



UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DEL ESTADO DE MÉXICO

FACULTAD DE PLANEACIÓN URBANA Y REGIONAL



**EL PAPEL DEL PLANIFICADOR TERRITORIAL EN INSTITUCIONES DE
EDUCACIÓN SUPERIOR: EL CASO DE LA UNIVERSIDAD PEDAGÓGICA
NACIONAL UNIDAD 151 TOLUCA**

MEMORIA

QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE
LICENCIADO EN PLANEACIÓN TERRITORIAL

**PRESENTA:
RUBÉN QUINTANA COLÍN**

DIRECTOR:
Dr. en U. FERMÍN CARREÑO MELÉNDEZ

Toluca de Lerdo, Estado de México; abril de 2015

CONTENIDO

SINÓPSIS	5
INTRODUCCIÓN	8
METODOLOGÍA	11
I. MARCO CONCEPTUAL.....	15
1.1. Hacia una definición de planeación	15
1.2. Planeación educativa.....	18
1.3. Educación superior.....	23
1.4. El planificador territorial en la educación superior	24
II. CONFIGURACIÓN DE LA UNIVERSIDAD PEDAGÓGICA NACIONAL UNIDAD 151 TOLUCA	26
2.1. Universidad Pedagógica Nacional Ajusco	26
2.2. Servicios Educativos Integrados al Estado de México (SEIEM)	32
2.3. Universidad Pedagógica Nacional (UPN) Unidad 151 Toluca.....	37
2.4. Estructura orgánica de la UPN 151 Toluca.....	43
III. PROCESOS Y ACTIVIDADES DE CONTROL ESCOLAR EN LA UNIVERSIDAD PEDAGÓGICA NACIONAL UNIDAD 151 TOLUCA	47
3.1. Oficina de Control Escolar (OCE).....	47
3.2. Procesos y actividades de la OCE 2006-2012	53
3.2.1. Ingreso	54
3.2.2. Permanencia	59
3.2.3. Egreso	62
3.2.4. Certificación.....	62
3.2.5. Planeación.....	63
3.2.6. Estadística.....	64
3.3. Infraestructura y equipo	64
3.4. Recursos humanos.....	65
3.5. Vinculación intra e interinstitucional.....	66
3.6. Vinculación con la sociedad	69
3.7. Función específica del sustentante	70

IV. PROPUESTAS DE MEJORA DE LOS PROCESOS Y ACTIVIDADES DE CONTROL ESCOLAR.....	72
4.1. Reestructuración de los procesos y actividades de control escolar.....	73
4.2. Coordinación de Servicios Escolares	73
4.2.1. Oficina de Control Escolar.....	77
4.2.2. Oficina de Certificación y Titulación.....	78
4.2.3. Oficina de Servicios Estudiantiles.....	78
4.2.4. Oficina de Información Integral y Desarrollo de Proyectos.....	78
4.3. El planificador en los procesos de servicios escolares.....	79
CONCLUSIONES	80
BIBLIOGRAFÍA	83

ÍNDICE DE CUADROS

Cuadro 1. Perspectivas teórico-epistémicas de la planeación educativa.....	18
Cuadro 2. UPN Ajusco y su relación con procesos de control escolar.....	27
Cuadro 3. SEIEM y su relación con procesos de control escolar.....	33
Cuadro 4. Funciones de la OCE según el MOUPNEM.....	48
Cuadro 5. Problemáticas y potencialidades en la etapa: Convocatoria.	55
Cuadro 6. Problemáticas y potencialidades en la etapa: Registro de aspirantes, examen de selección y publicación de resultados.	56
Cuadro 6. Personal adscrito a la Oficina de Control Escolar 2005-2014.	65
Cuadro 7. Áreas vinculadas con la OCE, 2013.....	68
Cuadro 8. Propuesta de personal.	76

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Metodología.	12
Figura 2. Croquis de localización.	38
Figura 3. Organigrama de la UPN 151 Toluca.	44
Figura 4. Matrícula total de licenciaturas, Unidad y Subsedes, 2005-2014.	59
Figura 5. Matrícula escolar de licenciaturas, 2005-2014.	60
Figura 6. Matrícula escolar de licenciaturas según programa educativo, 2005-2014.	61
Figura 7. Áreas relacionadas con productos escolares.	67
Figura 8. Propuesta de la Coordinación de Servicios Escolares.	75
Figura 9. Propuesta del personal adscrito a la Coordinación de Servicios Escolares.	76

SINÓPSIS

El éxito o fracaso de los proyectos de una institución pública está determinado, en gran medida, por los esfuerzos compartidos por sus actores involucrados, apoyados por la gran responsabilidad de planear para alcanzar sus logros propuestos, para hacer posible la función social por la que fue creada.

La Universidad Pedagógica Nacional Unidad 151 Toluca es una institución pública que ofrece educación superior a la sociedad mexiquense. Su compromiso social es “Educar para transformar”¹ a través de la formación de profesionales en la educación. Sin embargo, esta función se ve limitada, por diferentes factores que van desde lo académico, lo político, hasta lo técnico-administrativo. El presente trabajo centra su atención en este último aspecto; manifestando cierto “peso” en la importancia de la planificación para marcar el rumbo y destino de la institución, que oriente sus procesos y actividades al logro de sus objetivos, de su función social.

Como un elemento sustancial de la citada planeación se focaliza la atención en la Oficina de Control Escolar (OCE); por lo que el objeto de estudio consiste en el análisis de los procesos y actividades llevados a cabo en esta Oficina, poniendo la lupa en identificar las limitantes y los aciertos; para lo cual se hace tanto una revisión a nivel institucional, como al de los vínculos interinstitucionales y las relaciones con la sociedad a las que haya lugar.

Se desarrolla un análisis comparativo entre la norma que rige los servicios que ofrece la OCE y lo que acontece en la realidad cotidiana de ésta. Además de que se recupera y se analiza información derivada de la experiencia del autor de la presente investigación, de casi siete años en la OCE, como miembro de la comunidad universitaria, razón por el que en sí funge como sujeto de estudio.

¹ Lema oficial de la Universidad.

Derivado del ejercicio de análisis de la situación, se hallaron, tanto incongruencias entre la norma y las acciones ejecutadas, como pérdidas de lógica², durante el periodo en cuestión, tales como:

- a) Hacia el interior de la propia OCE:
 - a. Inconsistencia y descontextualización del Manual de Organización.
 - b. Inexistencia de un manual de funciones.
 - c. Falta de manuales de operación.
 - d. Demoras en los tiempos de entrega de dichos productos.
 - e. Subutilización de los recursos informático-automatizados de control escolar.
 - f. Inadecuada capacitación entre el personal.
 - g. Ineficiencia en la delegación de funciones.
 - h. Inadecuados mecanismos de comunicación con los usuarios.
- b) Hacia el interior de la Unidad 151 de la UPN:
 - a. Multiplicidad del archivo del estudiante en diferentes áreas de la Unidad.
 - b. Desarticulación entre los procesos académicos y administrativos que trastocan la OCE.
 - c. Inexistencia de un Sistema Integral de Información.
 - d. Carencia de una cultura de planeación y evaluación.
- c) De los vínculos interinstitucionales:
 - a. Desarticulación entre las lógicas de operación del Departamento de Formación Profesional (DFP) con los procesos y actividades de la OCE.
 - b. Discrepancias en la interpretación de la norma entre el DFP y la OCE.
- d) De las relaciones con la sociedad:
 - a. Heterogeneidad en la información que se les proporciona a los usuarios externos.
 - b. Debilidad en los medios de información dirigidos a los usuarios externos.

² Aunque no se encuentra normado el tiempo de entrega de un certificado, hacerlo un año después no es lógico.

Estas problemáticas denotan la urgencia por orientar los procesos y actividades a través, entre otras cosas, del esfuerzo compartido, de acciones de mejora, desde la óptica de la cultura de la planeación.

Como propuesta de mejora, se sugiere la fusión de la OCE con la Coordinación de Servicios Estudiantiles, para crear la Coordinación de Servicios Escolares, cuya intención última no es desestimar esfuerzos sino sumarlos y compartirlos. Con ello se atenderían cuatro grandes tareas: las de control escolar, certificación y titulación, servicios estudiantiles y generación de la información y desarrollo de proyectos.

La propuesta está acompañada de otras acciones no menos importantes, pero que sus alcances están directamente relacionadas con la reestructuración de las funciones, tareas y procesos actuales, mediados por un gran compromiso institucional y con el aprovechamiento que ofrece la planeación desde una orientación estratégica-situacional y de pensamiento complejo, que permita reducir las brechas entre lo que se piensa, se dice y se hace. Entre esas acciones se incluyen: la automatización de la información, el vínculo con los actores involucrados y con la sociedad con el uso de la web y de herramientas tecnológicas, el cambio de paradigma, de pensar y actuar, de superar la planeación normativa.

INTRODUCCIÓN

El presente trabajo es resultado de la experiencia laboral del sustentante, durante el periodo 2006-2013, en la OCE de la Universidad Pedagógica Nacional (UPN) Unidad 151 Toluca. Se llevó a cabo un análisis a nivel micro³, a partir de los componentes académico, normativo, político y técnico-administrativo. Se analiza el vínculo interinstitucional, particularmente de aquellos aspectos relacionados directamente con la Oficina en mención, como sistema y principal centro de atención, y su relación con la UPN Ajusco y Servicios Educativos Integrados al Estado de México (SEIEM).

El análisis hacia el interior de la propia Unidad consiste en compararla como un organismo social y como el principal sistema, y como subsistemas a sus componentes: gestión directiva, académica y comunitaria. Se complementa con el análisis comparativo entre la situación que guardan las funciones de la OCE según el Manual de Organización de la Universidad Pedagógica Nacional en el Estado de México. Se diagnostican los procesos y actividades del área a partir de la identificación de limitantes y aciertos. Se consideran como procesos sustantivos: el ingreso, la permanencia, el egreso y la certificación. Las actividades a que se hace alusión refieren a aquellas que permiten obtener productos y servicios escolares, tales como elaboración de constancias de estudio, historial académico, carta pasante, certificado de terminación de estudios, estadística, planes y programas de trabajo, información a los interesados para ingresar a los programas educativos, seguimiento de la autenticidad de documentación, cambios de unidad, grupo y carrera, entre otras.

³ Refiere al nivel local de análisis; en contraposición del nivel macro referente al todo del Sistema Educativo Nacional.

Como resultado de este análisis se concluye que el hacer de la OCE responde a un quehacer desinformado, carente de los manuales necesarios para su eficiente operación; por lo que se propone:

- a) La elaboración (y en su caso actualización y/o contextualización) de dichos instrumentos de trabajo.
- b) Un proceso de capacitación permanente al personal adscrito.
- c) El diseño, elaboración y puesta en operación de un Sistema Integral de Información.
- d) La creación de la **Coordinación de Servicios Escolares**, como fusión de la Coordinación de Servicios Estudiantiles y la OCE (*motivo de la presente propuesta, que incluso incluye los tres rubros anteriores*).

El objetivo general del presente trabajo es elaborar una propuesta de mejora en los procesos y actividades de la OCE de la Universidad Pedagógica Nacional Unidad 151 Toluca, desde la perspectiva de una cultura de la planeación.

Con base en lo anterior, se plantearon los siguientes objetivos particulares:

- Identificar limitantes y potencialidades en los procesos y actividades de la OCE de la Universidad Pedagógica Nacional Unidad 151 Toluca, durante el periodo comprendido 2006-2013.
- Analizar comparativamente los aspectos normativos y técnicos de los procesos de control escolar con las actividades que se desarrollaron en la OCE de la Universidad Pedagógica Nacional Unidad 151 Toluca, durante el período 2006-2013.
- Desarrollar una propuesta para mejorar los procesos y actividades de la OCE de la Universidad Pedagógica Nacional Unidad 151 Toluca, desde la perspectiva de una cultura de la planeación.

La memoria representa un instrumento técnico-metodológico útil para los tomadores de decisiones y para los responsables de la OCE de la Universidad Pedagógica Nacional

Unidad 151 Toluca. Permite situar las relaciones entre dicha área al interior de la Unidad, con la UPN-Ajusco, con SEIEM y con la sociedad. Detecta la principal problemática en los procesos y actividades del área. Asimismo, se plantean propuestas para reducir las deficiencias en el servicio, mejorar la atención a la comunidad universitaria y el vínculo con la sociedad.

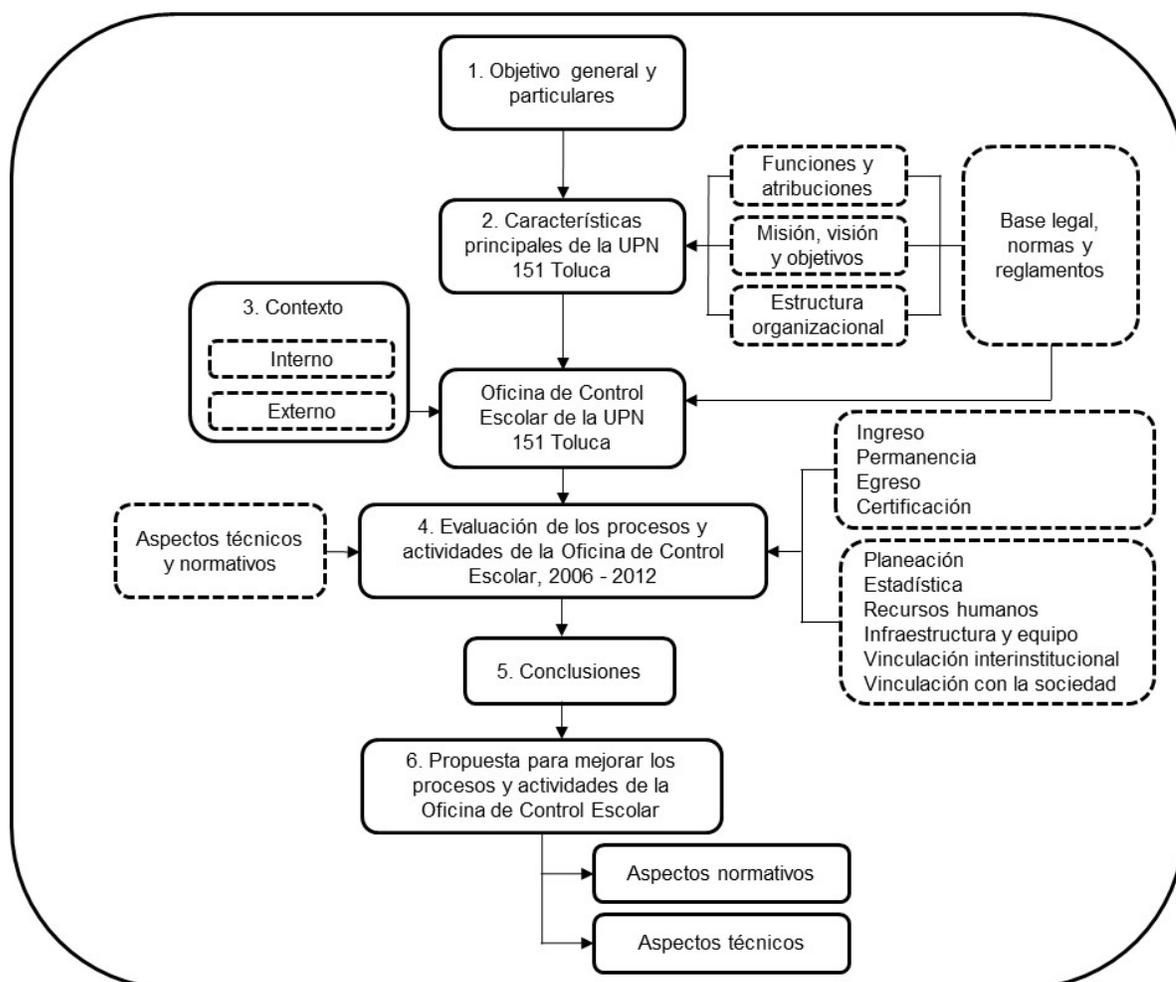
METODOLOGÍA

El rigor científico de este trabajo de investigación está determinado, en parte, por su proceso metodológico. Entendido éste como la apropiación de métodos y el desarrollo de la metodología para analizar el objeto (procesos y actividades de la OCE) y sujetos de estudios (personal adscrito al área y el sustentante).

