denomina la UPN Ajusco y que fue en su momento el Programa de la Licenciatura en Educación, Plan 1994 (LE'94), que durante la década de los noventa representó el nicho de oportunidad en materia de oferta educativa para la UPN Unidad 151 Toluca, ya que respondía a las necesidades y requerimientos de formación y nivelación en ámbitos de Preescolar y de Gestión educativa.

Más tarde en 2003, se ofertó el primer programa escolarizado denominado Licenciatura en Intervención Educativa, Plan 2002 (LIE'2002). Con dicho programa se motivó la apertura a jóvenes egresados de bachillerato, provenientes de instituciones educativas del nivel Medio Superior, para cursar los programas educativos que en la modalidad escolarizada, fueron incrementando cada vez más su participación en la institución.

Durante el ciclo escolar 2007-2008, se amplió la oferta educativa en programas de nivel Licenciatura, ya que se apertura la Licenciatura en Pedagogía (LP), la Licenciatura en Educación Indígena (LEI) y la Licenciatura en Administración Educativa (LAE).

Las Licenciaturas vigentes de la modalidad escolarizada (Pedagogía, Administración Educativa y Educación Indígena) presentan problemas curriculares y de operación, se caracterizan por su obsolencia y rigidez curricular,

su baja eficiencia terminal y sus reducidos índices de titulación por corte generacional.

La oferta de programas de la modalidad semiescolarizada y escolarizada ha provocado saturación de los espacios y servicios, con lo cual se limita la prestación del servicio educativo y hace inadecuada la planta física construida hace 30 años y diseñada para una población que hoy supera en mucho la modalidad escolar y el número de programas para los cuales no fue planeada la tarea de la UPN Unidad 151 Toluca.

Actualmente la UPN Unidad 151 Toluca, opera cinco programas educativos de nivel Licenciatura, dos programas de Maestría y tres Diplomados. Entre los programas de Licenciatura se oferta la de Pedagogía, en educación (Modalidad semiescolarizada), bajo el proyecto de atención a los alumnos desfasados, la Licenciatura en Intervención Educativa; la Licenciatura en Educación Indígena (LEI); bajo el proyecto de atención a la titulación; la Licenciatura en Educación Preescolar para el Medio Indígena, Plan 1990 y la Licenciatura en Educación Primaria en el Medio Indígena Plan 1990. Los programas de Maestría con que actualmente cuenta la UPN Unidad 151 Toluca son la Especialización y Maestría en Enseñanza de las Humanidades (Historia, Lengua y Literatura) que se ofertó por primera vez en el ciclo escolar 2009-2010 en las tres Unidades UPN del Estado de México y que fue diseñado bajo el modelo de posgrado integrado, el cual incluye una Especialización en Humanidades que abarca los tres primeros módulos. Al término del periodo mencionado el alumno recibe un diploma que acredita la Especialización, pero si desea continuar con el programa de maestría es necesario que lo manifieste antes de obtener el diploma de la Especialización.

Uno de los intereses principales de la Unidad 151 Toluca, es impulsar el desarrollo de los estudios de posgrado y ampliar la oferta educativa en programas de formación continua y actualización docente en el campo de la educación en el Estado de México, por lo que en el ciclo escolar 2010-2011 se apertura el programa de la Maestría en Educación Básica, que a la fecha ha resultado una opción aceptada por los maestros en servicio.

**TABLA 1.1.1 MATRÍCULA DE LICENCIATURA Y POSGRADO DE LA UPN UNIDAD 151 TOLUCA
GESTIÓN 2008-2012**

NIVEL	PROGRAMA ACADÉMICO	REFERENCIA			
		Ciclo escolar 2007-2008	Ciclo escolar 2008-2009	Ciclo escolar 2009-2010	Ciclo escolar 2010-2011
LICENCIATURA	LICENCIATURA EN EDUCACIÓN, PLAN 1994	138	117	154	179
	LICENCIATURA EN INTERVENCIÓN EDUCATIVA, PLAN 2002	962	687	488	215
	LICENCIATURA EN EDUCACIÓN ÍNDIGENA	*	33	59	57
	LICENCIATURA EN PEDAGOGÍA	*	191	466	776
	LICENCIATURA EN ADMINISTRACIÓN EDUCATIVA	*	52	40	37
	LICENCIATURA EN EDUC. PREESCOLAR MEDIO INDÍGENA PLAN 1990	54	51	37	44
	LICENCIATURA EN EDUC. PRIMARIA MEDIO INDÍGENA PLAN 1990	290	232	160	110
SUBTOTAL		1444	1363	1404	1418
POSGRADO	ESPECIALIZACIÓN EN ESTRATEGIAS DE LA LENGUA Y LA LITERATURA	10	*	*	*
	ESPECIALIZACIÓN EN ESTRATEGIAS DE LA ENSEÑANZA APRENDIZAJE DE LA HISTORIA	9	*	*	*
	ESPECIALIZACIÓN Y MAESTRIA EN ENSEÑANZA DE LAS HUMANIDADES	*	*	124	93
	MAESTRIA EN EDUCACIÓN BÁSICA	*	*	*	80
SUBTOTAL		19	0	124	173
TOTAL DE MATRÍCULA POR CICLO ESCOLAR		1463	1363	1528	1591
TOTAL DE GRUPOS:		55	52	51	54

* Indica que los programas no se ofertaron en el ciclo escolar señalado. No es que no se cuente con la información.

Fuente: Los datos reportados se obtuvieron de la Estadística 911 de inicio de ciclo escolar, de acuerdo al ciclo escolar solicitado. De igual forma los datos fueron verificados con la estadística que proporciona la Coordinación de Control Escolar de la Unidad 151 Toluca.

A la oferta educativa, así como a la matrícula de los ciclos escolares mencionados es posible agregar aquella de los programas de Diplomados que fueron ofertados a lo largo de la gestión 2008-2012 y que cumplieron el objetivo de la formación continua y actualización docente. La matrícula total de los diplomados al inicio del ciclo escolar 2010-2011 fue de 58 alumnos, de los cuales 33 alumnos se distribuyeron en 2 grupos de la modalidad semiescolarizada de los Diplomados de Género y Educación, Competencia Matemática en Educación Básica, y un grupo del Diplomado en Integración de las TIC's en la Práctica Docente de la modalidad en línea con 25 alumnos.

El Diplomado en línea denominado Integración de las TIC's en la Práctica Docente, que fue puesto en operación en el ciclo escolar 2010-2011 en la Sede Toluca, coloca a la UPN Unidad 151, como una institución atenta a las necesidades de los maestros en servicio quienes le han dado su preferencia. La UPN Unidad 151 Toluca continúa brindando dos Diplomados más en la modalidad semiescolarizada denominada Diplomado en Género y Educación que se imparte en la Sede Toluca y subsele Ixtlahuaca; y Diplomado en Competencia Matemática en Educación Básica, que se imparte en las Subsedes de Acambay, Jilotepec, Ixtlahuaca y también en la Sede Toluca.

TABLA 1.1.2. DIPLOMADOS OFERTADOS EN LA UPN UNIDAD 151 TOLUCA

				CICLO ESCOLAR				
PROGRAMAS DE ACTUALIZACIÓN		MODALIDAD	SEDE O SUBSEDE DONDE SE OFERTA	2007-2008	2008-2009	2009-2010	2010-2011	
C O P R O G R A M A S D E	D I P L O M A D O S	ESTRATEGIAS Y DIFUSIÓN DE LA LECTURA	SEMIESCOLARIZADA	Toluca	12	*	*	*
		GÉNERO Y EDUCACIÓN	SEMIESCOLARIZADA	Toluca	13	15	15	13
		DIPLOMADO EN COMPETENCIA MATEMÁTICA EN EDUCACIÓN BÁSICA	SEMIESCOLARIZADA	Acambay, Jilotepec, Ixtlahuaca y Toluca	*	*	*	20
		INTEGRACIÓN DE LAS TIC'S EN LA PRÁCTICA DOCENTE	A DISTANCIA O EN LÍNEA	Toluca	*	*	*	25
		TOTAL DE ALUMNOS INSCRITOS A LOS PROGRAMAS DE ACTUALIZACIÓN				25	15	15

FUENTE: Se elaboró con datos reportados en las estadísticas de los Responsables de los Programas de Diplomados, durante los ciclos escolares mencionados.

*

Indica que los programas no se ofertaron en el ciclo escolar señalado. No es que no se cuente con la información.

A partir de las distintas reuniones y diálogos con los asesores que participan en los programas de Maestrías, se han logrado detectar las necesidades de estos programas entre las que se encuentran:

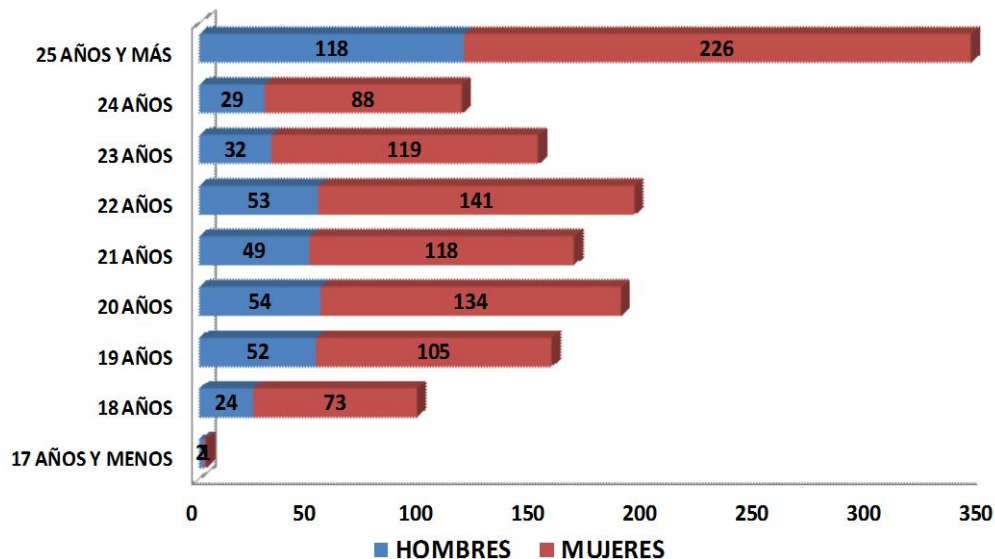
1. La gestión y aplicación en ambos programas del Examen de Ingreso al Posgrado, EXANI III.
2. Las condiciones de ingreso y permanencia de los alumnos.
3. La gestión de los recursos humanos, materiales y financieros para las distintas fases del programa hasta su conclusión.
4. La creación de normatividad interna para regular los procesos de ingreso, permanencia, egreso y titulación de los programas de posgrado.

Con la intención de ofrecer programas de calidad, la UPN Unidad 151 Toluca, comenzó a realizar en el ciclo escolar 2009-2010 la evaluación de los programas de la Licenciatura en Pedagogía y la Licenciatura en Educación Indígena con la intención de obtener la certificación de los Comités Interinstitucionales para la Evaluación de la Educación Superior (CIEES).

El ejercicio se realizó con el acompañamiento del Departamento de Formación Profesional de los SEIEM, quedando concluido el informe de autoevaluación en diciembre de 2010. Sin embargo, es necesario mencionar que el ejercicio carece de resultados favorables debido a que los programas no contaban aún con alumnos egresados, titulados o alumnos prestando servicio social, además de otros factores y condiciones que entorpecen la certificación de los mismos.

La gráfica 1.2.1. muestra el ciclo escolar 2010-2011, donde es posible observar que la población femenina entre los 25 años y más predomina en los programas educativos, seguida de la población femenina de 22 años que no presenta bajas o cambios de tendencia en ciclos escolares anteriores, sino por el contrario ha presentado aumento. Al inicio del ciclo escolar 2010-2011 se atendía un total de 1,005 mujeres y 413 hombres, predominando la población de los hombres de 25 años y más con un total de 236 mujeres y 118 hombres.

GRÁFICA 1.2.1. POBLACIÓN ESCOLAR ATENDIDA EN LOS PROGRAMAS DE LICENCIATURA Y MAESTRIA POR SEXO Y EDAD, EN EL CICLO ESCOLAR 2010-2011 UPN UNIDAD 151 TOLUCA



Fuente: Se elaboró con datos de la Estadística 911 de fin de ciclo y datos proporcionados por la Coordinación de Control Escolar de la UPN Unidad 151 Toluca.

2.2. Talleres

Como una estrategia de fortalecimiento a la formación que brindan los programas educativos se realizan talleres, algunos se han implementado de forma permanente y otros han surgido para satisfacer las necesidades que los alumnos demandan de forma semestral. Tal es el caso del Taller de Lectura y Redacción, que se realizó en la Sede Toluca, durante el ciclo escolar 2008-2009 y tenía como objetivo principal dotar a los alumnos de herramientas suficientes para mejorar los trabajos escritos que realizan en las diversas asignaturas, así como en los trabajos de investigación que eran presentadas como tesis de Licenciatura.

Otro taller es el de Lenguas Indígenas, que se imparte en la Subsede de Ixtlahuaca, el cual tiene como finalidad la enseñanza y práctica de lenguas maternas como el náhuatl, otomí y mazahua, por lo que atiende la formación de alumnos de diversos semestres, quienes se insertarán en distintas regiones y comunidades que demandan de ellos el uso de dichas lenguas. Cabe mencionar que la Subsede Ixtlahuaca es la única donde se realiza dicho taller y se continúa promoviendo la educación indígena, la cual resulta necesario fortalecer a lo largo de nuestra entidad mexiquense.

El taller que se ha consolidado entre los alumnos como parte de su vida académica es el Taller de Danza, realizado en la Sede Toluca, y subsedes que tiene como objetivo promover actividades culturales y artísticas de distintas regiones tanto del Estado de México como de la República Mexicana. Este taller se ha colocado en destacados lugares de participación a nivel regional.

Un taller implementado en el mes de agosto de 2010 es el de Teatro y el de Grupo Vocal Instrumental, con el propósito de dotar de herramientas, fundamentos y experiencia artística a los alumnos.

Como estrategia de fortalecimiento a la oferta educativa, los talleres mencionados se convirtieron en Diplomados al inicio del semestre agosto enero 2012.

Con respecto a las especializaciones, estas se iniciaron en la unidad en el 2002, la primera de ellas fue la de Enseñanza de la Historia, su primera promoción tuvo una inscripción baja, con apenas 9 alumnos, pero que fue suficiente para que las actividades académicas iniciaran. En 2003, se agregó la Especialización en Enseñanza de la Lengua y la Literatura, su desarrollo ha sido igual a su similar y recientemente ha ofertado dos programas de Maestría, Enseñanza de las Humanidades y Educación Básica.

Actualmente, la Universidad Pedagógica Nacional, Unidad 151 Toluca, con sus respectivas subsedes presentan una serie de condiciones que potencialmente han hecho de esta institución, obtener el reconocimiento pleno de la sociedad.

III. Problemática actual y principales desafíos

La Universidad Pedagógica Nacional, Unidad 151 Toluca (UPN), cuenta con más de treinta años de experiencia en el campo de la educación, particularmente en la atención a la formación y actualización del magisterio en educación básica desde su fundación en el Estado de México en 1979, bajo el nombre de Unidades del Sistema de Educación a Distancia (SEAD), debido a la modalidad con la cual se ofrecieron de manera inicial sus programas que era semiescolarizada.

El diagnóstico realizado a principios del año 2012, el cual refleja la situación que guarda la UPN Unidad 151 Toluca, señala que para consolidarse como espacio universitario altamente especializado en la formación y actualización de profesionales de la educación, así como atenta a la producción y difusión de conocimiento en el campo de la educación, resulta primordial renovar la oferta educativa bajo una mirada prospectiva e innovadora, mejorar los niveles académicos del personal docente, impulsar la conformación de Cuerpos Académicos y apoyar el desarrollo laboral del personal no docente y de apoyo.

Para lograr lo mencionado, es necesario reconocer las situaciones problemáticas existentes y los desafíos pendientes con respecto a los siguientes ámbitos mencionados.

3.1. Oferta educativa

- En los últimos años el crecimiento de la matrícula del nivel Licenciatura de la modalidad escolarizada ha provocado la saturación de espacios y servicios, con lo cual se limita la prestación de apoyos para la formación integral de los alumnos, además de que se hace inadecuada la planta física, construida hace más de treinta años y diseñada para una población que actualmente supera en mucho a la atendida.
- Es vital renovar la oferta educativa a través de estudios de factibilidad que integren un ejercicio de prospectiva por lo menos al 2030, tal como lo señala el Programa Sectorial de Educación (PROSEDU). Los estudios de factibilidad deberán ser la base para diseñar o rediseñar programas educativos pertinentes e innovadores en el valle de Toluca.