La palabra método refiere "...el camino o sendero que se ha de seguir para alcanzar un fin propuesto" (Hernández, 1998: 6). Sabino (1996) recomienda asignar su significado más general, entendido como "...el modelo lógico que se sigue en la investigación científica". En tales casos, el concepto de método implica hacer uso de constructos estructurados para generar conocimiento y, a su vez, encontrar la solución al problema de investigación. En cambio, metodología "...es el estudio (descripción, explicación y justificación) de los métodos en sí" (Hernández, 1998: 6-7), otros la consideran como un instrumento dirigido a validar y a hacer más eficiente la investigación científica (Sabino, 1996). En síntesis, la metodología es un proceso que engloba de manera sistemática los momentos, etapas, fases o pasos que describe, explica, justifica el modelo lógico que sigue la investigación.

A continuación se desarrolla la metodología del presente trabajo. Se divide en seis grandes fases (Figura 1).

Figura 1. Metodología.



Fuente: Elaboración propia.

Fase 1. Definición de objetivo general y particulares

La definición de objetivos sirvió de guía durante el proceso de investigación, sobre todo en la atención a las relaciones que guardó el objeto de estudio en su contexto y con el investigador (sujeto de estudio).

Fase 2. Características principales de la UPN 151 Toluca

Consistió en clarificar el universo de actuación, fundamentalmente en el análisis del marco normativo de la institución, respondiendo a las siguientes interrogantes: ¿Cuáles son las funciones y atribuciones de la UPN, en materia de Control Escolar? ¿Cuál es su misión, visión y objetivos? ¿Cómo se estructura la Unidad y la OCE? ¿Cuáles son las condiciones del marco jurídico y normativo de la UPN y relación que guarda con los procesos y actividades de la OCE?

Fase 3. Contexto interno y externo de la OCE

Se llevó a cabo un análisis de situación entre los procesos (ingreso, permanencia, egreso y certificación) que son competencia de la OCE, así como otras actividades que son inherentes al área, tales como planeación, estadística, condiciones de los recursos disponibles (humano, material y financiero), vinculación con el resto de áreas de la administración, subsedes, Unidades UPN, autoridades educativas y con la sociedad.

Fase 4. Evaluación de los procesos y actividades de la OCE, 2006 – 2013

Se realizó un análisis comparativo entre los aspectos normativos y técnicos que regulan los procesos y actividades de control escolar, en relación con los resultados y acciones llevados a cabo durante el periodo 2006-2013.

Fase 5. Conclusiones

Esta fase concentró las observaciones generales realizadas durante la elaboración de la memoria.

Fase 6. Propuesta para mejorar los procesos y actividades de la OCE

Se elaboró una propuesta, atendiendo las condiciones actuales, futuras de la Oficina y del impacto con la sociedad, como resultado del análisis situacional, la evaluación de los procesos y actividades que se llevaron a cabo durante el periodo 2006-2013, así como las conclusiones producto de las reflexiones realizadas a lo largo de todo este trabajo.

I. MARCO CONCEPTUAL

Este apartado ofrece un recorrido conceptual de la planeación distinguiéndola como un proceso, en el que participan todos los actores involucrados en su contexto como realidad compleja. Se considera su papel en el ámbito educativo desde tres perspectivas teórico-epistémicas (positivismo, dialéctico y pensamiento complejo); así como su concepción en sus niveles de actuación: macro y micro; desde sus componentes: gestión directiva, académica, administrativa y financiera, comunitaria, la eficiencia y mejoramiento de la calidad, y desde sus dimensiones: social, técnica, política, cultural y prospectiva.

Se considera de manera particular a la planeación en la educación superior como una forma de construir y distribuir el conocimiento considerando el contexto, sus integrantes, fenómenos y, por tanto, la necesidad del trabajo interdisciplinario. De ahí que el planificador se convierte en actor y gestor del proceso, como una opción para generar alternativas de mejora y ofrecer elementos para la toma de decisiones.

A continuación se trata de recuperar el concepto general de planeación, que permita distinguir ciertos rasgos transpolados al ámbito educativo, específicamente en el nivel superior y, finalmente, caracterizar el rol del planificador en esta área.

1.1. Hacia una definición de planeación

Planeación es un concepto amplio cuyas definiciones varían según la corriente teórico-epistémica, el fin o el adjetivo que le precede (prospectiva, indicativa, estratégica, por citar algunos ejemplos). Lo interesante es que según los cambios de concepción generan cambios en los modos de entender y de ejercer la planificación (Aguerrondo, 2007). Para fines del presente trabajo, se distinguen los principales elementos que definen a la

planeación, que permita en lo subsecuente, caracterizar rasgos en el ámbito de la educación; es decir, a la planeación educativa.

La planeación, en su forma más simple, "...es una actividad natural y peculiar del hombre como ser racional, que considera necesario prever el futuro y organizar su acción de acuerdo con sus previsiones" (Álvarez, 2000: 65). Una definición similar plantea Gutiérrez (1997), al considerarla como "...el conjunto de actividades por medio de las cuales se establecen determinados objetivos y se definen medios para alcanzarlos, (...) es el instrumento adecuado para dar mejor respuesta a las condiciones presentes y futuras del contexto".

En ambas definiciones está presente la importancia de los objetivos, la idea de futuro y de cambio. Y es que se proponen fines porque se quiere mejorar o resolver algún problema que está presente o se pretende evitar en un futuro determinado. En este sentido:

Por medio de la planeación el hombre moderno se propone resolver problemas complejos y orientar procesos de cambio, enfrentando múltiples y complejos desafíos, haciendo un amplio uso de los recursos que le proporcionan la ciencia, la técnica y la cultura, para buscarles solución. (Álvarez, 2000: 66)

Álvarez (2000) y Nájera (s.f.) consideran que la planeación, planificación o planeamiento, utilizados indistintamente, es un concepto caracterizado según la corriente a la que pertenece, entre ellas destacan la administrativa, de sistemas, de cambio o desarrollo y prospectiva o de innovación.

Según la corriente administrativa, la planeación es considerada como una etapa dentro del proceso administrativo, caracterizada por ser unidisciplinaria, exclusivo de los niveles más altos de jerarquía de un organismo. La corriente de sistemas contempla al organismo como un todo complejo, y el papel de la planeación como un proceso compartido por un equipo técnico interdisciplinario que integra planes y los retroalimenta.

Por su parte, la corriente del cambio planificado o desarrollo considera a la planeación como un instrumento necesario para el desarrollo de un país, sector o institución educativa, cuyo producto son planes, programas y proyectos con su instrumentación. Se trata de promover la responsabilidad compartida entre los equipos técnicos con todos los sectores afectados o beneficiados.

La corriente prospectiva o de innovación considera a la planeación como un recursos estratégico para la construcción del futuro que se desea, para diseñar o inventar nuevos futuros. Sus productos son planes, programas, proyectos y la participación de todos los sectores involucrados, se habla entonces de una planeación participativa y prospectiva.

Álvarez (2000: 78) integra las cuatro corrientes teóricas antes descritas, definiendo planeación como "...un proceso técnico-económico, socio-político y cultural que permite resolver problemas complejos y orientar procesos de cambio, mediante la instrumentación de estrategias apropiadas, dentro de un horizonte de tiempo dado y en un espacio físico-geográfico definido". El mismo autor considera seis etapas que integran el proceso general de planificación: a) Diagnóstico, b) Programación, c) Discusión-decisión, d) Formulación y selección de alternativas, e) Ejecución o instrumentación y e) Evaluación, retroalimentación y control (Álvarez, 2000: 82-89). Dichas etapas no son implementadas en forma lineal, como periodo cronológico, una seguida de la otra, sino como momentos lógicos del proceso, correlacionadas e interdependientes, cuyo orden puede variar o presentarse simultáneamente.

Así el proceso de planificación se convierte en el referente obligado de cualquier planeación institucional; por lo que este axioma no le es ajeno al ámbito educativo, así que la planeación educativa debe regirse por estos mismos principios axiomáticos.

1.2. Planeación educativa

Autores como Aguerrondo (2007) consideran un proceso de apropiación del conocimiento y actuación según la concepción de la planeación educativa desde tres perspectivas teórico-epistémicas (Cuadro 1): a) el positivismo que ha dado lugar al planeamiento normativo, b) el pensamiento dialéctico del que ha surgido el planeamiento situacional, y c) el debate actual sobre el pensamiento complejo que abre una interrogante acerca de cuáles serán los nuevos modelos de planificación que se desarrollarán con esta base.

Cuadro 1. Perspectivas teórico-epistémicas de la planeación educativa.

PERSPECTIVA / ÁMBITO DE ANÁLISIS	ENFOQUE POSITIVISTA	ENFOQUE DIALÉCTICO	ENFOQUE DEL PENSAMIENTO COMPLEJO
Tipo de planeación	Planeación normativa	Planeación estratégica - situacional	Planeación de sistemas complejos
Causalidad	Lineal: Si A → B	Probabilística: Si A, entonces probablemente B, o quizás no B sino C	Gestión de la incertidumbre
Niveles de incertidumbre	Futuro suficientemente claro	Futuros alternativos y abanico de futuros	Auténtica ambigüedad (imposible de prever)
Según la relación entre teoría y práctica	La planificación como teoría	La planificación en la práctica (teoría-práctica)	La planificación en la praxis (práctica-teoría-práctica)
Herramienta	Proyecto de ajuste entre la oferta y la demanda	Proyecto de creación	Proyecto de transformación
Papel del planificador	Observador, percibe las deficiencias desde fuera	Actor, forma parte del fenómeno, comprometido con los cambios	Gestor-actor, procura la comprensión del fenómeno, acciona su propio contexto

Continuación...

PERSPECTIVA / ÁMBITO DE ANÁLISIS	ENFOQUE POSITIVISTA	ENFOQUE DIALÉCTICO	ENFOQUE DEL PENSAMIENTO COMPLEJO
Proceso	Etapas ineludibles y sucesivas (momentos cronológicos)	Sucesión o cadena de situaciones (momentos lógicos)	(No se especifica)
Cosmovisión	Determinismo	Determinismo-indeterminismo	Caos determinista
Soporte	Diagnóstico (fotografía)	Análisis situacional (película)	Realidades caóticas y complejas, imposibilitadas de ser grabadas ya que se encuentran en constante cambio
Ámbito de actuación	Todo el sistema Nivel macro (el "todo")	Dominio situacional específico Nivel micro (la "parte")	Relación "parte-todo"
Racionalidad	Globalidad y diversidad	Ideal de simplificación	Complejidad

Fuente: Elaboración propia con base en Aguerro, I. (2007). *Racionalidades subyacentes en los modelos de planificación (educativa)*. UNESCO: Buenos Aires.

En la planeación normativa se buscan generar planes globales, que son aprobados pero no llevados a la práctica. Su análisis es de tipo causal (causa-efecto) y tiende a las suposiciones lineales; es decir, se asume como única realidad y de manera determinista. Por eso se dice que el futuro es claro. Se asumen conceptos (teóricos) como válidos, universalmente aplicables a todos los fenómenos. Quien planifica se motiva para lograr cierto equilibrio entre lo que se requiere y se dispone; se mantiene todo el tiempo como observador, como experto y, por tanto, excluido del proceso. Las fases que integran al proceso son pensadas como momentos cronológicos, como una sucesión de pasos, como una "receta de cocina". La primera de ellas es el diagnóstico considerado como la base por el que asienta toda la información para la toma de decisiones, como si se tratara de alguna fotografía que puede apreciarse en cualquier momento la problemática a resolver. Se concibe pertinente el análisis del sistema como un "todo", que debe revisarse sus componentes y relaciones para identificar deficiencias o potencialidades, característica que se identifica con un análisis de tipo macro, global y diverso.

El planeamiento estratégico-situacional, con sustento epistemológico desde el enfoque dialéctico, procura la razón y la decisión, la teoría y la práctica. Tanto el pensar como el hacer se relaciona con un tipo de análisis probabilístico (determinismo-indeterminismo); esto es, que existe un abanico de futuros alternativos. Interesa poner a prueba la teoría desde la práctica, actuando en favor de la creación y la innovación de proyectos de mejora. El responsable de la planificación se siente comprometido con la mejora de la situación problemática. El soporte es el análisis situacional como si se tratara de una película, con movimiento, donde los fenómenos son dinámicos. Por ello, exige una atención específica (nivel micro), de cada componente (de la “parte”), de tal forma que se priorice y profundice las problemáticas de las áreas. La idea general es evitar ser abarcativo y avanzar a la simplificación, que garantice atender problemas específicos.

La planeación basada en la teoría de la complejidad y el caos introduce modificaciones en las concepciones del hacer y sus relaciones con el saber, se comprende al “...mundo en términos de sistemas dinámicos donde las interacciones entre los constituyentes de los sistemas y su entorno resultan tan importantes como el análisis de los componentes mismos” (Aguerrondo, 2007: 13). El proceso de planificación se caracteriza por la incertidumbre, la complejidad y la dificultad para atender una problemática desde una sola mirada, por esto la realidad consiste en la comprensión de la “parte-todo” y no puede grabarse ni preverse. El que planifica es gestor-actor, es parte de la realidad compleja.