- Los programas educativos vigentes son poco viables a las necesidades de educación, presentan problemas curriculares y de operación, ya que se caracterizan por su rigidez curricular, lo que causa obstáculos para el proceso de titulación.
- Los programas educativos de nivelación como el programa de la Licenciatura en Educación Plan 94, cumple con su objetivo por lo tanto habrá que fortalecerla.
- La oferta de los programas de Diplomados y programas de posgrado, se encuentra desarticulada, en consecuencia no existen tramas continuas de formación desde el nivel Licenciatura hasta el nivel de posgrado. Únicamente se cuenta con el Programa de la Especialización y Maestría en Humanidades diseñado en el 2008, que privilegia el modelo de posgrado integrado y que da cuenta de una formación articulada entre los contenidos de la especialización y el nivel de posgrado.
- La oferta de programas de Diplomados dirigidos a la formación continua de docentes, requiere mejorar su calidad y pertinencia. A la fecha sólo se observa la oferta de programas de Diplomados, pero no se ha explorado en opciones como seminarios y talleres, que estén dirigidos a los directores de los centros educativos y no sólo a docentes en servicio.

3.2. Docencia, investigación y desarrollo del personal académico

- Las opciones de actualización de los académicos se encuentran limitadas, ya que responden sólo a las necesidades de formación que demandan los programas curriculares de nivel Licenciatura. Se considera primordial renovar y fortalecer las acciones para favorecer la superación académica de la planta docente y promover la formación de catedráticos con un perfil acorde con el tipo de nivel y de programas educativos que se pretende ofertar. Dicha actualización deberá responder a la renovación curricular que se vislumbra, así como a la generación y aplicación del conocimiento.
- Se carece de las condiciones necesarias para la integración y desarrollo de Cuerpos Académicos, debido a que los intereses y el trabajo académico se encuentra disperso e indefinido, lo cual hace necesario el establecimiento de políticas y estrategias para generar dichas condiciones.

- Asimismo es necesaria la creación de políticas, estrategias y un marco normativo que impulsen la generación de conocimiento y la difusión del mismo. La creación de las políticas y las estrategias deberá realizarse en conjunto con SEIEM, ya que es la instancia que registra y difunde la investigación de las IES a su cargo, según lo señalado por la Junta de Gobierno.
- Existe una desvinculación de la UPN Unidad 151 Toluca, respecto de las necesidades actuales de formación en la entidad mexiquense y en particular en la zona de influencia de la misma. Además de la desvinculación de las necesidades de actualización del sector magisterial, principalmente aquel que ejerce en el nivel de educación básica.
- Se denotan métodos de enseñanza y evaluación de aprendizajes obsoletos, además los pocos esfuerzos que se realizan para llevar a acabo una evaluación integral de los aprendizajes, como es el caso del denominado Proyecto Integral, carecen de innovación pedagógica. En su lugar se observa que sólo son eventos donde se privilegia la elaboración de material didáctico, pero poco se enfoca en atender las competencias y habilidades que demandan de los alumnos los sectores educativo y social.

3.3. Administración y gestión

- La cultura de planeación institucional es incipiente. Destaca la implementación de un modelo de planeación coyuntural y circunspectivo, como consecuencia de la falta de un ejercicio de prospectiva donde participe la comunidad universitaria.
- Se denota poca planeación para apoyar los procesos desarrollados en la institución, lo cual no permite una adecuada coordinación e impacto de las acciones académicas y administrativas, pareciera que estas están separadas. Esto se debe a la falta de un manual de procedimientos.
- Los canales de comunicación entre los diversos actores de la institución son escasos, a menudo se duplican las funciones y el trabajo se concentra e intensifica en áreas donde no debería recaer. Esto también se debe a la

existencia de un organigrama disfuncional, que dificulta la solución de problemas y la toma de decisiones.

- Asimismo el marco normativo que regula la vida académica de la universidad está rebasado, lo que provoca un desfase de funciones y obligaciones.
- La UPN Unidad 151 Toluca, presenta diversos problemas académicos, administrativos y de condiciones laborales de su personal docente, no docente y de apoyo, los cuales han conducido a la negociación de recursos provisionales con las autoridades educativas, para solventar dichos problemas.

VI. Filosofía institucional

De acuerdo con el Decreto de Creación de la UPN a nivel nacional, se establece como finalidad de esta institución el “prestar, desarrollar y orientar los servicios educativos de tipo superior encaminados a la formación de profesionales de la educación de acuerdo a las necesidades del país” (D.O.F, 1978).

Conforme a lo señalado en el artículo 3° de dicho decreto sus funciones sustantivas son:

1. La formación de profesionales de la educación, capaces de atender las necesidades y problemáticas del sistema educativo mexicano en todos sus niveles, a través de la oferta de servicios de educación, nivelación y actualización profesional a egresados del nivel Medio Superior y profesores en servicio;
2. El desarrollo de la investigación básica y aplicada en materia educativa cuyos proyectos se enfocan a la atención eficiente de las principales problemáticas del entorno educativo del país; y
3. La difusión de conocimientos relacionados con la educación que promueve el intercambio de la información y experiencias derivadas de la docencia e investigación, y su aplicación en diferentes áreas del conocimiento.

Sin embargo, a las funciones sustantivas mencionadas ha sido necesario agregar la vinculación y la extensión universitaria, debido a que con la llegada de la modalidad escolarizada fue necesario ampliar los servicios que ofrece la universidad, como es por ejemplo, contar con convenios a través de los cuales los alumnos se acerquen a los espacios adecuados para realizar el servicio social y las prácticas profesionales.

4.1. Misión institucional

Los objetivos, las estrategias y las metas del Plan de Desarrollo de la UPN Unidad 151 Toluca, tiene como fundamento la misión institucional, la cual refleja su quehacer como una Institución de Educación Superior.

Misión

Somos una institución pública de Educación Superior dependiente de SEIEM, dedicada a la formación, actualización y superación de profesionales de la educación conforme a los planes y programas educativos de licenciatura y posgrado, asentidos por la Junta de Gobierno de Educación Superior y Educación Continua y la UPN-Ajusco; sustentados en la docencia, el desarrollo de la investigación, la difusión cultural y la extensión universitaria, mediante el uso adecuado de las Tecnologías de la Información y la Comunicación, dotando a los egresados de un alto sentido nacionalista, ético y humanista para coadyuvar en la satisfacción de las demandas educativas de la sociedad mexiquense.

4.2. Visión institucional

La visión de la UPN Unidad 151 Toluca, representa el papel significativo que desempeña la institución en el marco de la política educativa del Estado de México. Además coloca a la institución como fuente de oportunidades para el magisterio y los egresados del nivel Medio Superior.

De esta forma la UPN Unidad 151 Toluca, se visualiza al 2016 como:

Visión

La Unidad 151 de la Universidad Pedagógica Nacional, proyecta consolidarse como una institución pública reconocida por su excelencia académica, a través de la calidad de sus planes y programas, los cuales deberán representar una oferta innovadora e incidir de manera estratégica en el desarrollo del magisterio del Estado de México, garantizando a sus egresados la inserción laboral en el campo educativo como individuos integrales, competentes y comprometidos con la sociedad.

4.3. Principios y valores

a) Principios

- Proporcionar formación integral (Forma parte del proyecto integral de Educación Superior)
- Ejercicio responsable de la docencia
- Trabajo colaborativo
- Gestión eficiente y transparente

b) Valores

- Responsabilidad
- Equidad
- Democracia
- Justicia
- Tolerancia
- Honestidad
- Legalidad

V. Nichos de oportunidad de la UPN Unidad 151 Toluca

Los nichos de oportunidad para una institución educativa representan posibilidades de crecimiento, así como expectativas de vida para su desarrollo armónico. Por esta razón la UPN Unidad 151 Toluca, no debe permanecer ajena a la búsqueda de nichos de oportunidad, los cuales le permitan mantenerse atenta a las reformas educativas que se gestan en nuestro país, además de centrarse en el aprendizaje y resaltar su preocupación en las insuficiencias de las políticas de formación docente y en la falta de instituciones que realicen esta actividad con calidad.

El objetivo principal para la UPN Unidad 151 Toluca, deberá estar enfocado en convertirse en una institución atenta a fortalecer la formación de profesionales de la educación, a través de un modelo educativo centrado en el humanismo y en el desarrollo del pensamiento crítico y analítico en sus educandos. Para lograrlo será indispensable atender los siguientes nichos de oportunidad:

- a) Incrementar el impacto de la institución a partir de la diversificación de su oferta educativa en el nivel Licenciatura, pero principalmente en el nivel de posgrado, aprovechando la zona de influencia que le proporcionan a lo largo del Valle de Toluca, la Sede Toluca y las Subsedes de Acambay, Ixtlahuaca, Jilotepec y Tejupilco.
- b) Consolidar una planta académica de catedráticos con grado mínimo de maestría en relación con el campo de la educación y con amplia experiencia en la docencia, así como activos en el campo de la investigación educativa, la cual genere las condiciones necesarias para que la institución aporte respuestas que propicien la mejora del sistema educativo mexiquense.
- c) Incursionar en la búsqueda y uso de nuevos modelos pedagógicos basados en la tecnología, los cuales permitan ofrecer oportunidades de desarrollo profesional a los egresados del nivel Licenciatura, así como a los docentes y directivos en servicio. Este nicho de oportunidad no es por lo tanto, un tema exclusivamente de gestión y administración, sino un asunto que demanda un compromiso académico sobre la oferta educativa que ha de diferenciar a la institución y al mismo tiempo le otorga reconocimiento en el Estado de México.

- d) Atender las debilidades del magisterio en la actualización en matemáticas, valores, historia, formación moral, cívica y ética como lo demanda la SEP a las instituciones formadoras de docentes a nivel nacional. Esta no es sólo una demanda del Sistema Educativo Nacional, sino se ha convertido también en una demanda social que los gobiernos en turno pretenden atender.

En este nicho, los desafíos resultan complejos, puesto que se trata de reconocer que las Licenciaturas de nivelación que durante tres décadas habían brindado estabilidad y oportunidades de desarrollo a la UPN Unidad 151 Toluca en el Estado de México, como en su momento fue la Licenciatura en Educación Plan 1994, dejaron de ser pertinentes. Actualmente el reclamo del sistema educativo mexiquense es dotar a los docentes de competencias, saberes, habilidades, actitudes y rasgos éticos que den fundamento a la transformación de sus prácticas y que a su vez permitan una renovación del magisterio, principalmente aquel que atiende la educación básica.

- e) Articular los programas educativos ofertados, particularmente aquellos dirigidos al posgrado, a través de modelos de diseño curricular innovadores que atiendan la necesidad de articular los contenidos y saberes de formación, los cuales conformaran un modelo educativo integral.

VI. Ejes rectores

En relación con las problemáticas expuestas y los nichos de oportunidad identificados se establecen cinco ejes rectores, los cuales forman parte del Modelo de Planeación Estratégica Institucional desarrollado en la UPN Unidad 151 Toluca.

De acuerdo con este modelo cada eje rector guiará el trabajo armónico de la institución y se integrará por una serie de temas que justifican necesidades o problemáticas, como se muestran en la tabla 1, las cuales se atenderán mediante la formulación de diversos programas y proyectos que apoyarán la planeación a mediano y a corto plazo respectivamente.

Cada eje rector cuenta a su vez con un objetivo estratégico que le permite a la institución cumplir con el principio de interactividad, entendida esta como aquella que le imprime la flexibilidad de pensamiento y el rigor táctico a cada programa y proyecto formulado con el propósito de alcanzar las transformaciones estratégicas, mediante la definición de prioridades (Miklos, T. y

Tello, M., 2003). Además le permite realizar planteamientos nuevos o redefinir el proceso de planeación a partir de los resultados arrojados en las evaluaciones institucionales.

Tabla 6. 1. Ejes rectores y temas que podrán albergar de manera lineal para la conformación de programas y proyectos

EJES RECTORES	TEMAS
Eje 1. Formación académica y profesionalización docente	<ul style="list-style-type: none"> • Programas educativos • Ampliación de la oferta educativa de nivel licenciatura • Impulso a la oferta educativa del posgrado • Oferta de Diplomados • Oferta académica en línea • Enseñanza de lenguas extranjeras • Enseñanza de lenguas indígenas • Formación en TIC'S • Titulación • Propuesta o mejoramiento de actividades extracurriculares
Eje 2. Práctica docente y desarrollo del personal universitario	<ul style="list-style-type: none"> • Conformación de academias • Capacitación docente • Apoyos al personal docente para continuar su formación u obtención de grado académico • Capacitación del personal administrativo
Eje 3. Fomento a la investigación educativa y producción intelectual	<ul style="list-style-type: none"> • Conformación de Cuerpos Académicos • Seminarios permanentes de investigación • Generar líneas y campos de investigación • Redes de investigación

EJES RECTORES	TEMAS
Eje 4. Consolidación de la difusión, extensión y vinculación	<ul style="list-style-type: none"> • Acciones en materia de protección civil • Faenas estudiantiles • Proyectos y acciones derivadas de la comunidad universitaria • Credencialización • Fortalecimiento de la identidad universitaria • Producción editorial • Fomento cultural y deportivo • Vinculación del Servicio Social y las Prácticas Profesionales • Tutorías, becas y seguro facultativo • Programas de vinculación con los diferentes sectores • Medios de difusión (boletín, revista UPN) • Convenios • Seguimiento de egresados
Eje 5. Optimización de la gestión y correspondencia con la planeación institucional	<ul style="list-style-type: none"> • Estadística de seguimientos: estadística escolar, egresados, prácticas profesionales y servicio social • Acciones en materia de infraestructura, adecuación y equipamiento de espacios • Ordenamiento y eficiencia administrativa • Revisión, modernización y cumplimiento del Marco Normativo • Sistemas de información (Página Web) • Evaluación institucional por medio de un sistema de indicadores • Sistema de datos abierto

Es importante definir que para el PDI 2012-2016 de la UPN Unidad 151 Toluca, la relación entre plan y programa se encuentra en que "un plan se desarrolla a través de diferentes programas, y de la misma manera, cada programa se desarrolla mediante diferentes proyectos. Por último, los proyectos son la unidad mínima de efectos de la planificación; por debajo de estas estarían las tareas o actividades..." (Ordaz y Saldaña, 2006:2).

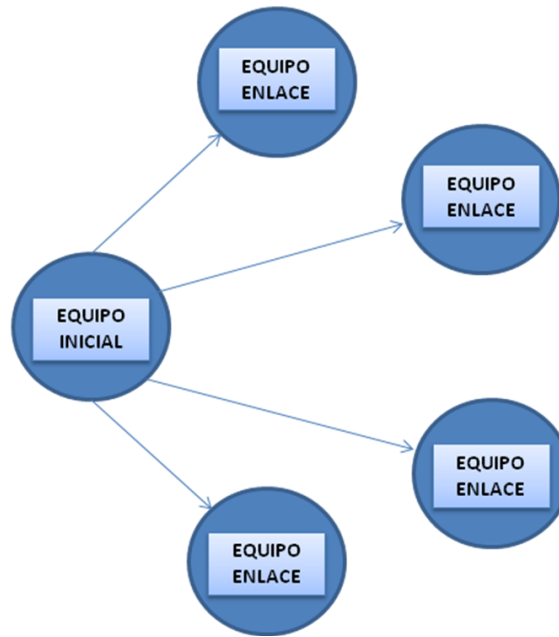
Por lo tanto el proyecto será considerado como el documento referido a una intervención concreta e individualizada para el cumplimiento de los objetivos y metas de un programa, que a su vez define los resultados previstos y procesos, así como el uso concreto de los recursos disponibles.

De acuerdo con Litwin (1994), los proyectos presentan un carácter experimental porque son una propuesta de trabajo que intenta dar respuesta a los objetivos pertenecientes al programa, además de presentar la posibilidad de ser modificados durante el transcurso de su desarrollo.

La formulación de programas y proyectos para el PDI 2012-2016 de la UPN Unidad 151 Toluca, permitirá definir la dirección estratégica de la institución como conjunto único, además será necesario demandar el trabajo en equipo, el aprendizaje organizacional y la comunicación constante con los niveles directivos, con la finalidad de informar y recibir retroalimentación, tomando en cuenta que proporcionan una vía efectiva para realizar mejores aportaciones y resolver los conflictos que puedan originarse en el momento de la implantación de las diversas acciones.

Para lograrlo será necesario utilizar la técnica de conformación de equipos de trabajo, mediante la cual se definirán los equipos iniciales y los equipos enlace. Los equipos iniciales se integrarán por el personal que propuso el programa o proyecto y se encargarán de garantizar su continuo ajuste, además de guardar una interdependencia con los equipos denominados enlaces, como se observa en la figura 10, que se conformarán por el personal interesado en unirse al programa o proyecto, pero que debido a su condición laboral resulta difícil formar parte del equipo inicial. Comúnmente los equipos enlace se encargan de reproducir el programa o proyecto con la intención de alcanzar sus beneficios, estos se encontrarán en las Subsedes que integran a la UPN Unidad 151 Toluca, pero en algunos casos se podrá observar que las Subsedes tomen la iniciativa y se conviertan en el equipo inicial.