Aguerrondo (2007) recomienda tres campos: a) dentro del planeamiento debe integrarse la imagen-objetivo en forma participada y co-elaborada por todos los integrantes de la institución, b) poner empeño en la generación de “decisiones informadas”, más que la estadística tradicional⁴ debe priorizarse aquella información de los procesos que transforman al individuo, tales como lo académico, el análisis de la opinión pública, la concertación con actores, entre otros, y c) tiene que ver con el diseño y operación de instrumentos que sostengan una logística organizativa que permita ejecutar (llegar a las escuelas), actualizar y reestructurar circuitos internos para mayor flexibilidad.

Hay quienes prefieren definir a la planeación educativa desde la visión a nivel macro y micro. Desde el primero, argumentan que es:

...un ejercicio de previsión para determinar políticas, prioridades y costos del sistema educativo, tomando en cuenta las realidades políticas y económicas, las posibilidades de crecimiento del sistema, las necesidades del país y las de los alumnos a los que sirve. (Beeby, 1962, citado en Álvarez, 2000: 78-79)

En la visión micro, la planeación educativa es considerada como “...el proceso que busca prever diversos futuros en relación con los procesos educativos; especifica fines, objetivos y metas, permite la definición de cursos de acción y, a partir de éstos, determina los recursos y estrategias más apropiados para lograr su realización” (Álvarez, 2000: 79).

También hablar de planeación educativa es referirse al sistema educativo (Nájera, s.f.), como una totalidad que incluye otros subsistemas o elementos. El sistema educativo puede ser el que comprende todo un país, pero éste a su vez está compuesto por otros sistemas (educación superior, media superior, media básica y básica). Sin embargo, el nivel de análisis puede reducirse a nivel micro, por ejemplo, el sistema de educación

⁴ Aquella emanada desde la perspectiva de la planeación normativa o estratégica. La primera concentra datos globales que integran al plan; la segunda a la relevancia de información en ciertas situaciones problemáticas.

superior, donde el organismo social o institución educativa superior (universidad, tecnológico, normal u otro) es también otro sistema, integrado por alumnos, docentes, trabajadores, entre otros. En este sentido, la institución está compuesta, a su vez, por otros subsistemas, interrelacionadas entre sí, alterando directamente a la totalidad y a su contexto.

Nájera (s.f.) distingue la planeación de una institución de educación superior desde sus componentes: gestión directiva, académica, administrativa y financiera, comunitaria, la eficiencia y mejoramiento de la calidad. La gestión directiva incluye la planeación y desarrollo del clima organizacional. La gestión académica incluye el proceso de consolidación y puesta en marcha de los planes de estudio, la articulación de grados, niveles y áreas, y de aula. La gestión administrativa y financiera contempla la administración de los recursos humanos y el manejo de los demás recursos dispuestos para la prestación del servicio educativo. Las normas, procesos y procedimientos se usan para evaluar el comportamiento de este componente y buscar su mejoramiento. La gestión comunitaria consiste en la promoción de la participación, convivencia y la permanencia en la institución educativa. La eficiencia se interesa por utilización adecuada de todos los recursos del sistema o estructura. Finalmente, la planeación educativa es el mejoramiento continuo de la calidad, que consiste en lograr que el alumno adquiera las cinco competencias básicas: aprender a ser, aprender a hacer, aprender a conocer, aprender a convivir y aprender a emprender.

La Universidad Veracruzana Virtual (s.f.) distingue cinco dimensiones de la planeación educativa: social, técnica, política, cultural y prospectiva. La dimensión social remite a la idea de trabajar con seres humanos y éstos son afectados o perjudicados. La dimensión técnica implica el uso de conocimientos organizados como producto de la ciencia y la tecnología. La dimensión política contempla a la planeación como parte de un marco jurídico-institucional, que le sirva como respaldo o soporte. La dimensión cultural implica todo un contexto, un referente complejo, un sistema de valores, donde la planeación

educativa es afectada o beneficiada por la cultura. La dimensión prospectiva refiere a las formas de incidir en el futuro, bien para proponer nuevas realidades o mejorarlas.

Lo que permite ubicar nuestro análisis en el enfoque dialéctico, pues se comprende que toda planeación rebasa la causalidad (enfoque positivista); no obstante, las condiciones institucionales imposibilitan una mirada desde el pensamiento complejo, aunque este enfoque sea una posible prospectiva institucional. Asimismo, los componentes propuestos por Nájera (s.f.) posibilitan una orientación del análisis estratégico-situacional.

1.3. Educación superior

Al igual que planeación, educación es un concepto amplio, cuyas particularidades varían según los elementos de análisis. Para fines del presente trabajo, se limita la definición a la educación superior, aquel proceso que refiere el nivel profesional, en las Instituciones de Educación Superior (IES).

Tal vez una de las definiciones más cortas y ambiguas, pero que considera la esencia de la educación superior, es la planteada por Gutiérrez (1997: 34); quien considera ésta como “...el proceso de construcción y distribución del conocimiento socialmente válido y culturalmente relevante para la ciudadanía”. Afirmando además:

Es posible valorar la educación en términos políticos y académicos. La calidad política de la educación refleja su capacidad por alcanzar los fines y objetivos políticos y culturales de la sociedad. La calidad académica define el nivel de eficiencia y eficacia de los métodos y tecnologías utilizados en el proceso educativo (ídem).

Rangel (2003: 67) refuerza la definición al considerar que “...el valor de la educación superior se identifique como uno de los factores primordiales para la transformación de la sociedad.” De acuerdo con este autor los objetivos de la educación superior son:

- a) La formación de profesionales.
- b) La investigación.

- c) Extensión de los beneficios de la educación y la cultura a todos los sectores de la comunidad.

Por lo tanto, una planeación educativa en este nivel académico implica una recuperación epistemológica de sus principios axiológicos; de este modo, es necesario priorizar los objetivos de la educación superior (culturales) por encima de sus procesos técnico-administrativos.

1.4. El planificador territorial en la educación superior

De acuerdo con el perfil de egreso de la Licenciatura en Planeación Territorial, el planificador territorial es el profesional "...capaz de aplicar un conjunto de conocimientos, herramientas, metodologías, técnicas, valores y principios que le permitan hacer interpretaciones interdisciplinarias de una realidad socioespacial para anticiparse a la generación de problemas y cambiar una situación dada por otra deseada" (UAEMex: 2). En el mismo documento considera que el mismo profesional procura el diseño y aplicación de "...instrumentos y herramientas de diagnóstico y prospectiva ajustados a las necesidades sociales y territoriales para elevar el nivel de vida de la población y uso racional del espacio y sus recursos" (ídem).

Dicho profesional enlaza o, mejor dicho, puede y "debe" desempeñarse, en diversos ámbitos de actuación, tanto de la gestión pública y privada como del sector social y no gubernamental. Su pensar y actuar no se limita al ordenamiento del territorio en sus niveles macro: nacional y estatal; meso: regional; y micro: urbano y local, también es capaz de intervenir a nivel inter e intra institucional. Su formación en valores y principios lo colocan como actor y gestor, siempre en *pro* de mejorar la calidad de vida de la población. En este sentido, el ámbito educativo no es el lugar excepcional para que el planificador territorial intervenga en situaciones de conflicto, cuyo papel sea esencial para la toma de decisiones, apoyándose de la teoría, instrumentos de análisis, procesamiento de la

información, nuevas perspectivas y métodos de investigación, que permita el desarrollo eficiente de los procesos educativos acordes a las necesidades propias de la población.

El proceso de planeación educativa y el contexto donde se inserta son complejos, y por lo tanto, además de la participación de académicos e investigadores educativos requiere de la intervención de otras disciplinas y de todos los sectores involucrados. Como se ha manifestado anteriormente, una institución educativa es un sistema abierto, que se relaciona con todos los sectores de la sociedad, con lo económico, lo social, lo político, lo cultural y lo ambiental. En este sentido, la planificación territorial cobra relevancia para analizar esa totalidad, valiéndose del trabajo interdisciplinario, del análisis situacional y prospectivo, que facilite la toma de decisiones acorde a esa realidad contextual.

De manera particular, el planificador territorial coadyuva en el desarrollo de la educación superior en los siguientes aspectos:

- a) Anticiparse a problemas o deficiencias en el ámbito educativo, a partir del análisis situacional de los factores que intervienen en el proceso en su contexto interno y externo.
- b) Construir escenarios de las variables educativas, mismos que permiten adecuar o mejorar procesos y actividades en las IES.
- c) Diseñar e instrumentar estrategias, programas y proyectos que favorecen el desarrollo de las IES y su impacto en la sociedad.

En suma, el planificador territorial puede influir directamente en el desarrollo de la educación superior a partir de asumir una actitud científica, crítica, creativa y de compromiso social en equipos de trabajo multi e interdisciplinario, apoyándose de conocimientos, técnicas, metodologías y otras herramientas, que le permiten la visión integral de las IES en *pro* de elevar la calidad de los servicios académicos que en ésta se ofertan.

II. CONFIGURACIÓN DE LA UNIVERSIDAD PEDAGÓGICA NACIONAL UNIDAD 151 TOLUCA

En este capítulo se describe el devenir socio-histórico de la UPN 151 Toluca; lo que configura el aquí-y-ahora de la IES. En él se declaran las fortalezas y limitaciones que este devenir le conforman; en razón de los distintos sistemas que la definen y las relaciones que entre ellos existen.

2.1. Universidad Pedagógica Nacional Ajusco

La Universidad Pedagógica Nacional (UPN) se fundó el 25 de agosto de 1978 por Decreto Presidencial a cargo del Lic. José López Portillo, para ofrecer a los profesores en servicio de educación preescolar y primaria que cuentan sólo con normal básica, la nivelación al grado de licenciatura, como respuesta a las demandas de superación profesional del magisterio nacional y para formar profesionales de la educación (SEIEM, 2010). Pero fue hasta 1979 cuando inició sus actividades en el territorio nacional por medio de 74 Unidades, entre ellas la 151 Toluca. En aquel año se les llamaba Unidades de Sistema de Educación a Distancia (SEAD) y hasta 1986 se convirtieron en Unidades UPN, conformando así el sistema UPN (UPN, 2005).

En general, se identificaron aspectos académicos, normativos y técnicos de la UPN-Ajusco que se relacionan directamente con la UPN 151 Toluca y, particularmente, con los procesos y actividades de control escolar (Cuadro 2).

Cuadro 2. UPN Ajusco y su relación con procesos de control escolar.

INSTITUCIÓN	COMPONENTES	ELEMENTOS	RELACIÓN CON PROCESOS DE CONTROL ESCOLAR
UPN AJUSCO	Aspectos académicos	Programas de estudio	Ingreso, permanencia, acreditación para Diplomados, Licenciaturas, Especializaciones y Maestrías
	Aspectos normativos	Decreto que crea la UPN, reglamentos internos, acuerdos, otras disposiciones y principales instrumentos de la Federación Educativa	Decreto de creación, Reglamento Vigente de Estudios de Licenciatura, Reglamento General para Estudios de Posgrado
	Aspectos técnico-administrativos	Organización y procedimientos	Manual General de Organización de la Universidad Pedagógica Nacional (Subdirección de Servicios Escolares)
		Sistemas Automatizados	Sistema Automatizado de Servicios de Control Escolar (SASCE) y Registro Nacional de Servicios Escolares (RENASE)
		Capacitación y asesorías	De tipo administrativo y técnico.

Fuente: Elaboración propia con base en los componentes de la planeación propuestos por Nájera (s.f.).

A fin de clarificar el Cuadro 2, a continuación se describen los componentes que en él contienen. Sus aspectos académicos, normativos y técnico-administrativos sirven para la comprensión de la problemática institucional.

Aspectos académicos

Todos los programas educativos que se ofertan en la institución están autorizados por la UPN Ajusco. Sin embargo, no todos los planes de estudio que se ofertan en la Unidad fueron diseñados por académicos de Ajusco, también los han hecho colectivos académicos de la propia Institución. Un ejemplo de ello es la creación de la Especialización y Maestría en Enseñanza de las Humanidades (Historia, Lengua y Literatura), en el año 2008, y recientemente el Diplomado en Integración de las Tecnologías de la Información y la Comunicación en la Práctica Docente, Modalidad en Línea, en el año 2011.

La UPN Ajusco cuenta con dos órganos colegiados:

El Consejo Académico que se encarga de vigilar que el desarrollo de las actividades de la institución sea congruente con los objetivos y con las normas que la rigen, y el Consejo Técnico, cuyas facultades son las de impulsar, evaluar y emitir opinión sobre proyectos de planes y programas de estudio (UPN, 2005: 7).

Hasta el año 2012, el Consejo Técnico recibía de la UPN 151 Toluca, a través de la Secretaría Académica, solicitudes para autorizar prórroga de estudios, de aquellos alumnos que rebasaban el plazo máximo para terminar sus estudios. Actualmente es la Junta de Gobierno la encargada de esta autorización; independientemente esto de la carencia de una normatividad interna exprofeso para ello.

Aspectos normativos

El marco jurídico y normativo que rige la vida institucional de la UPN, se integra, además del Artículo 3ro de la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos, sus derivados aplicables de niveles federal y los que corresponden a las entidades, por el Decreto que crea la Universidad Pedagógica Nacional publicado en el Diario Oficial de la Federación el 29 de agosto de 1978; reglamentos internos, acuerdos, otras disposiciones (circulares, lineamientos, prestaciones sociales y económicas del personal docente y no docente) y de la federación educativa, que contempla: Génesis de la Descentralización Educativa y principales instrumentos jurídicos.

Entre los instrumentos normativos que regulan el desarrollo de los procesos de control escolar destacan los siguientes:

- a) *Decreto que crea la Universidad Pedagógica Nacional.* Estipula que la UPN es una institución pública de educación superior, con carácter de Organismo desconcentrado de la Secretaría de Educación Pública, cuya finalidad es prestar, desarrollar y orientar servicios educativos de tipo superior encaminados a la formación de profesionales de educación de acuerdo a las necesidades del país. Guarda congruencia con los objetivos y metas de la planeación educativa nacional, principalmente con las funciones que le confieren en docencia de tipo superior, investigación científica en materia educativa y disciplinas afines y difusión de conocimientos relacionados con la educación y la cultura en general. Para acreditar los estudios, la UPN expide constancias y certificados de estudios, diplomas, títulos y grados académicos.
- b) *Reglamento Vigente de Estudios de Licenciatura.* Da a conocer las modalidades: escolarizada, semiescolarizada y a distancia de sus programas. Considera los requisitos de ingreso, de la condición de alumnos y de los estudios, de los planes de estudio, de las inscripciones, cambios de carrera, permanencia en el sistema, de la evaluación y acreditación.