**Figura 1. Conformación de los equipos de trabajo
para la elaboración y desarrollo de programas y proyectos**



Fuente: Elaboración propia de acuerdo a la metodología propuesta para el desarrollo del modelo de planeación estratégica institucional, utilizado en la UPN Unidad 151 Toluca.

6.1. Eje 1. Formación académica y profesionalización docente

Objetivos estratégicos

- Brindar una oferta educativa con calidad, pertinencia y equidad, que tenga como horizonte los desafíos que plantea el siglo XXI.
- Articular los programas educativos de nivel Licenciatura con los programas de posgrado con la finalidad de mejorar el perfil de egreso y desarrollar capacidades de intervención e investigación.
- Crear las condiciones necesarias para establecer un currículo flexible al analizar la pertinencia y rediseñar los planes de estudio guiados por un esquema de formación que articule el *saber*, el *saber hacer* y el *saber actuar*; el cual brinde competencias y habilidades que faciliten el intercambio y la movilidad estudiantil a nivel nacional.

Líneas estratégicas

- 1.1 Revisar la pertinencia y el impacto de los planes y programas educativos ofertados, según las necesidades educativas de las zonas de influencia de la sede y las subsedes.
- 1.2 Diversificar la oferta educativa dirigida al profesional del magisterio en los niveles de Licenciatura y posgrado, la cual incluya programas integrales de profesionalización y formación considerando especializaciones y Maestrías, y teniendo a largo plazo el desarrollo de Doctorados.
- 1.3 Diseñar y rediseñar la oferta educativa a través de modelos de diseño curricular innovadores que permitan atender la necesidad de articular los contenidos y saberes de formación, los cuales conformarán un modelo educativo integral.
- 1.4 Impulso y consolidación de las modalidades en línea como medio para extender la oferta educativa y atender poblaciones de profesionales de la educación en condiciones diferentes a la semipresencial y presencial.
- 1.5 Tener como base un modelo educativo universitario, centrado en el humanismo. Este a su vez deberá impulsar el pensamiento crítico, analítico y reflexivo de los estudiantes, así como el trabajo colegiado entre su personal docente.
- 1.6 Sentar las condiciones para el diseño y desarrollo de un programa de tutoría académica que tenga como objetivo el acompañamiento de los procesos formativos, así como los procesos de ingreso, permanencia y egreso de los alumnos.
- 1.7 Fomentar la equidad en el acceso en aquellos métodos, tecnologías y elementos que favorezcan la formación, actualización y desempeño de los profesionales de la educación egresados de la UPN Unidad 151 Toluca.
- 1.8 Incrementar la cobertura de las especializaciones y de los programas de posgrado a las subsedes.

- 1.9 Realizar el ejercicio de autoevaluación institucional con el propósito de obtener el nivel 3 que otorgan los Comités Interinstitucionales de la Evaluación de la Educación Superior (CIEES), para los programas de la Licenciatura en Pedagogía y en Educación Indígena. Dicho ejercicio procurará las bases para los programas educativos de calidad.

6.2. Eje 2. Práctica docente y desarrollo del personal universitario

Objetivos estratégicos

- Implementar programas permanentes para la actualización y fortalecimiento del perfil académico de la planta docente mediante el impulso de procesos de superación profesional y profesionalización, los cuales generen impacto en el modelo educativo que se desea construir.
- Implementar programas permanentes de capacitación para el personal no docente de la institución, con la finalidad de favorecer el desarrollo de los servicios digitales o automatizados, así como mejorar el desarrollo de sus actividades.

Líneas Estratégicas

- 2.1 Reconocimiento del trabajo académico y aprobación de mejores formas de valorar el desempeño docente.
- 2.2 Consolidar la planta docente con grado mínimo de Maestría, con amplia experiencia docente, hábil en diseño de estrategias, ambientes de aprendizaje, así como en el desarrollo y uso de material didáctico digital.
- 2.3 Fortalecer la práctica docente de carácter colegiado e interdisciplinario, a través de la participación de todo el personal docentes de la institución para la revisión permanente del proceso de enseñanza y aprendizaje, así como en el fomento a la actividad de acompañamiento de los procesos formativos.

6.3. Eje 3. Fomento a la investigación educativa y producción intelectual

Objetivos estratégicos

- Consolidar a la investigación educativa realizada en la UPN Unidad 151 Toluca, a través de campos y líneas bien definidos, e incrementar su vinculación con los planes y programas educativos ofertados, así como con las problemáticas educativas prioritarias para el desarrollo de la entidad mexiquense.
- Establecer redes temáticas de investigación de carácter interinstitucional, así como programas de colaboración con apoyo con otras IES del Estado de México, con la finalidad de impulsar y difundir la investigación educativa que realiza la UPN Unidad 151 Toluca.
- Crear las condiciones necesarias para difundir los proyectos de investigación educativa y sus resultados en espacios y medios propios, así como en aquellos de carácter estatal y nacional.

Líneas estratégicas

- 3.1 Fortalecer los proyectos de investigación enfocados al desarrollo de las humanidades, las ciencias y el impulso del trabajo universitario.
- 3.2 Insertar a los alumnos en los diversos proyectos de investigación con el propósito de fomentar la actitud investigativa en los estudiantes de los diferentes planes de estudio.
- 3.3 Impulsar el modelo de seminario permanente de investigación, como medio de construcción y consolidación de la investigación universitaria en la UPN Unidad 151 Toluca.
- 3.4 Desarrollar e impulsar la investigación básica y aplicada, así como la difusión de sus avances y resultados.
- 3.5 Establecer criterios y mecanismos para favorecer la producción y publicación de los avances y resultados de los proyectos de investigación registrados ante las instancias correspondientes.

- 3.6 Generar las condiciones necesarias para la conformación de Cuerpos Académicos (C.A).
- 3.7 Generar las condiciones necesarias para el reconocimiento del personal docente en el Sistema Nacional de Investigadores (SNI) y procurar su participación en el Programa de Mejoramiento del Profesorado (PROMEP).

6.4. Eje 4. Consolidación de la difusión, extensión y vinculación

Objetivos estratégicos

- Consolidar la formación cultural y deportiva de los alumnos mediante programas que impacten en su desarrollo integral, al tiempo que se promueva la identidad universitaria y se refuercen los valores institucionales.
- Promover la proyección nacional de la UPN Unidad 151 Toluca, a través del diseño de programas de movilidad e intercambio estudiantil basados en convenios que fortalezcan la formación y el perfil de egreso de nuestros alumnos.
- Vincular cada vez más los programas de Prácticas Profesionales y Servicio Social, así como las actividades que los alumnos realizan, con las competencias y habilidades que demandan de ellos los sectores educativo y social.
- Fomentar la participación de la comunidad universitaria en proyectos que impacten en la mejora institucional.

Líneas estratégicas

- 4.1 Elaborar un programa a largo plazo que tenga como objetivo garantizar la difusión de la cultura y el deporte.
- 4.2 Impulsar los medios y espacios necesarios para la difusión de las actividades culturales y deportivas.

- 4.3 Fortalecer la formación integral de los alumnos de los diferentes programas educativos mediante el desarrollo del programa de seguimiento de egresados.
- 4.4 Fomentar los espacios y los medios para la participación de la comunidad universitaria en acciones de difusión de la cultura, producción académica y diseño de proyectos de mejora institucional.
- 4.5 Apoyar y guiar el desarrollo de las faenas estudiantiles.
- 4.6 Propiciar espacios y medios de opinión crítica, libre expresión y divulgación para los alumnos de la sede y las subsedes.

6.5. Eje 5. Optimización de la gestión y correspondencia con la planeación institucional

Objetivos estratégicos

- Modernizar los servicios que ofrece la institución a la comunidad universitaria, así como simplificar trámites, a través de la tecnología y los sistemas diseñados para la administración de servicios.
- Analizar la viabilidad de reestructurar el organigrama institucional con el propósito de eficientar los diversos procesos y apoyar la toma de decisiones.
- Discutir la posibilidad de actualizar el marco jurídico establecido hace más de 30 años, el cual ha sido rebasado y en algunos casos se encuentra desarticulado frente a las nuevas necesidades institucionales. Es importante que la UPN Unidad 151 Toluca cuente con un marco jurídico apegado, que permita concretar las reformas y fortalecer el desarrollo de las funciones sustantivas, adjetivas y regulativas o de control.
- Fomentar la administración clara y la gestión transparente, a través de mecanismos como las auditorías y la rendición de cuentas.
- Impulsar un sistema de información que albergue indicadores de evaluación institucional, agrupados según los criterios de calidad y los ejes de trabajo del modelo de planeación estratégica institucional de la UPN Unidad 151 Toluca; que permita identificar, evaluar, orientar la toma de

decisiones y mejorar el grado de desarrollo, respecto de las IES que administra SEIEM.