- c) *Reglamento General para Estudios de Posgrado*. Considera como programas de posgrado: especializaciones, maestría y doctorado, en el que se otorgan el diploma, para el primero, y el grado académico para los dos últimos. Se contemplan: la condición de estudiante, del ingreso, tutorías, inscripciones, reinscripciones, permanencia y bajas; de los programas de posgrado: diplomas, grados, trabajos recepcionales, tesis, exámenes, sanciones y recursos.

Existen otros instrumentos normativos que regulan los procesos y actividades en otras áreas de la institución, como el *Reglamento General de Titulación Profesional de Licenciatura de la UPN*, el *Reglamento Interior de Trabajo del Personal Académico de la UPN*, el *Reglamento Interior de Trabajo de Personal No Docente de la UPN*, el *Reglamento para la Prestación del Servicio Social de la UPN*, entre otros.

Aspectos técnico-administrativos

De acuerdo con el *Manual General de Organización de la Universidad Pedagógica Nacional*, la Subdirección de Servicios Escolares, dependiente de la Secretaría Académica tiene como objetivo:

Conducir la administración de los servicios escolares y demás servicios que se prestan a los estudiantes, bajo las normas y disposiciones que en la materia se establezcan, así como proponer y, en su caso, desarrollar los instrumentos y mecanismos de operación que modernicen y mejoren los servicios y trámites (UPN, 2005: 59-60).

Entre sus funciones considera mecanismos administrativos para los procesos de selección, inscripción y reinscripción de alumnos, registro detallado del historial académico, emisión de certificados y trámites de expedición, y registro del título profesional. Contempla su participación para definir el calendario escolar; colaborar en coordinación con áreas académicas y administrativas, sistemas de aplicación de exámenes de admisión; mantener un sistema de estadísticas escolares y formular los reportes correspondientes a las autoridades para la toma de decisiones y apoyar en los

procesos de evaluación e investigación en la institución; participar en reuniones con los responsables de la gestión académica y técnica, a fin de proponer procedimientos que simplifiquen y desconcentren aquellos trámites de servicios escolares; dar seguimiento a procesos referentes a titulación, becas, servicio social, bolsa de trabajo y seguro facultativo, así como elaborar instrumentos de planeación (plan anual de actividades), programación, presupuestación y evaluación.

La Subdirección se divide en dos Departamentos: de Admisión y Control, y de Registro y Titulación. El primero lleva todo lo relacionado con la admisión, inscripción, reinscripción y los relativos al historial académico, seguro facultativo y becas. Se apoya del *Sistema Automatizado de Servicios de Control Escolar (SASCE)* y acciones de asesoramiento, difusión, gestión, promoción, proposición y planeamiento. El segundo se encarga de proporcionar los servicios de registro de planes de estudio, registro y emisión de títulos y cédulas profesionales, expedición de certificados de estudios, y bolsa de trabajo.

La UPN-Ajusco ofrece capacitación y asesoría permanente a los administradores y usuarios del SASCE⁵. Cabe destacar que durante el ciclo escolar 2005-2006, la Subdirección de Informática de la UPN-Ajusco, proporcionó capacitación y asesoría sobre el uso del sistema, al responsable de la OCE de la UPN 151 Toluca. Derivado de esta capacitación, donó un equipo de cómputo con el software instalado. Actualmente, dicha Subdirección, a través de su personal, sigue apoyando en las actualizaciones del sistema vía internet.

En el año 2011, a través de la Dirección de Unidades UPN, hicieron llegar a la Unidad 151 Toluca la invitación para la capacitación sobre el proceso de matriculación, permanencia y obtención de grado de los estudiantes de la Maestría en Educación Básica, en el que

⁵ En la mayoría de las Unidades de la UPN, o al menos las ubicadas en el Estado de México, utilizan el SASCE como sistema de base de datos para integrar el historial académico y emitir los certificados de estudio parciales y totales.

consistió hacer uso del *Registro Nacional de Servicios Escolares (RENASE)*. Sistema de base de datos que pretender sustituir el SASCE, en un formato mejorado, con la posibilidad de trabajarse en la web y recuperar los vínculos entre UPN-Ajusco y Unidades UPN en el país.

Por otro lado, la Subdirección de Servicios Escolares atiende las dudas en relación a los procesos y actividades de control escolar de las Unidades UPN. La relación que se guarda con el personal de la mencionada Subdirección ha sido fundamental para la capacitación y asesoría sobre los procesos y actividades que se desarrollan en la OCE de la UPN 151 Toluca.

Lo anterior evidencia los vínculos interinstitucionales que la UPN 151 Toluca guarda con su *alma mater*.

2.2. Servicios Educativos Integrados al Estado de México (SEIEM)

En el año de 1992, el gobierno federal, los gobiernos de las entidades federativas y el Sindicato Nacional de los Trabajadores de la Educación (SNTE), firmaron el *Acuerdo Nacional para la Modernización de la Educación Básica*, cuya finalidad es atender y elevar la calidad de la educación básica, mediante la reformulación de los contenidos programáticos, materiales educativos y la revalorización de la función magistral (DOF⁶, 1992). Este suceso marcó dos fenómenos históricos: por un lado, el deslinde de funciones administrativas de la UPN-Ajusco sobre las Unidades en los estados, quedándole sólo la cuestión académica, y por otro, el control de las Unidades UPN por parte de las dependencias de educación de las entidades. El caso del Estado de México no fue la excepción, los Servicios Educativos Integrados al Estado de México (SEIEM) es quien quedó a cargo de las Unidades UPN de la entidad (151 Toluca, 152 Atizapán y 153

⁶ Diario Oficial de la Federación (DOF).

Ecatepec); además de los Centros de Actualización del Magisterio y los Centros de Maestros.

Dicho proceso llevó implícito la reorganización interna y responsabilidad del manejo de recursos humanos, materiales y financieros por parte de la autoridad educativa de las entidades y, con ello, el control de los procesos de planeación, evaluación y control escolar, a la par del distanciamiento de la UPN-Ajusco sobre las Unidades UPN en los estados. En el Cuadro 3 se observan los aspectos normativos, técnico-administrativos, financieros y políticos que inciden directamente en los procesos de control escolar.

Cuadro 3. SEIEM y su relación con procesos de control escolar.

INSTITUCIÓN	COMPONENTES	ELEMENTOS	RELACIÓN CON PROCESOS DE CONTROL ESCOLAR
SEIEM	Aspectos normativos	Acuerdo Nacional para la Modernización de la Educación Básica, Reglamento General de Educación Superior y Educación Continua, Acuerdo que crea la Junta de Gobierno, Reglamento Interno de SEIEM, Ley que crea el Organismo Público Descentralizado denominado SEIEM	Convocatoria, examen de selección. Autorizaciones para aperturar o cerrar algún plan de estudios
	Aspectos técnico-administrativos	Procesos. Capacitación y asesorías	Matriculación, certificación y relación con las subsedes y extensiones. Estadística, nuevo ingreso y sistema automatizado
	Aspectos políticos	Toma de decisiones	Procesos y gestiones

Fuente: Elaboración propia con base en los componentes de la planeación propuestos por Nájera (s.f.).

Aspectos normativos

En el *Acuerdo Nacional para la Modernización de la Educación Básica* el Ejecutivo Federal traspasa al Gobierno Estatal, los planteles públicos educativos de todas las modalidades y niveles, incluyendo los elementos de carácter técnico y administrativo, derechos y obligaciones, bienes muebles e inmuebles. En el caso de la UPN 151 Toluca, UPN 152 Atizapán y UPN 153 Ecatepec, pasan a formar parte del Subsistema Educativo Federalizado, perteneciente al Sistema Educativo Estatal, a través de SEIEM. De igual manera, en la *Ley que crea el Organismo Descentralizado denominado Servicios Educativos Integrados al Estado de México* se estipula que tiene por objeto hacerse cargo integralmente de los servicios de educación básica y normal⁷ que le transfiere la Federación (Gaceta del Gobierno, 2006).

El *Reglamento General de Educación Superior y Educación Continua de SEIEM* tiene por objeto regular la organización y funcionamiento de la Educación Superior y Educación Continua a cargo de las Unidades UPN, Subsedes, Centros de Actualización del Magisterio y Centros de Maestros. En lo tocante a la Unidad de UPN considera como personal directivo a los Directores y Coordinadores de Área, y a los Coordinadores de Subsedes. Define Unidad UPN como:

La institución académica de Educación Superior dependiente de Servicios Educativos Integrados al Estado de México, que se encarga de la formación docente conforme a los planes y programas aprobados por la Universidad Pedagógica Nacional-Ajusco, así como de la investigación científica en materia educativa, conforme a los programas autorizados previamente por la Junta de Gobierno (SEIEM, 2007: 8).

Nótese que en dicha definición no aparece, al menos de manera inmediata, como función sustantiva, la difusión de la cultura y extensión del conocimiento.

⁷ La UPN, sin ser una escuela normal, figura como tal en las políticas educativas.

Considera como funciones de la Unidad UPN: diseñar nuevos planes y programas de estudio de Educación Superior, para ser sometidos a consideración de la Junta de Gobierno, la que los remitirá a la UPN, para su debida dictaminación; llevar a cabo la selección, admisión, matriculación, permanencia y titulación de los alumnos; expedir títulos, certificados, diplomas y constancias de estudios que imparta; reconocer los estudios realizados en otras Unidades UPN; establecer relaciones con otras Unidades UPN y con otras instituciones de Educación Superior de carácter educativo, y operar y administrar el sistema de control escolar. Asimismo, el citado instrumento normativo no permite a las Unidades UPN, tramitar por sí, ante la UPN-Ajusco, nuevos planes y programas de estudio; abrir o cerrar Subsedes sin la autorización de la Junta de Gobierno; ampliar o reducir el número de grupos; editar o coeditar libros sin estar considerados dentro del Programa Editorial Académico Institucional; ejercer recursos financieros propios que estén consignados en su Presupuesto Anual, y desarrollar programas de investigación sin la autorización respectiva.

También distingue una estructura orgánica-funcional básica integrada por un Director, un Subdirector Académico, un Subdirector Administrativo, un Coordinador de Posgrado e Investigación, un Coordinador de Difusión, Vinculación y Extensión, Un Jefe de Área de Informática, y un Jefe de Área de Control Escolar; muy similar en el caso de las subsedes, sólo omitiendo los dos últimos.

Determina como Gobierno de Educación Superior y Educación Continua a los siguientes órganos de autoridad:

- a) Consejo Directivo de SEIEM.
- b) Junta de Gobierno de Educación Superior y Educación Continua de SEIEM.
- c) Director General de SEIEM.
- d) Director de Educación Superior.
- e) Directores de Unidades UPN.
- f) Coordinadores de Subsedes.
- g) Directores de Centro de Actualización del Magisterio.

Incluye la figura de Consejo Académico Interno de las Unidades UPN como órgano académico de Educación Superior de SEIEM, establecido para el estudio, discusión, apoyo, asesoría, opinión, dictamen y, en su caso, resolución de asuntos de naturaleza académica, en cuanto a planes y programas de estudio.

El *Acuerdo por el que se crea la Junta de Gobierno de Educación Superior y Educación Continua de SEIEM* contempla esta figura como el órgano rector de las Unidades UPN y Subsedes, conforme a los lineamientos académicos que en su caso dicte la UPN-Ajusco, y es a su vez, un órgano coadyuvante del Consejo Directivo de SEIEM. Tiene como funciones decidir, evaluar y dictaminar las actividades académicas de docencia e investigación, y administrativas de las Unidades UPN y Subsedes. Esta situación pone de manifiesto la dependencia de los procesos y actividades de la propia institución con SEIEM.

El *Reglamento Interior de Servicios Educativos Integrados al Estado de México* establece que la Dirección de Educación Superior es la encargada de proporcionar servicios de educación superior en los procesos orientados a la formación inicial; continua y desarrollo profesional del magisterio de SEIEM.

Aspectos técnico-administrativos

La Dirección de Educación Superior a través del Departamento de Formación Profesional, controlan los procesos de selección e ingreso de alumnos. También solicita la estadística de educación normal de inicio y fin de cada ciclo escolar, reportes mensuales y movimientos escolares (bajas, altas, cambios, etcétera).

El mismo Departamento supervisa el proceso de ingreso, desde la emisión de la convocatoria, hasta la validación de la matrícula. En este sentido, funge como el principal intermediario e interlocutor entre la Dirección de Educación Superior y las Unidades UPN.

Realiza gestiones, trámites y acciones relacionados con la apertura de programas educativos, y demás procesos administrativos de control escolar.

Aspectos políticos

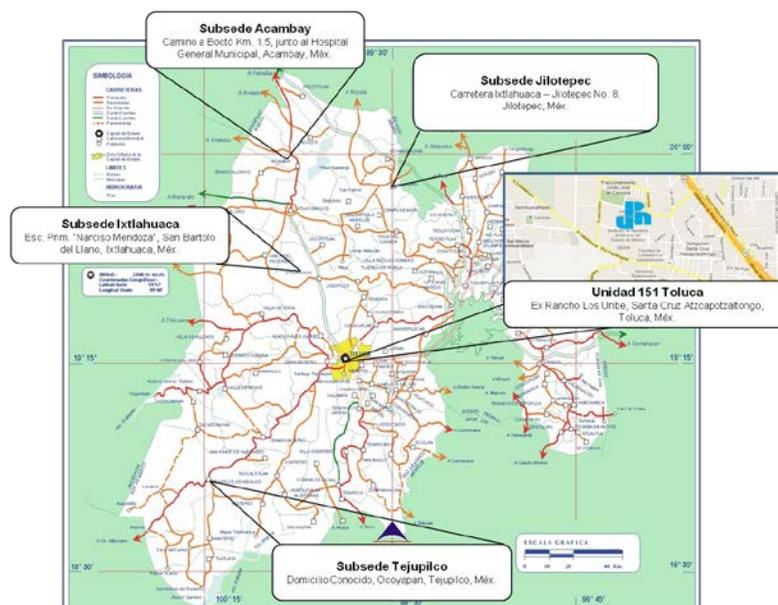
Tal vez uno de los factores políticos que permea en el rumbo y desarrollo de la Universidad es la toma de decisiones. Como pudo observarse en las bases legales y normativas, la institución se somete a las decisiones de la autoridad educativa de SEIEM, dejando la responsabilidad a la Junta de Gobierno. Esto repercute a nivel operativo, ya que la congruencia entre la función social de Universidad y la verticalidad de los órganos de autoridad se ve limitada. Esta situación limita el proceso de planeación, derivado de los constantes choques entre lo académico, lo político y lo sociocultural. En el mejor de los casos, moldea una planeación normativa-indicativa (tradicional).