- Atender y realizar las gestiones propias para la creación de la infraestructura necesaria en la sede y las subsedes, así como modernizar y equipar los espacios actuales.

Líneas estratégicas

- 5.1 Automatizar y optimizar los procesos de control escolar que presta la institución.
- 5.2 Cumplir con el manejo responsable y transparente de las finanzas de la institución.
- 5.3 Gestionar los recursos necesarios para fortalecer la infraestructura de la sede y las subsedes en los distintos niveles de gobierno.
- 5.4 Diseñar un sistema de información que albergue indicadores de evaluación institucional, vinculado con las diferentes coordinaciones y departamentos que integran a la UPN Unidad 151 Toluca.
- 5.5 Brindar capacitación permanente a los responsables de planeación en las subsedes sobre los procesos de planeación, seguimiento, evaluación y estadística.
- 5.6 Realizar constantemente estudios de prospectiva que permitan sustentar la elaboración de proyectos clave para el desarrollo óptimo de la institución.
- 5.7 Fortalecer la mejora continua de los procesos de planeación, evaluación, programación y presupuestación.
- 5.8 Diversificar las fuentes de financiamiento con el objetivo de complementar el apoyo al presupuesto que otorga el gobierno de la entidad a través de SEIEM. Con dicho apoyo es posible incrementar la eficacia de las funciones sustantivas.
- 5.9 Continuar realizando los ejercicios dirigidos a la búsqueda de recursos extraordinarios, como es por ejemplo el Programa de Fortalecimiento y

Mejora de las Unidades UPN (PROFORM), que es el equivalente al Programa Integral de Fortalecimiento Institucional (PIFI).

- 5.10 Mejorar los procesos de reclutamiento y selección de personal docente, no docente y de apoyo.
- 5.11 Impulsar el modelo de Planeación Estratégica Institucional, el cual demanda la participación de toda la comunidad universitaria, además de mantener la sinergia al interior de la institución.
- 5.12 Definir los canales de comunicación pertinentes para asegurar el flujo de información que conlleve a la mejora continua de las labores cotidianas.

VII. Ejes transversales

7.1. Eje 1. Universidad atenta al uso de la tecnología, de los medios digitales y de sistemas de información en línea

Objetivo estratégico

- Impulsar un programa que permita la integración paulatina y el uso adecuado de las Tecnologías de la Información y la Comunicación (TIC).

Líneas estratégicas

T.1.1 Disponer de acceso a internet en los espacios académicos de la sede y las subsedes.

T.1.2 Habilitar el Aula Virtual en los espacios académicos de la sede y subsedes a fin de apoyar las actividades de aprendizaje a través del manejo de las TIC.

T.1.3 Impulsar la oferta educativa a distancia.

T.1.4 Capacitar al personal docente para impartir y ofrecer asesoría en los programas de la modalidad a distancia.

T.1.5 Integrar equipos de trabajo multidisciplinario con personal docente que impulse la formación docente en el uso de las TIC, los ambientes virtuales de aprendizaje y el desarrollo de material didáctico digital.

T.1.6 Actualizar constantemente al personal docente y administrativo en el uso de las TIC.

T.1.7 Facilitar al personal docente y a los alumnos el acceso a actividades académicas en línea (foros virtuales, comunidades de aprendizaje, video conferencias, cursos en línea, etc.).

T.1.8 Compartir actividades académicas en línea con otras unidades UPN, así como con otras IES en el Estado de México y a nivel nacional.

T.1.9 Contar con un portal y una página Web para la UPN Unidad 151 Toluca.

T.1.10 Crear acceso a sistemas de información y consulta en línea.

T.1.11 Digitalizar acervo bibliográfico como son: bibliografía básica, tesis, tesinas, proyectos de intervención educativa, antologías, etc.; que permita fortalecer los sistemas de información y consulta en línea.

T.1.12 Realizar la suscripción a revistas en línea, promovidas por la UPN Ajusco, otras IES y centros de investigación.

T.1.13 Contar con una versión electrónica de los medios de difusión académica en la UPN como son: la Revista, el boletín de investigación y el boletín de los alumnos.

T.1.14 Contar con un espacio en línea para la publicación de los acuerdos de los órganos académicos y colegiados que conforman a la UPN Unidad 151 Toluca.

7.2. Eje 2. Impulso al aprendizaje de lenguas indígenas y extranjeras

Objetivo estratégico

- Garantizar la enseñanza y aprendizaje de lenguas indígenas y extranjeras, los cuales coadyuven en la formación integral de los profesionales de la educación, al tiempo que impulsen a la imagen de la institución en los contextos local y nacional.

Líneas estratégicas

T.2.1 Apegarse a las líneas de acción indicadas en el Plan de Desarrollo del Estado de México 2011-2017, en materia de enseñanza y aprendizaje de lenguas extranjeras.

T.2.2 Búsqueda de convenios o acuerdos con otras IES para impulsar los programas cocurriculares que permitan la enseñanza y aprendizaje de lenguas indígenas y extranjeras.

T.2.3 Impulsar la modalidad cocurricular con el propósito de apoyar la enseñanza y el aprendizaje de lenguas indígenas y extranjeras.

T.2.4 Promover actividades pertinentes para la enseñanza y aprendizaje de lenguas extranjeras.

7.3. Eje 3. Acciones en materia ambiental y desarrollo sustentable

Objetivo estratégico

- Desarrollar actividades que fomenten entre la comunidad universitaria, que integra a la UPN Unidad 151 Toluca, la cultura del cuidado del medio ambiente, la preservación de recursos naturales y el desarrollo sustentable.

Líneas estratégicas

T.3.1 Orientar actividades relacionadas con la cultura del cuidado del medio ambiente, la preservación de recursos naturales y el desarrollo sustentable.

T.3.2 Cuidar que las acciones propuestas por las faenas estudiantiles contribuyan al desarrollo de actividades relacionadas con el cuidado del medio ambiente, la preservación de recursos naturales y el desarrollo sustentable

T.3.3 Fomentar una cultura de recolección y selección de basura.

7.4. Eje 4. Fomento a la salud integral de la comunidad universitaria

Objetivo estratégico

- Fomentar la salud integral de la comunidad universitaria a través de programas preventivos y de acciones que permitan la búsqueda de soluciones a las problemáticas detectadas.

Líneas estratégicas

T.4.1 Promover una cultura de prevención y atención a la salud física y mental entre la comunidad universitaria.

T.4.2 En el caso de campañas de fomento a la salud se trata básicamente de las de vacunación en coordinación con la Secretaría de Salud del Estado de México, que normalmente realiza estas campañas dos veces al año.

T.4.3 Fomento de la cultura de autoprotección y autocuidado ante los desastres naturales, a través de ejercicios de evacuación de edificios con la participación de la comunidad universitaria.

T.4.4 Realizar convenios o acuerdos con dependencias estatales relacionadas con la salud y con la prevención de desastres naturales.

T.4.5 Impulso de la cultura de autoprotección y autocuidado ante los casos de bullying.

T.4.6 Implementar programas y proyectos en materia de seguridad institucional orientada a disminuir robos, asaltos, agresiones físicas y daño al patrimonio de las personas y de la institución.

T.4.7 Acercar a la comunidad en actividades académicas, deportivas y culturales que les permitan mantener un la salud integral.

VIII. Seguimiento y evaluación del Plan de Desarrollo Institucional

La palabra evaluación es la traducción, según su origen latino, de la palabra valorar. Valorar o asignar un valor, es un término que desde el discurso de la planeación y la gestión educativa se entiende como la emisión de juicios de valor sobre el estado que guarda el trabajo realizado al interior de estas y el impacto social que producen. Autores que basan su trabajo en este campo como es el caso de Borrell, citado en Lera y Martínez (2001), consideran que la evaluación en las instituciones educativas fortalece el trabajo y los servicios que ofrece la institución, pero además es esencial para conducir las hacia la mejora, ya que es considerada como un “proceso contextualizado de aplicar procedimientos científicos para recoger, analizar e interpretar información válida y fiable que se orienta a la toma de decisiones” (Lera y Martínez, 2001: 78).

En consecuencia el seguimiento y la evaluación del Plan de Desarrollo Institucional de la UPN Unidad 151 Toluca, es la fase final de la metodología propuesta para la planeación estratégica institucional, que se ha venido desarrollando en la UPN Unidad 151 Toluca. Durante esta fase se considera dos propósitos fundamentales, el primero es evaluar el impacto de los programas y proyectos que fueron formulados para el desarrollo armónico de la institución, ya que dicho impacto se relaciona con el fortalecimiento de las funciones sustantivas, adjetivas y regulativas o de control de la institución.