Al igual que en el caso de los componentes de la vinculación entre la Unidad y la UPN-Ajusco, los componentes que definen el vínculo entre la Unidad y SEIEM, marcan la ruta de trabajo de la planeación institucional.

2.3. Universidad Pedagógica Nacional (UPN) Unidad 151 Toluca

Las instalaciones que hoy ocupa la Unidad 151 Toluca, se ubican en domicilio conocido Ex-Rancho Los Uribe, Colonia Santa Cruz Atzacapotzaltongo, Toluca, Estado de México. Se integra, además, por cuatro subsedes: Acambay, Ixtlahuaca, Jilotepec y Tejupilco (Figura 2).

Figura 2. Croquis de localización.



Fuente: Elaboración propia con base en el plano de línea de la Secretaría de Comunicaciones y Transportes, tomado de <http://www.mapacarreteras.org/uploads/mapas/118-mapa-carreteras-mexico.jpg>

Cabe destacar que hasta diciembre de 2014, sólo la Subsede Ixtlahuaca no contaba con edificio propio, la Escuela Primaria “Narciso Mendoza”, de la comunidad San Bartolo del Llano, municipio de Ixtlahuaca, le prestaba instalaciones. Actualmente, esta Subsede ya cuenta con edificio propio.

Ahora se retoma la subdivisión de la gestión a la que alude Nájera (s.f.): directiva, académica y comunitaria; con la intención de conocer los elementos micro del sistema la UPN 151 Toluca.

Gestión directiva

El Plan de Desarrollo Institucional 2008-2012 define la misión, visión, objetivos y políticas, las dos primeras se conserva en el actual Plan (2012-2016):

Misión

Ser una institución pública de Educación Superior dependiente de los 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 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 humanista⁸ para coadyuvar en las demandas de la sociedad del conocimiento que caracteriza al sistema educativo mexiquense.

Visión

La Unidad 151 Toluca de la Universidad Pedagógica Nacional, proyecta consolidarse como una institución educativa de excelencia académica reconocida, innovadora, moderna y exitosa, con un alto potencial para incidir de manera estratégica y sistemática en el desarrollo del Estado de México, garantizando a sus egresados la inserción en el campo educativo como individuos íntegros, competitivos, de calidad con un compromiso social fundado en el humanismo (UPN, 2008 y UPN, 2012: 33-34)⁹.

Por otro lado, al inicio de cada ciclo escolar, la Unidad de Planeación, Seguimiento y Evaluación solicita a todas las áreas académicas y administrativas el Plan Anual de Trabajo, y al finalizar, su evaluación correspondiente. Se deja al libre albedrío de cada responsable de área, el llenado del formato respectivo. Estos se evidencian falta de coordinación, desarticulación y esfuerzos aislados.

⁸ En este momento se alcanza sólo el carácter discursivo de esta pretensión.

⁹ Aunque actualmente, a partir de finales del año anterior, se definieron esta misión y visión.

Como resultado de la evaluación de los proyectos y acciones planeados e implementados en cada ciclo escolar, se elabora un informe y se entrega a la autoridad educativa de SEIEM. Durante el periodo comprendido entre 2008-2012, no se le dio a conocer abiertamente a la comunidad universitaria, pues no existían mecanismos claros de difusión o comunicación, los existentes son insuficientes y engorrosos. En la gestión actual (2012-2016), se dio a conocer en diciembre de 2013, el primer informe de labores, de manera presencial y en archivo a la planta docente y administrativa. A los alumnos se les comunicó a través de carteles y medios impresos internos.

Gestión académica

El antecedente inmediato de la UPN 151 Toluca fue el Instituto de Mejoramiento Profesional Número 14 del Estado de México. En 1979, el Instituto se transformó en la nueva Universidad, en estas circunstancias se iniciaron las actividades con los programas educativos (modalidad a distancia): Licenciaturas en Educación Preescolar y en Educación Primaria, Planes 1975. En aquel tiempo ocupó las instalaciones propiedad de la Escuela Secundaria “Tierra y Libertad”, ubicada en el centro de la Ciudad de Toluca donde se abrieron cursos sabatinos y, en los meses julio y agosto, cursos intensivos con tres periodos de exámenes al año.

Ese mismo año surgió la Licenciatura en Educación Básica, Plan 1979, diseñada por miembros de la UPN-Ajusco y adoptado en la Unidad; en el que se permitía el tránsito de los alumnos para presentar exámenes en cualquier Unidad UPN del país.

En 1985 se creó otro plan que llevó el nombre del año que se instituyó, a diferencia de los dos anteriores, éste fue en modalidad semiescolarizada. A los egresados se les otorgó el título de Licenciados en Educación Primaria y Preescolar. Con los planes 1975, 1979 y hasta la segunda generación del 1985, se atendió exclusivamente a profesores normalistas en servicio.

En 1990, como atención a los reclamos y necesidades del medio indígena, se abrieron las Licenciaturas en Educación Primaria y Preescolar en el Medio Indígena. La institución obtuvo la adición y, como consecuencia de este acontecimiento, en ese mismo año se fundó la subsede Ixtlahuaca, lugar donde sólo ahí se impartió la carrera.

En 1994, inició la Licenciatura en Educación, Plan 1994, con la firme intención de responder a las necesidades y requerimientos de formación y nivelación. Se continuó con la modalidad semiescolarizada, con clases en sábados o un día a la semana (miércoles).

En esa misma dinámica, en el año 2003 la Unidad consiguió su adición para impartir la Licenciatura en Intervención Educativa, Plan 2002. Por primera vez se ofertó una carrera en sistema escolarizado.

En el año 2008, se adicionaron las Licenciaturas en Pedagogía, Administración Educativa y Educación Indígena, todas del Plan 1990, sistema escolarizado.

Con respecto a los programas de posgrado, tuvo sus inicios en el año 2002, la primera de ellas fue la adición de la Especialización en Estrategias de Enseñanza-Aprendizaje de la Historia. En el 2003 se agregó la Especialización de la Enseñanza de la Lengua y la Literatura.

Un hecho histórico fue la creación de la Especialización y Maestría en Enseñanza de las Humanidades (Historia, Lengua y Literatura), sistema escolarizado, en el año 2008, por académicos de la Unidad. Ya que tanto programas de licenciatura como de posgrado sólo se adoptaron aquellos creados por la UPN-Ajusco. Dicho programa integró la oferta del Diplomado en Enseñanza de las Humanidades (Historia, Lengua y Literatura), cuya duración equivalió a un semestre; la Especialización en Enseñanza de las Humanidades (Historia, Lengua y Literatura), con una duración de un año (dos semestres), y culmina con la Maestría en Enseñanza de las Humanidades (Historia, Lengua y Literatura), que suma dos semestres más al programa.

Para el año 2010, se obtuvo la adición de la Maestría en Educación Básica, sistema escolarizado.

En cuanto a la oferta de programas de actualización se han implementado varios diplomados, entre ellos: Género y Educación, Enseñanza de la Matemática en la Escuela Primaria, Estrategias y Difusión de la Lectura, y recientemente, Integración de las Tecnologías de la Información y la Comunicación (TIC) en la Práctica Docente, Modalidad en Línea.

Se han implementado talleres permanentes de Danza, Música y Lenguas Maternas, este último como requisito para las Licenciaturas en Educación Preescolar y Primaria en el Medio Indígena, Planes 1990.

Actualmente, la institución ofrece las licenciaturas en Pedagogía, Educación Indígena y Educación, esta última del sistema semiescolarizado; las Maestrías en Educación Básica y Especialización y Maestría en Enseñanza de las Humanidades (Historia, Lengua y Literatura), ambas modalidades escolarizadas.

Históricamente, la Unidad 151 Toluca ha trabajado diferentes modalidades educativas (a distancia, semiescolarizado, escolarizado y en línea), las cuales han generado ciertas condiciones de trabajo académico y necesidades de infraestructura; entre éstas: puesta en práctica de modelos de enseñanza, aulas diseñadas para albergar una reducida matrícula, edificio para albergar una matrícula crecida, entre otras.

Gestión comunitaria

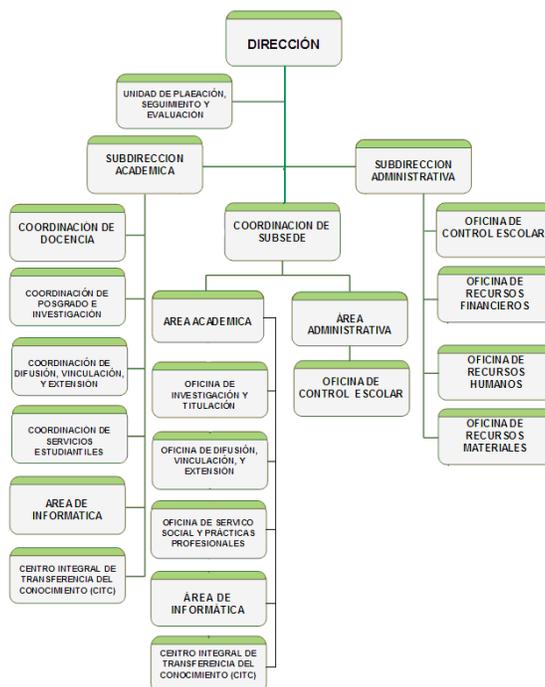
La UPN 151 Toluca se caracteriza por integrar una comunidad universitaria relativamente pequeña, comparada con otras instituciones de educación superior. Al interior, se promueven mecanismos de convivencia, tales como celebraciones de cumpleaños, bienvenida de cada ciclo escolar, eventos deportivos y culturales, Día de Navidad, Día de Muertos, Día del Maestro, entre otros. Se fomenta el compañerismo, la solidaridad y el trabajo, aunque hace falta consolidar estos esfuerzos. No obstante, se evidencia que este tipo de actividades son reducidas y desarticuladas; por lo que se requiere trabajar en este sentido.

La relación con la comunidad se pretende favorecer a través del servicio social y las prácticas pedagógicas de los estudiantes; así como buscar el incremento de la relación social de la Universidad a través de los programas académicos que la Unidad imparte. Aunque existe una fuerte debilidad en cuanto a la función social de la Universidad en tanto proyectos de desarrollo comunitario.

2.4. Estructura orgánica de la UPN 151 Toluca

El *Manual de Organización de la Universidad Pedagógica Nacional en el Estado de México* (MOUPNEM) considera a la Dirección de la UPN como el nivel más alto de jerarquía (SEIEM, 2010), y de ésta derivan cinco áreas directrices (Figura 3):

Figura 3. Organigrama de la UPN 151 Toluca.



Fuente: SEIEM (2010). *Manual de Organización de la Universidad Pedagógica Nacional en el Estado de México*. Toluca, México.

- a) *Dirección*. El objetivo principal es dirigir e impulsar el desarrollo de los procesos de formación docente conforme a los planes y programas de estudio aprobados por la Universidad Pedagógica Nacional-Ajusco, así como de la investigación y difusión científica en materia educativa y de acuerdo a lo establecido previamente por la Junta de Gobierno de Educación Superior y Educación Continua de SEIEM.
- b) *Unidad de Planeación, Seguimiento y Evaluación*. Su objetivo es fortalecer y consolidar la política de planeación y programación institucional a partir de la valoración cualitativa y cuantitativa de las metas y propósitos por alcanzar, señalados por cada una de las áreas sustantivas y adjetivas que conforman la institución, para medir la eficacia y eficiencia de los procesos y resultados, y poder orientar a las áreas académicas en sus proyectos y actividades.
- c) *Subdirección Académica*. Su objetivo es organizar, controlar y supervisar las actividades académicas docentes para lograr lo señalado en el Programa Anual de

Trabajo y los planes y programas de estudio. Tiene a su cargo las siguientes áreas: Coordinación de Docencia, Coordinación de Posgrado e Investigación, Coordinación de Difusión, Vinculación y Extensión, Coordinación de Servicios Estudiantiles, Área de Informática y Centro Integral de Transferencia del Conocimiento (CITC).

- d) *Subdirección Administrativa*. Su objetivo es planear, coordinar y supervisar el uso adecuado, la optimización y el control de los recursos financieros, materiales, y humanos con los que cuenta la institución para el cumplimiento de sus funciones, así como realizar los procedimientos administrativos para la gestión y comprobación de los recursos requeridos. Tiene a su cargo las oficinas de Control Escolar, Recursos Financieros, Recursos Humanos y Recursos Materiales.
- e) *Coordinación de Subsede*. Su objetivo es coordinar la operación de los programas, subprogramas y proyectos con apego a la normatividad emitida por la UPN-Ajusco y la Junta de Gobierno de Educación Superior y Formación Continua de SEIEM; dirigir, coordinar y controlar las actividades académicas y administrativas que se realicen en la subsede. A su cargo pertenecen del Área Académica: Oficina de Investigación y Titulación, Oficina de Difusión, Vinculación y Extensión, Oficina de Servicio Social y Prácticas Pedagógicas, Área de Informática, y Centro Integral de Transferencia del Conocimiento (CITC); y del Área Administrativa, la Oficina de Control Escolar.

Nótese que la OCE depende de la Subdirección Administrativa, en el caso de la Unidad, y Área Administrativa, en las Subsedes. Esta situación pone de manifiesto ciertas limitantes:

- a) La desarticulación de cuestiones académicas, que propicia la demora de productos escolares, tales como dictámenes de equivalencia y convalidación de estudios, cambios de carrera, de Unidad o de Subsede, de emisión actas de evaluación y listas de asistencia.
- b) Problemas de coordinación trabajo en equipo para generar el calendario escolar, la convocatoria de nuevo, la regulación de bajas temporales y definitivas, cambios de Unidad o Subsede y conclusión de estudios.

El análisis comparativo anterior permite generar un marco contextual de la OCE, a partir de sus vínculos institucionales en su quehacer cotidiano. Esto ofrece una idea de las limitantes que deben atenderse y de las oportunidades que pueden aprovecharse. Sin embargo, falta identificar las debilidades y potencialidades al interior de la propia OCE, a través de la revisión de los procesos sustantivos y las actividades complementarias.

III. PROCESOS Y ACTIVIDADES DE CONTROL ESCOLAR EN LA UNIVERSIDAD PEDAGÓGICA NACIONAL UNIDAD 151 TOLUCA

En este capítulo se describen:

- El análisis comparativo entre las funciones de la OCE según el MOUPNEM y la situación que guarda desde la cotidianidad del área.
- Las problemáticas y las potencialidades de los procesos de ingreso, permanencia, egreso y certificación, y de las actividades complementarias de la OCE (planeación, estadística, vinculación institucional e interinstitucional y con la sociedad).

3.1. Oficina de Control Escolar (OCE)

La OCE depende de la Subdirección Administrativa. Su objetivo es “registrar, controlar y expedir el proceso académico de los alumnos, concentrando su historial a partir del ingreso hasta su egreso, con la finalidad de realizar la emisión de los documentos escolares que avalen y certifiquen los estudios realizados” (SEIEM, 2010: 28).

Se llevó a cabo un análisis comparativo entre las funciones estipuladas en el MOUPNEM y el hacer cotidiano en la OCE, durante el período 2006 – 2013 (Cuadro 4).

Cuadro 4. Funciones de la OCE según el MOUPNEM.

FUNCIONES SEGÚN EL MOUPNEM	SITUACIÓN QUE GUARDA	OBSERVACIONES
Participar, coordinar, elaborar y ejecutar el Plan Institucional, y el Programa Anual de Trabajo, para realizar las acciones y actividades pertinentes y garantizar la idoneidad de las mismas.	La participación es nula en el Plan Institucional y limitada en el Programa Anual de Trabajo.	La participación que se lleva a cabo se hace desde una lógica administrativa.
Diseñar, desarrollar y evaluar proyectos administrativos propios del área, que garanticen servicios escolares de calidad.	Sólo se atiende la fase de diseño y planteamiento de propuestas, pero no se da seguimiento, control y evaluación.	<p>Los proyectos que se plantean derivan de la emergencia de las problemáticas, sin mayores esfuerzos para su prevención o prospectiva.</p> <p>Se carecen proyectos que integren el trabajo colaborativo entre áreas (control escolar, servicios estudiantiles, aula virtual) encargadas de servicios y productos escolares.</p>

Continuación...

FUNCIONES SEGÚN EL MOUPNEM	SITUACIÓN QUE GUARDA	OBSERVACIONES
Difundir en la comunidad escolar, las normas vigentes de control escolar.	A partir de diciembre 2012, se difunde la normatividad vigente y avisos en el blog ¹⁰ citcupntoluca.blogspot.mx . Antes sólo se hacía al inicio de ciclo escolar, con los alumnos de nuevo ingreso, durante el curso de inducción.	A pesar de que el blog significó un avance importante en la difusión de la normatividad, siguen limitados los mecanismos de comunicación.
Operar los procesos de inscripción, reinscripción, acreditación, regularización, certificación y titulación en atención a la normatividad vigente.	A partir de febrero de 2014, la OCE lleva todos los procesos antes mencionados; anteriormente no tramitaba el título, lo hacía la Oficina de Titulación.	Multiplicidad del archivo del estudiante entre distintas áreas (control escolar, titulación, servicio social y becas).
Elaborar las actas de evaluación y las listas de asistencia de los alumnos.	La emisión de actas de evaluación está en función de la entrega en tiempo y forma por parte de los asesores. Las listas de asistencia dependen de la organización y planeación de la Subdirección Académica y Coordinación de Docencia.	Estos procesos son ineficientes e ineficaces, influenciado directamente por factores externos al área: entrega tardía de los docentes, problemas de organización y planeación académica.

¹⁰ La creación del blog es producto de un proyecto llevado a cabo por la OCE, durante el periodo septiembre 2011 – marzo 2012.

Continuación...

FUNCIONES SEGÚN EL MOUPNEM	SITUACIÓN QUE GUARDA	OBSERVACIONES
Aplicar los lineamientos para los procesos de admisión, inscripción y reinscripción.	Existe incumplimiento en los lineamientos y reincidencias en este punto; además, falta regular su aplicación y llevar a cabo el cumplimiento de los lineamientos escolares.	Falta rigurosidad en la aplicación de los lineamientos de control escolar.
Aplicar los reglamentos para el reconocimiento del servicio social, certificación de estudios, prácticas profesionales, y evaluaciones ordinarias y extraordinarias.	Hasta febrero de 2014, lo relacionado con el servicio social y prácticas profesionales lo llevaba el área correspondiente. Ahora con la elaboración de los títulos, existe una readecuación de los procesos y estrecha vinculación con el área de Servicio Social y Prácticas Pedagógicas. En cuanto a las evaluaciones ordinarias y extraordinarias, se sujeta al Reglamento Vigente de Estudios de Licenciatura, pero este tiene vacíos importantes, el articulado no es claro ni específico. Se suscitan de comunicación y vinculación con el área académica para definir las evaluaciones y regularizaciones, con base en el personal académico disponible.	En ocasiones, las propuestas de regularización de los alumnos, distan de la parte académica, sólo se limitan a los lineamientos vigentes de control escolar.

Continuación...

FUNCIONES SEGÚN EL MOUPNEM	SITUACIÓN QUE GUARDA	OBSERVACIONES
Mantener actualizada la base de datos de alumnos y maestros.	Actualmente se cuenta con el Sistema Automatizado de Servicios de Control Escolar (SASCE) que permite el procesamiento de la información para generar historial académico y certificados de estudios. No se aprovecha al máximo, por ejemplo para generar estadística, listas de asistencia, actas de evaluación, constancias de estudio, altas y bajas, cambios de turno, sede-subsede, inscripciones y reinscripciones, credenciales, entre otros.	El reducido aprovechamiento del SASCE, duplica el trabajo para generar productos escolares. Adicionalmente a la falta de capacitación de todo el personal de control escolar de la Unidad y subsedes, el SASCE no permite eficientar los procesos y actividades escolares.
Integrar, actualizar y resguardar los expedientes de los alumnos.	Se localizan los archivos de los estudiantes de los diferentes programas educativos ordenados por año de ingreso y número de matrícula. En el año 2013, algunas cajas con expedientes de más de 10 años se enviaron a archivo muerto, con el fin de desalojar espacio para los recientes.	No se ha aprovechado la digitalización o escaneado de los documentos, con el fin de evitar el papeleo.
Elaborar constancias que acrediten los estudios realizados en la institución.	Este es uno de los trámites que con más frecuencia se solicitan. Actualmente se elaboran constancias hasta con un día de anticipación. Antes del año 2013, se pedía que lo hicieran con tres días de anticipación; sin embargo, no todos lo cumplían.	Existen momentos donde se carga el trabajo, por ejemplo, cuando se solicitan para becas o para el concurso de plazas. Se requiere planeación (programación) para evitar cargas de trabajo.

Continuación...

FUNCIONES SEGÚN EL MOUPNEM	SITUACIÓN QUE GUARDA	OBSERVACIONES
Determinar la prioridad e importancia de los procesos de elaboración, validación y certificación de documentos.	El área se encarga de cotejar y validar la documentación de los alumnos con base en el archivo. Asimismo, el seguimiento de la validación de documentos de dudosa procedencia con la autoridad respectiva.	Durante el periodo 2006-2010 se han detectado la cantidad más numerosa de documentos apócrifos o carentes de validez, principalmente de las licenciaturas semiescolarizadas.
Dar seguimiento a los trámites de certificación, expedición de título y cédula profesional.	Antes de febrero de 2014, la OCE no daba seguimiento al trámite de expedición del título, sólo al de certificación.	La certificación es uno de los problemas más sentidos, por la demora para su validación. Hay rezagos importantes, principalmente antes del egreso 2013.
Llevar el control de calificaciones de todos los alumnos.	Se realiza a través del SASCE y la generación de la estadística por semestre y ciclo escolar.	Existe una entrega tardía de calificaciones por parte de los docentes.
Elaborar, validar y expedir documentos que identifiquen o informen de los avances de los estudios realizados de los alumnos de la institución.	Hay demora en su emisión del historial académico, la constancia de estudios o el certificado parcial, por el incumplimiento de entrega en tiempo y forma de calificaciones por parte del docente. Además, existe falta de programación para su elaboración. Así como, sólo capturan la información algunas personas en el SASCE. Existe un rezago importante en cuanto a las credenciales; mismas que son elaboradas en el Área de Informática.	Una deficiencia que regularmente se presenta es la expedición tardía del historial académico, sobre todo para las subsedes, debido, entre otros factores, a la entrega fuera del plazo de las actas de evaluación de los asesores.

Continuación...

FUNCIONES SEGÚN EL MOUPNEM	SITUACIÓN QUE GUARDA	OBSERVACIONES
Facilitar información que sea requerida por las coordinaciones, oficinas académicas y administrativas, a efecto de apoyar el desarrollo de las actividades escolares.	La estadística actualizada es la que con mayor frecuencia solicita el DFP de SEIEM; asimismo, es usada para la toma de decisiones académicas o administrativas al interior de la Unidad o subsedes.	Se carece de un banco de datos que administre toda la información generada.
Participar en los procesos de evaluación institucional.	A la fecha, la OCE participa de una manera muy limitada en la evaluación institucional; reduciéndose a la evaluación de avances y metas anuales.	Lo que habla de una no-integración de la Unidad.

Fuente: Elaboración propia con base en SEIEM. (2010). *Manual de Organización de la Universidad Pedagógica Nacional en el Estado de México*. Toluca, Méx., pp. 28-29.

En el Cuadro 4 se evidencian las divergencias entre lo expuesto por el MOUPNEM y el hacer cotidiano de la Unidad, con relación a la OCE (columnas uno y dos, respectivamente). De este análisis situacional se infieren las observaciones (recomendaciones y comentarios) descritas en la tercera columna; mismas que implican una serie de estrategias a ser desarrolladas en el futuro.

3.2. Procesos y actividades de la OCE 2006-2012

Se identificaron cuatro procesos sustantivos del área: ingreso, permanencia, egreso y certificación. En cada uno se realizan diferentes actividades y se tramitan diferentes productos escolares, tales como constancia de estudios, historial académico, carta de pasante, certificado de terminación de estudios, actas de evaluación, entre otros. Adicionalmente, se llevan a cabo otras actividades no menos importantes, pero complementarias al quehacer de la OCE: planeación, estadística, vinculación con otras áreas, con Unidades UPN, con SEIEM y con la sociedad.

A continuación se describen, tanto los procesos sustantivos, como las actividades complementarias.

3.2.1. Ingreso

El proceso de ingreso está definido, principalmente, por cuatro etapas: a) convocatoria, b) registro de aspirantes, examen de selección y publicación de resultados, c) inscripción y d) validación de la matrícula.

Convocatoria

La convocatoria para nuevo ingreso de los programas educativos de licenciatura y posgrado está regulada por la Dirección de Educación Superior de SEIEM. En los últimos años, la fecha de aplicación del Examen de Ingreso se programa con base en la publicada en la Universidad Autónoma del Estado de México (UAEMex) y/o la Escuela Normal Superior del Estado de México. Lo que implica esperar a que salgan las convocatorias de la UAEMex para programar las fechas de presentación del examen de selección en la UPN. Estas situaciones influyen directamente en los procesos de control escolar, propiciando desinformación y un clima de incertidumbre, entre otros aspectos por la falta de un proceso de planeación y participación de todos los actores involucrados. Sus efectos más sentidos en la población demandante del servicio se traducen en inconformidades, mismas que impactan de manera negativa en la imagen institucional.

Cuadro 5. Problemáticas y potencialidades en la etapa: Convocatoria.

PROCESO	ETAPA	ACTIVIDAD	PROBLEMÁTICA	POTENCIALIDAD
Ingreso	Convocatoria	Se recibe y se aplica la convocatoria para el ingreso a los programas de licenciatura y posgrado.	La OCE no participa en la elaboración de la convocatoria.	

Fuente: Elaboración propia con base en la experiencia del sustentante.

Registro de aspirantes, examen de selección y publicación de resultados

Para el examen de ingreso implica la organización de la logística del evento, la coordinación con el área académica y el apoyo con el comisionado de CENEVAL. El día del examen se publican listas de aspirantes distribuidos en aulas de la Unidad. Se asignan docentes y personal administrativo como aplicadores del examen. Participa además alguien comisionado de SEIEM, para supervisar el proceso, reportando el número de asistentes e incidentes. El problema surge cuando el registro de aspirantes es mayor que el número de espacios disponibles (butacas por aula).

Previa a la publicación de resultados, la autoridad educativa de SEIEM valida el listado de aceptados conforme al promedio percentil emitido por CENEVAL. El área de control escolar da a conocer el listado, pegando listas en zonas estratégicas y a través del blog.

Cuadro 6. Problemáticas y potencialidades en la etapa: Registro de aspirantes, examen de selección y publicación de resultados.

PROCESO	ETAPA	ACTIVIDAD	PROBLEMÁTICA	POTENCIALIDAD
Ingreso	Registro de aspirantes	Conforme a los requisitos y días propuestos se atienden a los aspirantes con la recepción de sus documentos. A partir del año 2008 este proceso se efectúa en línea.	<p>El registro en línea ha propiciado confusión y errores técnicos.</p> <p>El sistema en línea es abierto y, en el caso de las licenciaturas, la oferta y demanda difiere del cupo real de las instalaciones, para albergar los aspirantes a presentar examen de admisión, lo que ha rebasado el número de registros con respecto al número de butacas y aulas de la institución.</p> <p>Existe dependencia del sistema de base de datos implementado, hasta el momento, por SEIEM, lo que limita su uso y su aplicación, según las propias necesidades de la institución.</p>	<p>El sistema automatizado favorece la captura de datos en tiempo y forma.</p> <p>Para el aspirante es más cómodo, ya que facilita su registro en cualquier lugar y hora.</p>

Continuación...

PROCESO	ETAPA	ACTIVIDAD	PROBLEMÁTICA	POTENCIALIDAD
Ingreso	Examen de selección	La OCE es la responsable, en coordinación con la Dirección y Subdirecciones Académica y Administrativa, de organizar la aplicación del examen de selección. Implica procesar la información derivada de la base de datos generada en línea: listas de aspirantes en grupos según aulas, aplicador y números de aplicaciones CENEVAL.	La participación de otras áreas de la institución no es eficaz: desorganización en listas de aplicadores (docentes y administrativos) y de los espacios utilizados para la aplicación del examen.	Establecimiento de las condiciones necesarias para la aplicación del 100% de los aspirantes.
	Publicación de resultados	La OCE se encarga de publicar la lista de aspirantes aceptados, vía impresión a la vista del público y a través del blog.	Dado que la autorización de resultados no depende de la OCE, resulta ineficaz la información brindada.	El blog, como medio de información, es eficiente.

Fuente: Elaboración propia con base en la experiencia del sustentante.