El segundo propósito es proveer las bases necesarias para conducir a la institución hacia la mejora, a través de la información que arroja la evaluación y que sirve

para fundamentar la toma de decisiones. Finalmente, la toma de decisiones resulta útil para reorientar la gestión institucional y efficientar los procesos, como es por ejemplo, el de la planeación.

La información arrojada sobre el impacto de las acciones derivadas del programa o proyecto, será de utilidad para apoyar la toma de decisiones, como lo menciona Stufflebeam, (citado en Valenzuela, 2009), quien propone realizar la evaluación de los programas mediante un modelo orientado a la administración y a la mejora de la institución.

Para verificar el impacto de las acciones es preciso utilizar diversos indicadores que declaren alcanzar aquello que la institución considera como calidad. De acuerdo con Casanova, (citado en Lera y Martínez, 2001), los indicadores de calidad suponen la descripción de una situación o componente educativo en su estado óptimo de funcionamiento, de manera que cuando se formula un conjunto de indicadores, también se describe cual sería la situación ideal para la institución.

Los indicadores propuestos para el modelo de planeación estratégica institucional de la UPN Unidad 151 Toluca, se agrupan de acuerdo a los criterios de eficiencia, eficacia, pertinencia, equidad y excelencia de procesos y medios, como se observa en las siguientes tablas.

7.1. Criterio de eficiencia

EJE	1. Formación académica y profesionalización docente	2. Práctica docente y desarrollo del personal universitario	3. Fomento a la investigación educativa y producción intelectual	4. Consolidación de la difusión, extensión y vinculación
CATEGORIA	Eficiencia terminal	Perfil académico laboral de los docentes	Investigación y Producción intelectual	Producción docente y editorial
Criterio de eficiencia	Número de alumnos que obtienen el grado / número de alumnos que iniciaron los estudios en cada generación	Porcentaje de docentes con estudios de licenciatura	Porcentaje de docentes dedicados a la investigación	Número de libros editados durante el ciclo escolar
	Número de años en obtener el grado después del egreso / número de años para obtención del grado señalados en el programa	Porcentaje de docentes con estudios de posgrado: maestría, doctorado y posdoctorado	Número de C.A. en formación y en consolidación	Número de revistas editadas durante el ciclo escolar
	Número de alumnos que desertan del programa en el primer año	Porcentaje de docentes con estudios de especialización	Número de informes de investigación educativa realizados por profesor	Número de folletos y trípticos editados durante el ciclo escolar
	Índice de deserción	Porcentaje de docentes de Tiempo Completo, Medio Tiempo y Horas		Número de libros o capítulos de libros publicados por docente
	Índice de reprobación	Porcentaje de docentes inscritos en el SNI		Número de artículos publicados en revistas no arbitradas y arbitradas en el área de educación
		Porcentaje de docentes con perfil PROMEP		Número de participaciones en congresos nacionales e internacionales sobre educación
		Número de tesis dirigidas por docentes de Tiempo Completo, Medio Tiempo y Horas		
	Número de participaciones como sinodal en los exámenes de grado			
	Número de productos académicos elaborados por cada docente			

7.2. Criterio de eficacia

EJE	1. Formación académica y profesionalización docente	2. Práctica docente y desarrollo del personal universitario	3. Fomento a la investigación educativa y producción intelectual	4. Consolidación de la difusión, extensión y vinculación	5. Optimización de la gestión y correspondencia con la planeación institucional
CATEGORIA	Procesos de enseñanza aprendizaje		Investigación y Producción intelectual	Alumnos egresados	Gestión de recursos
Criterio de eficacia	Proporción de alumnos por curso que logra el nivel satisfactorio de aprendizaje	Número de horas destinadas a la tutoría.	Número de líneas de investigación por programa	Índice de egreso	Ingresos propios por servicios prestados al año
	Porcentaje de objetivos del curso alcanzados.	Número de programas que impulsan la actualización del personal docente	Porcentaje de profesores por línea de investigación educativa	Número de estudiantes que presentaron el Examen General de Egreso	Número de proyectos diseñados por la institución para la administración y desarrollo del personal docente y no docente
	Número de horas destinadas a actividades académicas.	Número de cursos intersemestrales impartidos por la institución a los docentes	Número de proyectos de investigación por programa y por línea de investigación educativa	Egresados que continúan otros estudios relacionados con su campo inicial de formación	Planeación, seguimiento y evaluación
	Porcentaje de los objetivos de aprendizaje del currículo alcanzado por los estudiantes.	Número de docentes que cursan algún programa de posgrado ofertado por la institución	Porcentaje de alumnos que participan en proyectos de investigación educativa	Número y porcentaje de alumnos titulados durante el ciclo escolar por programa educativo, respecto al número de egresados	Número de eventos realizados para fortalecer la cultura de planeación, evaluación y rendición de cuentas
	Número de alumnos por profesor en cada curso distinguiendo entre tiempo completo, medio tiempo y horas	Número de docentes que cursan algún programa de posgrado fuera de la institución	Número de horas destinadas a la investigación educativa	Número y porcentaje de alumnos por modalidad de titulación durante el ciclo escolar según programa educativo	Grado de avance del Plan Anual de Trabajo
	Número de grupos atendidos por docente	Número de instrumentos de evaluación docente aplicados en el ciclo escolar	Número de proyectos de investigación registrados ante la Junta de Gobierno de SEIEM, UPN Ajusco o CONACYT	Número y porcentaje de alumnos que presentaron el Examen General de Conocimientos (DGESPE) y porcentaje de aprobados	Total del presupuesto ejercido
	Número de asignaturas que imparte cada docente	Promedio general obtenido por los docentes en la evaluación docente		Índice de empleadores satisfechos	Creación de reglamentos internos
	Antigüedad del plan de estudio y de los programas curriculares de cada curso			Índice de egresados satisfechos	Infraestructura de apoyo
	Existencia de estudios de egresados			Número de eventos académicos realizados en la institución para fortalecer el perfil de los alumnos	Número de aulas para la impartición de los cursos por programa
	Número de docentes por programa				Número de cubículos para uso de los docentes
	Comportamiento de la matrícula				Número de cubículos con computadora para uso del docente
	Número y porcentaje de egresados del ciclo escolar por programa educativo				Número de computadoras en el centro de cómputo
	Promedio de aprovechamiento académico obtenido al ciclo escolar por programa educativo				Número de recursos de apoyo audiovisuales en el programa
					Número de espacios para la realización de eventos académicos y juntas colegiadas
					Número de títulos con que cuenta la biblioteca en el ámbito educativo
					Porcentaje del acervo que se encuentra actualizado
					Porcentaje del acervo que se encuentra en la biblioteca dedicado solo al programa
				Número de títulos con que cuenta la hemeroteca	
				Porcentaje del acervo hemerográfico que se encuentra actualizado	
				Porcentaje del acervo hemerográfico que está adecuado a la naturaleza del programa	
				Porcentaje del acervo hemerográfico que está actualizado a la naturaleza del programa	
				Número de títulos con que cuenta la hemeroteca	
				Porcentaje del acervo hemerográfico que está adecuado a la naturaleza del programa	
				Creación de reglamentos internos	
				Porcentaje de metas alcanzadas en los programas y proyectos	
				Gasto por alumno	
				Gasto por función, sustantiva, adjetiva y de control	