Inscripción

Este proceso está determinado por dos fases: la primera programada en la convocatoria, satisfaciendo todos los requisitos respectivos (entrega-recepción de la documentación); la segunda, por lo general, se hace inscribiendo aspirantes aceptados en una segunda ronda con nuevas fechas y requisitos establecidos. Esta situación modifica la programación inicial de la OCE e influye directamente en el retraso de la generación de productos escolares, tales como emisión de listas de asistencia, generación de matrículas, reporte de la estadística, entre otros.

Validación de la matrícula

Esta fase se desarrolla en cinco momentos: a) la OCE organiza los documentos recibidos, b) el DFP recibe y revisa la documentación según la convocatoria respectiva y la canaliza al Departamento de Control Escolar (DCE)¹¹, para su validación de matrículas y autenticación, ante la autoridad respectiva, del certificado de bachillerato o normal básica, c) el DCE, el DFP y la OCE asignan el consecutivo que constituye la matrícula, d) el DFP notifica a la Unidad de las matrículas validadas, y e) la OCE las captura en el SASCE y las utiliza para la generación de productos escolares (constancia de estudio, historial académico, certificado parcial).

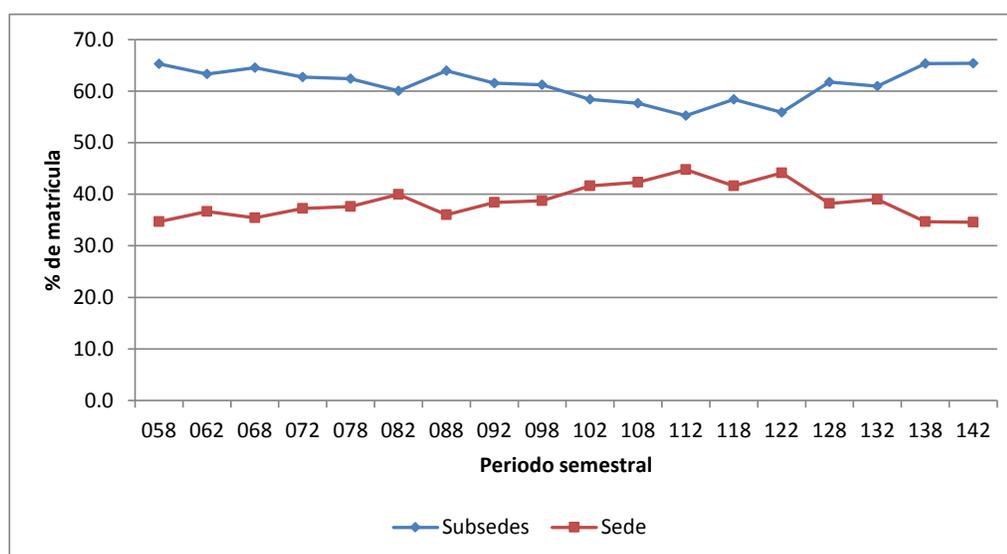
El proceso anterior representa la prolongación de tiempos para autorizar la matrícula y, por lo tanto, retrasos para la generación de servicios y productos escolares, entre ellos: alta en el Seguro Facultativo, constancias con matrícula, credencial del estudiante e historial académico.

¹¹ Hasta el año 2014, el Departamento de Control Escolar, dependiente de la Dirección de Planeación y Evaluación, en coordinación con la Dirección de Educación Profesional, validaba la matrícula de nuevo ingreso y llevaba el seguimiento de la autenticidad del certificado de bachillerato.

3.2.2. Permanencia

De acuerdo con datos de alumnos inscritos al inicio de cada semestre, en los últimos nueve años, la matrícula en los programas educativos de licenciatura ha registrado comportamientos diversos. En el caso de las subsedes, excepto Ixtlahuaca, han registrado un comportamiento más estable, incluso a la alza de dos terceras partes de la matrícula total. En cambio, la Unidad registró su crecimiento más importante durante el ciclo escolar 2011-2012, pero después de este periodo, ha reportado un decrecimiento importante, con tendencia a la baja, ocupando en promedio una tercera parte de la matrícula total (Figura 4).

Figura 4. Matrícula total de licenciaturas, Unidad y Subsedes, 2005-2014.

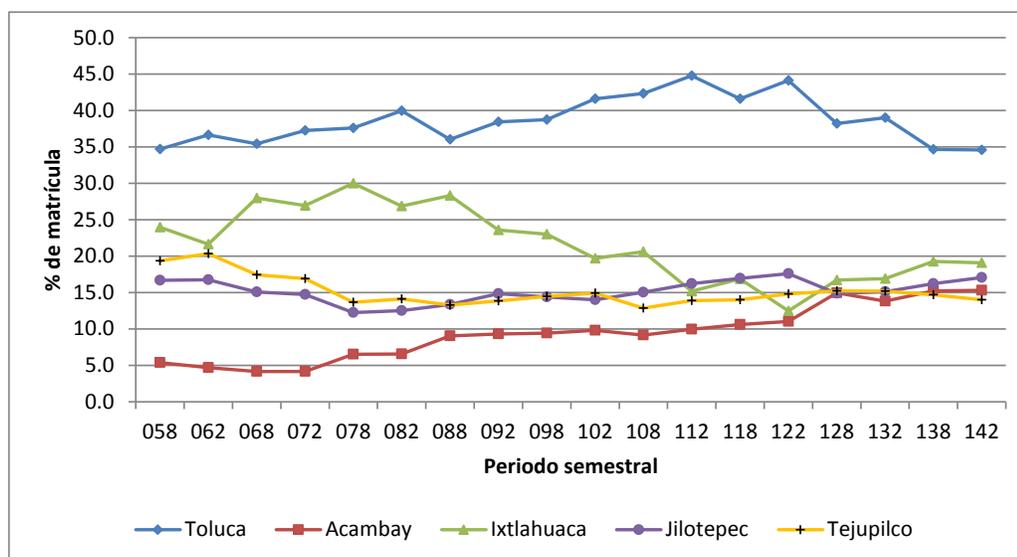


Fuente: Elaboración propia con base en datos de la OCE de la UPN 151 Toluca.

Nota: Los periodos semestrales están basados en la nomenclatura del historial académico o Certificado de Terminación de Estudios y se leen de la siguiente manera: los dos primeros dígitos corresponden al año lectivo y el siguiente, al mes que dio inicio el semestre. Por ejemplo: 058 significa Agosto de 2005 (semestre Agosto 2005-Enero 2006) o 062 que significa Febrero de 2006 (semestre Febrero-Julio 2006), ambos integran el Ciclo Escolar 2005–2006.

La Figura 5 muestra el comportamiento de la matrícula escolar de licenciatura durante el periodo 2005-2014, del cual se muestra un notable decremento en la Unidad y subsede Ixtlahuaca y un comportamiento más o menos estable en el resto de las subsedes.

Figura 5. Matrícula escolar de licenciaturas, 2005-2014.



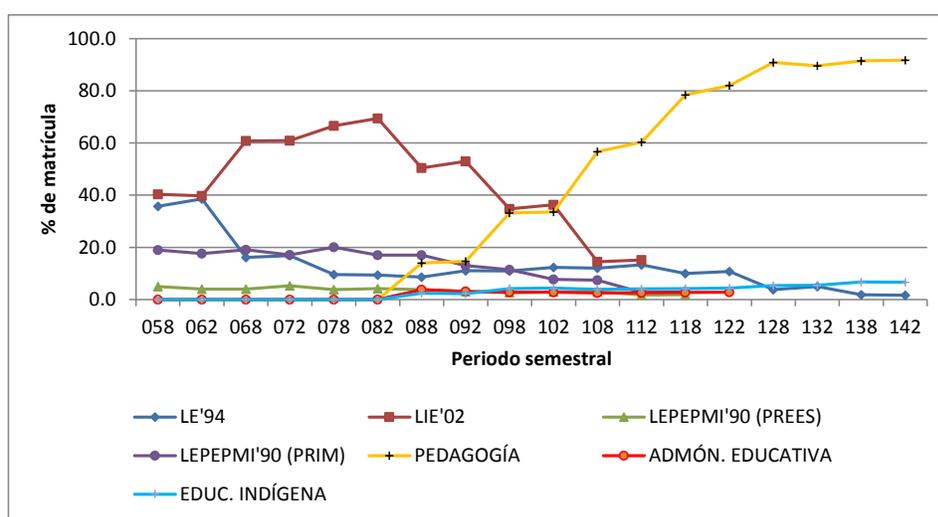
Fuente: Elaboración propia con base en datos de la OCE de la UPN 151 Toluca.

Nota: Los periodos semestrales están basados en la nomenclatura del historial académico o Certificado de Terminación de Estudios y se leen de la siguiente manera: los dos primeros dígitos corresponden al año lectivo y el siguiente, al mes que dio inicio el semestre. Por ejemplo: 058 significa Agosto de 2005 (semestre Agosto 2005-Enero 2006) o 062 que significa Febrero de 2006 (semestre Febrero-Julio 2006), ambos integran el Ciclo Escolar 2005–2006.

Con base en la distribución de la matrícula según programa de estudio, se identifican tres comportamientos importantes. Un crecimiento importante en la Licenciatura en Pedagogía, iniciado durante el ciclo escolar 2008-2009, con un comportamiento más o menos estable en los últimos dos ciclos escolares. En cambio, la Licenciatura en Educación (LE'94) y Educación Primaria en el Medio Indígena, LEPEPMI'90 (PRIM), han registrado una reducción considerable en los últimos nueve años, de una tercera parte del total de la matrícula para el primero y un 20% para la segunda, a poco menos del 10%, respectivamente. Por el contrario, la Licenciatura en Intervención Educativa (LIE'02) tuvo

un incremento importante durante el periodo de 2006 a 2008, pero una reducción drástica en el año 2011 (Figura 6).

Figura 6. Matrícula escolar de licenciaturas según programa educativo, 2005-2014.



Fuente: Elaboración propia con base en datos de la OCE de la UPN 151 Toluca.

Nota: Los periodos semestrales están basados en la nomenclatura del historial académico o Certificado de Terminación de Estudios y se leen de la siguiente manera: los dos primeros dígitos corresponden al año lectivo y el siguiente, al mes que dio inicio el semestre. Por ejemplo: 058 significa Agosto de 2005 (semestre Agosto 2005-Enero 2006) o 062 que significa Febrero de 2006 (semestre Febrero-Julio 2006), ambos integran el Ciclo Escolar 2005–2006.

Con tales comportamientos de la matrícula escolar, aunado a la falta de capacitación, problemas de organización, reducido personal adscrito y carente de una cultura de planeación, la OCE se ha visto limitada para generar, de forma óptima, los servicios y productos escolares. Esta situación pone de manifiesto, por una parte, la fragilidad del área ante la demanda mayor de servicios y productos escolares con relación al número de personas que atiende el área y, por otra, la urgente necesidad de implementar mecanismos de mejora y eficiencia de los procesos a fin de atender productos escolares rezagados.

3.2.3. Egreso

El proceso está definido por la conclusión de estudios del alumno (semestre regular). La OCE es la encargada de capturar calificaciones y emitir el historial académico de alumnos del octavo semestre. Hasta el egreso de julio de 2012, elaboraba y entregaba la carta de pasante durante la ceremonia de graduación. A partir de julio 2013, se emite y se entrega al alumno egresado el certificado de terminación de estudios, durante dicha ceremonia.

Entre las problemáticas destacan: la entrega tardía de calificaciones por parte de los docentes, provocando descontrol y retraso en la captura y expedición del historial académico, mismo que después se convierte en certificado de terminación de estudios; falta de capacitación del personal para hacer frente a la captura de calificaciones en tiempo y forma, y la emisión de los documentos antes citados; y la falta de distribución, programación y cumplimiento de actividades entre el personal asignado para integrar la documentación que acredite la terminación de los estudios del alumno.

3.2.4. Certificación

Este es uno de los procesos con más impacto ante la comunidad estudiantil. Inicia con la terminación de estudios del alumno y termina con la entrega personal del documento. Sus principales deficiencias se muestran en la entrega tardía, superando hasta más de un año, motivado por distintas causas, entre ellas, la validación tardía del documento por el sometimiento a un proceso de autenticidad del certificado de bachillerato o normal básica, dificultades administrativas como la demora para elaborar el documento por falta de folios¹², retrasos por la falta de autorización de firmas¹³, y por documentación faltante por parte del egresado¹⁴.

¹² Para que la autoridad educativa correspondiente autorice el uso de nuevos folios, la OCE debe informar de la situación que guardan los entregados anteriormente. Para ello se debe cuantificar los cancelados, entregados y aquellos por entregar.

A partir de la generación 2009-2013, egresados de las licenciaturas en Pedagogía y Educación, reciben su certificado durante la ceremonia de graduación. Este hecho es histórico y trascendente para la Unidad y subsedes. Sin embargo, persisten rezagos considerables de aquellos egresados con anterioridad.

3.2.5. Planeación

Las labores de planeación han sido limitadas. Se cumplen con la enunciación de proyectos a través de los diversos formatos que solicita la Unidad de Planeación, Seguimiento y Evaluación de la Unidad y el DFP de SEIEM. Al inicio de cada ciclo escolar, se elabora un plan de trabajo anual, que incluyen proyectos y acciones diseñados para ejecutarse durante el semestre non y par. Al final del ciclo, ambas instancias solicitan un informe de actividades, incluyendo una matriz evaluadora del avance de los proyectos y acciones. Se llevan a cabo dichos procesos como trámites administrativos más que como ejercicios de planificación.

Existe el antecedente de que, al inicio de ciclo 2005-2006, se elaboró un plan de desarrollo para la OCE, denominado “Plan de Desarrollo del Departamento de Servicios Escolares”. Incluía análisis de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas (FODA), en los rubros Equipamiento e infraestructura, Software, Manejo de información y Generación de productos; proyecto (Fomento a la modernización y calidad del Departamento de Servicios Escolares), prospectiva, estrategia (cinco programas: Atención al alumnado, Modernización del equipamiento y la infraestructura, Profesionalización del personal, Planeación institucional y Gestión y normatividad), cartera de proyectos, control y evaluación (aunque sin mecanismos definidos). Se identificó la situación actual que

¹³ Ante el cambio de director de la Unidad, debe autorizarse su firma para el uso debido en documentación oficial.

¹⁴ En ocasiones, la emisión del certificado se detiene por la falta de algún documento o porque no reúne los requisitos de entrega.

guardaba el área, considerando sus deficiencias y limitantes. Asimismo, se visualizaban acciones estratégicas en cuanto a infraestructura y equipo de cómputo, automatización de la información, mejora de la atención y generación de productos escolares. A pesar de representar una evidencia por planificar no hubo seguimiento, control y evaluación.