7.3. Criterio de permanencia

EJE	1. Formación académica y profesionalización docente	2. Práctica docente y desarrollo del personal universitario	3. Fomento a la investigación educativa y producción intelectual	4. Consolidación de la difusión, extensión y vinculación	5. Optimización de la gestión y correspondencia con la planeación institucional
CATEGORIA	Procesos de enseñanza aprendizaje		Dirección	Vinculación con el sector de servicios	Dirección
Criterio de pertinencia	Número de estudios de factibilidad realizados y aprobados por la Junta de Gobierno	Planta académica con perfil adecuado al programa educativo	Porcentaje de opciones de formación, actualización y capacitación para el personal docente en el ámbito de la investigación educativa	Número de alumnos egresados que trabajan en el área de educación	Existencia de un equipo directivo que desarrolla un sistema de liderazgo estratégico
	Número de proyectos de diseño curricular de programas educativos acordes con la demanda	Pertinencia del tipo de contratación laboral del personal docente		Proporción de alumnos que cubren el perfil de egreso del programa de acuerdo al EGEL	Existencia de desarrollo de planes de acción a corto y mediano plazo que permitan el logro de los objetivos de cada programa educativo
	Programas educativos con evaluación diagnóstica			Proporción de alumnos que cubren los requerimientos del sector de servicios	Número de instrumentos aplicados para conocer la apreciación estudiantil sobre los servicios ofrecidos
	Programas educativos acreditados por los CIEES			Número de convenios con organizaciones o Instituciones de Educación Superior en materia de investigación educativa	Servicios bibliotecarios
	Programas educativos centrados en el aprendizaje			Número de investigaciones educativas realizadas por el personal docente con reconocimiento nacional	
	Programas educativos basados en el modelo por competencias			Existencia de un programa enfocado a la medición de la satisfacción y necesidades del sector de servicios	
	Número y porcentaje de alumnos que participan en algún programa de inglés, respecto de la matrícula total			Índice de alumnos de recién egreso que obtienen una plaza docente	
	Número y porcentaje de alumnos que participan en algún programa de computación, respecto de la matrícula total			Índice de alumnos de otras generaciones que obtienen una plaza docente	
	Número y porcentaje de alumnos que participan en algún curso cocurricular impartido por la institución, respecto de la matrícula total			Número de cursos cocurriculares impartidos durante el ciclo escolar para el fortalecimiento del perfil de egreso en los alumnos	
	Número y porcentaje de alumnos que reciben tutoría de tesis por programa educativo			Número de cursos impartidos durante el ciclo escolar para el fortalecimiento del perfil de egreso en los alumnos	
	Número de estudios de factibilidad realizados y aprobados por la Junta de Gobierno			Total anual de convenios y acuerdos con organismos e Instituciones educativas para realizar S.S y P.P	
	Número de proyectos de diseño curricular de programas educativos acordes con la demanda			Número de convenios firmados para realizar intercambios estudiantiles con IES nacionales	
	Programas educativos con evaluación diagnóstica			Índice de alumnos egresados insertados en el mercado laboral	
	Programas educativos acreditados por los CIEES			Número y porcentaje de alumnos que reciben tutoría académica por programa educativo	
	Programas educativos basados en el modelo por competencias			Número de alumnos por tutor de tesis	
	Número y porcentaje de alumnos que participan en algún programa de idiomas, respecto de la matrícula total			Número de alumnos por tutor académico	
	Número y porcentaje de alumnos que participan en algún programa de computación, respecto de la matrícula total			Número y porcentaje de alumnos que participó en eventos académicos y deportivos externos a la institución	
	Número y porcentaje de alumnos que participan en algún curso cocurricular impartido por la institución, respecto de la matrícula total			Número y porcentaje de alumnos que participó en algún otro tipo de evento	

7.4. Criterio de equidad

EJE	1. Formación académica y profesionalización docente	4. Consolidación de la difusión, extensión y vinculación
CATEGORIA	Alumnos	Apoyos a los alumnos
	Numero de modalidades para cursar los programas educativos	Becas otorgadas: PRONABES y Beca académica
	Existencia de mobiliario para personas con necesidades educativas especiales	Número y porcentaje de alumnos que reciben algún tipo de apoyo al realizar servicio social o prácticas profesionales, respecto al total de alumnos que lo realizan durante el ciclo escolar
	Existencia en el centro de cómputo de la infraestructura para personas con necesidades educativas especiales	
	Existencia de un programa que permita determinar las necesidades y expectativas de los alumnos antes, después de egresar	
Criterio de equidad		

7.5. Criterio de excelencia de procesos y medios

CRITERIO / EJE	1. Formación académica y profesionalización docente	2. Práctica docente y desarrollo del personal universitario	3. Fomento a la investigación educativa y producción intelectual	4. Consolidación de la difusión, extensión y vinculación	5. Optimización de la gestión y correspondencia con la planeación institucional
Criterio de excelencia de los procesos y medios	Número de programas educativos ofertados a través de una plataforma electrónica	Porcentaje de docentes que participaron en algún curso de actualización ofertado fuera de la institución	Vinculación con el sector de servicios Número de investigaciones educativas realizadas por el personal docente con reconocimiento nacional	Existencia de un programa enfocado a la medición de la satisfacción y necesidades del sector de servicios	Número de proyectos diseñados por la institución para la administración y desarrollo del personal docente y no docente
		Incremento de docentes con posgrado	Número de investigaciones educativas realizadas por el personal docente con reconocimiento internacional	Número de convenios firmados para realizar intercambios estudiantiles con IES internacionales	Número de proyectos diseñados por la institución para fortalecer el sistema de selección y contratación del personal docente y no docente
	Número y porcentaje de docentes con beca comisión o apoyo para la obtención de grado académico	Obras editadas en colaboración con otros IES	Número de investigaciones educativas realizadas por el personal docente con reconocimiento internacional	Sistemas de información	
	Número y porcentaje de docentes que realizan estudios de posgrado sin ningún tipo de apoyo por parte de la institución	Número y porcentaje de docentes que participan en redes de investigación y colaboración académica			Creación de portal electrónico

Siglas utilizadas

ANMEB	Acuerdo Nacional para la Modernización de la Educación Básica
ANUIES	Asociación Nacional de Universidades e Instituciones de Educación Superior
CONAEVA	Comisión Nacional para la Evaluación de la Educación Superior
DGCMPM	Dirección General de Capacitación y Mejoramiento Profesional del Magisterio
FODA	Técnica utilizada en el diagnóstico para el análisis de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas
IES	Instituciones de Educación Superior
LAE	Licenciatura en Administración Educativa
LE'94	Licenciatura en Educación Plan 1994
LEI	Licenciatura en Educación Indígena
LEPMI	Licenciatura en Educación Primaria y Preescolar para el Medio Indígena, plan 1990
LIE	Licenciatura en Intervención Educativa Plan 2002
LIE'2002	Licenciatura en Intervención Educativa, Plan 2002
LP	Licenciatura en Pedagogía
PDI	Plan de Desarrollo Institucional
PIFI	Programa Integral de Fortalecimiento Interinstitucional
PROFORM	Programa de Fortalecimiento y Mejora para las Unidades UPN
PROSEDU	Programa Sectorial de Educación
SEAD	Sistema de Educación a Distancia
SEIEM	Servicios Educativos Integrados al Estado de México
SEP	Secretaría de Educación Pública
SNTE	Sindicato Nacional de Trabajadores de la Educación
TIC's	Tecnologías de la Información y la Comunicación
UPN	Universidad Pedagógica Nacional

Referencias

Steiner, George. (2008). *Planificación estratégica*. México: Grupo editorial Patria

Flores, M. (2010). *La escuela como organización de conocimiento*. México: Trillas.

GEM. (2001). *Plan de Desarrollo del Estado de México 2011-2017*, COPLADEM: Estado de México.

Goldfeder, G. y Aguilar E. (2000). *Planificación y administración. Un enfoque integrador*. México: Trillas.

Herrera, A y Didriksson, A. (2006). *Planeación estratégica prospectiva*. México: CESU: UNAM.

Kovacs, K. (1990). *Intervención estatal y transformación del régimen político: El caso de la Universidad Pedagógica Nacional, tesis de doctorado en sociología*, México: El Colegio de México.

López, R. (1993). *Planeación educativa y excelencia académica en las universidades mexicanas, en Planeación y Evaluación de la Universidad Pública en México*. México: UAM.

Miklos, T. y Tello, M. (2003). *Planeación prospectiva. Una estrategia para el diseño del futuro*. México: Noriega- Limusa.

Negrete Arteaga, T. (2006). *Voces de fundadores. Lo académico en los orígenes de la Universidad Pedagógica Nacional (1978-1980)*, México: Ediciones Pomares S.A.

Rangel Guerra, A., (1992). *La planeación de la educación superior en México*. En revista OMNIA, Número 73, México. Recuperado 18/abril/2011, Disponible en:http://www.posgrado.unam.mx/servicios/productos/omnia/anteriores/esp_16/11.pdf

SEIEM. (2009). *Manual de Organización de las Unidades y Subsedes de la Universidad Pedagógica Nacional en el Estado de México*. México: SEIEM.

_____. (2009). *Proyecto Integral de Educación Superior*, Dirección de Educación Superior de SEIEM, SEIEM: Estado de México.

Senge, P. (1990). *The Leader's New Work: Building Learning Organizations*, in *Sloan Management Review*, Recuperado el 13 de junio de 2012, de <http://leeds-faculty.colorado.edu/larsenk/learnorg/senge2.html>

SEP. (1978). *Decreto de creación de la Universidad Pedagógica Nacional*. Secretaría de Educación Pública, México: SEP.

SEP. (2006). *Programa Sectorial de Educación (PROSEDU)*. SEP. Gobierno Federal.