3.2.6. Estadística

Esta es una de las tareas con más dificultad en el área, ya que de forma interna y externa se solicitan datos de la matrícula vigente, pero el retraso de otros procesos como la reinscripción de los alumnos, emisión de listas de asistencia, autorización de cambios de unidad, grupo y carrera, entre otros, limitan el desarrollo eficiente de esta actividad. Por citar un ejemplo, recurrentemente hay problemas para tener en tiempo y forma las estadísticas de inicio y fin de ciclo, solicitadas por la autoridad educativa, principalmente las emanadas de las subsedes.

Con regularidad, la estadística solicitada es la misma de siempre, sólo se pide su actualización y vaciado a los formatos correspondientes. Aun así no se entregan en tiempo y forma, entre otros aspectos, por las dificultades que tiene el personal para el uso de software apropiado y porque no se automatiza la información con anticipación.

3.3. Infraestructura y equipo

En los últimos tres años, la OCE ha tenido una mejora en sus equipos de cómputo e internet; sin embargo, siguen subsistiendo problemas para generar productos escolares, particularmente por el inadecuado funcionamiento de la impresora.

Tal vez el espacio que alberga la OCE no es el apropiado. Suele congestionarse durante procesos de preinscripción, inscripción y reinscripción. Esta situación vuelve molesto para trabajadores de áreas adjuntas o para los mismos usuarios del servicio.

Se cuenta con el *Sistema Automatizado de Servicios de Control Escolar (SASCE)*, que a partir de 2006 se obtuvo una versión actualizada y asesoría permanente por correo electrónico por parte del Departamento de Informática de la UPN-Ajusco. Tiene funciones diversas, pero sólo se utiliza para generar historiales académicos, y con ellos certificados parciales y de terminación de estudio. No se aprovecha para bajas y altas, generación de estadística, preinscripciones, inscripciones y reinscripciones, credenciales, constancias de estudio, cambios de carrera, unidad y grupo.

El encargado de la OCE es el único que conoce el uso y manejo del SASCE. Los responsables de control escolar de Subsedes se limitan a capturar calificaciones para generar historiales académicos. Esta situación limita la expedición oportuna de los productos escolares a través del SASCE.

3.4. Recursos humanos

En promedio, la OCE ha tenido cinco trabajadores adscritos al área, con el registro de un integrante menos en el año 2007 y en el periodo 2011-2012, y uno más a finales del año 2013 (Cuadro 6).

Cuadro 7. Personal adscrito a la Oficina de Control Escolar 2005-2014.

N.P.	2005	2006	2007	2008-2009	2010-2012	2013-2014
Total	Un coordinador y cuatro secretarías	Un coordinador, un auxiliar y tres secretarías	Un coordinador, un auxiliar y dos secretarías	Un coordinador, un encargado de subsedes, un auxiliar y dos secretarías	Un responsable, dos auxiliares y dos secretarías	Un responsable, un auxiliar, dos secretarías y dos personas más como apoyo administrativo
	5	5	4	5	5	6

Fuente: Elaboración propia con base en la experiencia del sustentante.

Se carece de capacitación constante y permanente del personal adscrito a la oficina. Las que se han tenido son reducidas, por ejemplo, en el año 2005, el coordinador recibió una

capacitación para el uso y manejo del SASCE. En otros momentos, el personal administrativo ha recibido un curso sobre atención al público. En el año 2013, el personal administrativo cursó el Diplomado en Integración de las Tecnologías de la Información y la Comunicación (TIC) en la práctica laboral.

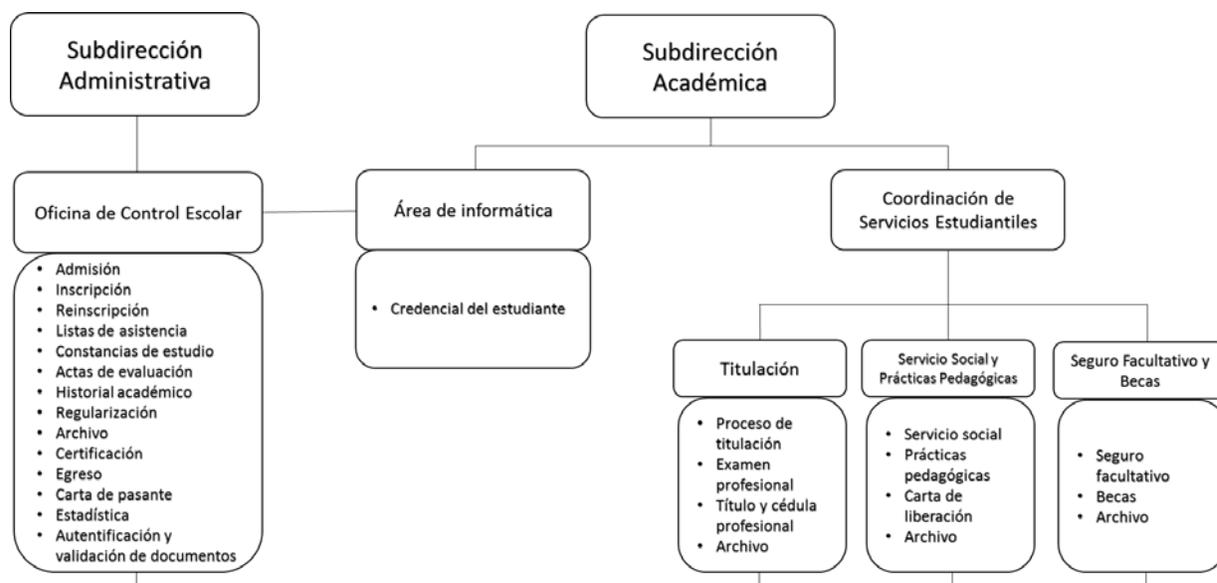
Actualmente, la mayoría del personal que labora en el área está basificado (como comisionados SEIEM), pero no todos tienen tiempo completo, sólo las dos secretarías lo tienen (35 horas), el resto cubre 25, 20 y 16 horas.

3.5. Vinculación intra e interinstitucional

Por las condiciones administrativas y académicas, la OCE se vincula de las siguientes formas:

- a) *Vinculación interna o intrainstitucional.* Esta forma refiere a las relaciones al interior de la Universidad. Incluyen aquellas que se dan entre áreas académicas y administrativas tanto de la Unidad como de las Subsedes. En la Unidad, la OCE se relaciona con el Área de Informática, particularmente para generar la credencial del estudiante, proporcionándole información de alumnos inscritos y matrículas; con Titulación, validando el historial académico y matrícula; Servicio Social y Prácticas Pedagógicas, con la matrícula y alumnos regulares con los créditos cursados hasta el sexto semestre; Becas y Seguro Facultativo, con la matrícula e inscripción (Figura 7). Con la excepción de Informática, las demás áreas generan un expediente de los alumnos para su archivo. Esto es, que de cuatro áreas que llevan trámites escolares, incluyendo Control Escolar, interrelacionados, se multiplica el expediente del estudiante.

Figura 7. Áreas relacionadas con productos escolares.



Fuente: Elaboración propia.

Considerando a todas las áreas relacionadas con productos escolares, que influyen en la historia académica y formativa del estudiante (Cuadro 7), se tiene que:

- a) En el año 2013, el personal adscrito sumó un total de 14 personas: un maestro, cuatro licenciados, dos profesores y siete técnicos.
- b) La distribución del personal según cargo fueron: seis responsables de área, dos auxiliares y seis secretarias o personal de apoyo.
- c) El perfil académico de los responsables de área fue: planeación, educación, psicología, economía y profesor.

Cuadro 8. Áreas vinculadas con la OCE, 2013.

Área	Personal adscrito (2013)	Perfil de estudios
Oficina de Control Escolar	<ul style="list-style-type: none"> • Un responsable • Un auxiliar • Cuatro secretarías o personal de apoyo 	<ul style="list-style-type: none"> • Licenciado en Planeación Territorial • Profesor • Técnico
Coordinación de Servicios Estudiantiles	<ul style="list-style-type: none"> • Un responsable de la coordinación 	<ul style="list-style-type: none"> • Maestro
Titulación	<ul style="list-style-type: none"> • Un responsable • Una secretaria 	<ul style="list-style-type: none"> • Licenciatura en Educación • Técnico
Servicio Social y Prácticas Pedagógicas	<ul style="list-style-type: none"> • Un responsable • Una secretaria 	<ul style="list-style-type: none"> • Licenciada en Psicología • Técnico
Becas y Seguro Facultativo	<ul style="list-style-type: none"> • Un responsable 	<ul style="list-style-type: none"> • Licenciada en Economía
Área de informática	<ul style="list-style-type: none"> • Un responsable • Un auxiliar 	<ul style="list-style-type: none"> • Profesor • Técnico
TOTAL	<ul style="list-style-type: none"> • Seis responsables • Dos auxiliares • Seis secretarías o personal de apoyo <p style="text-align: center;">(14 personas)</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Un maestro • Cuatro licenciados • Dos profesores • Siete técnicos

Fuente: Elaboración propia.

b) Vinculación externa o interinstitucional. Se refieren aquella relación de tipo administrativa (entrega-recepción de información) con áreas dependientes de SEIEM, como el DFP y Control Escolar (antes Registro y Certificación)¹⁵; y de asesoría con la Subdirección de Informática y Subdirección de Servicios Escolares de la UPN-Ajusco.

También hay vinculación académica y administrativa, a través de la Especialización y Maestría en Enseñanza de las Humanidades (Historia, Lengua y Literatura), con las UPN Unidades 152 Atizapán y 153 Ecatepec, ya que la Unidad 151 Toluca valida los estudios de sus estudiantes, porque es la única que cuenta con el registro ante la Secretaría de Educación Pública (SEP). Dicha relación se ve limitada por la escasa comunicación, la falta de consensos, avisos inoportunos y toma de decisiones. Hasta el año 2012, la OCE

¹⁵ Véase el Capítulo II para mayor precisión sobre el vínculo interinstitucional entre la OCE con el DFP y Control Escolar de SEIEM, así como con la UPN-Ajusco.

mantuvo cierta comunicación con dichas Unidades, en cuanto a la entrega de estadística y actas de evaluación. Actualmente son reducidos, sino es que nulos, sus vínculos.

3.6. Vinculación con la sociedad

Los procesos de control escolar tienen un vínculo estrecho con la sociedad. La OCE es una de las áreas de primer contacto con el público en general. Desde que el aspirante busca opciones para ingresar a sus estudios superiores, obtiene información de los planes de estudio, de las opciones de equivalencia de estudios, su inscripción; su permanencia durante el curso de la carrera a través de la obtención de constancias de estudio, historiales académicos; hasta su egreso con el certificado de estudios y, recientemente (año 2014), con el trámite del título profesional.

Se dan casos en el que los padres de familia recurren a la OCE para conocer la situación académica que guardan sus hijos a través de su historia académica o para conocer opciones para terminar sus estudios en alguna subsede, otra carrera o Unidad en el país.

Lo anterior implica una revisión, implementación y ampliación de mecanismos adecuados de comunicación a través de medios impresos, virtuales y orales.

A partir de diciembre de 2011, está disponible en la web el blog <http://upn151tolucacontrolescolar.blogspot.mx/> para uso exclusivo del área, donde se publican convocatorias, avisos, formatos, normatividad escolar vigente, información relevante de los diferentes programas educativos ofertados en la Unidad y Subsedes y un espacio para dudas o comentarios, disponible para la comunidad universitaria y público en general. Sin embargo, falta consolidar este espacio virtual a través del seguimiento de dudas, sugerencias y opiniones, o bien, la apertura de un espacio donde interactúe, en tiempo real, el usuario con el personal adscrito y pueda resolver sus dudas o trámites escolares.

3.7. Función específica del sustentante

El sustentante ingresó, de forma informal¹⁶, a la UPN 151 Toluca en el año 2005. En marzo de 2006 se regularizó su situación laboral como consultor externo y en julio de ese año obtuvo un contrato de obra y tiempo determinado para cubrir la función de personal de apoyo, unos meses más tarde como auxiliar de la coordinación de control escolar. Realizó las siguientes actividades específicas en la OCE:

- Apoyo para elaborar la planeación semestral, anual y evaluación.
- Elaboración de estadística.
- Elaboración de bases de datos.
- Elaboración de oficios.
- Elaboración de constancias de estudio.
- Atención de casos para regularizar materias, cambios de unidad, grupo o carrera y equivalencia de estudios.
- Seguimiento de casos apócrifos o validación de documentos.
- Asistencia a reuniones, cuando el coordinador no podía.
- Atención al público en general.

Como puede apreciarse, las dos primeras actividades están relacionadas con el proceso general de planeación. Éstas permitieron desarrollando del sustentante, una especie de “rompe hielos” en el ámbito educativo, familiarizado con la metodología de planeación estratégica. El resto de actividades fue nuevo para el sustentante. Esto implicó un proceso de auto-capacitación, buscando opciones en la web, en cursos y asesorías personales, y en la experiencia a base de prueba-error. Las habilidades necesarias para hacer frente

¹⁶ De septiembre de 2005 a febrero de 2006, el sustentante apoyó en las actividades de la OCE, de forma voluntaria, como una opción para ofertar el servicio profesional. En diciembre de 2005, obtuvo la autorización del proyecto “Proyecto Integral de Desarrollo Institucional del Departamento de Servicios Escolares”, en febrero de 2006 se liberó el recurso para instrumentar dicho proyecto y a partir del 1° de marzo a julio del mismo año, fue contratado como consultor externo (pago por honorarios).

dicha situación, tales como la redacción, la búsqueda y selección de la información, atención al público y los conocimientos de los procesos de control escolar, se han obtenido y mejorado durante su estancia en la OCE.

A la par de realizar dichas actividades para la OCE, también llevó a cabo otras tareas relacionadas con la creación de bases de datos para las áreas de Titulación, Recursos Financieros y Posgrado.

De estas reflexiones analíticas se deviene la propuesta que en el capítulo siguiente se enuncia.

IV. PROPUESTAS DE MEJORA DE LOS PROCESOS Y ACTIVIDADES DE CONTROL ESCOLAR

Este capítulo expone la propuesta de mejora para los procesos y actividades de control escolar, cuya base es un esquema estructural, mismo que se presenta a continuación:

- ✓ Reestructuración de los procesos y actividades de control escolar.
- ✓ Coordinación de Servicios Escolares.
 - Oficina de Control Escolar.
 - Oficina de Certificación y Titulación.
 - Oficina de Servicios Estudiantiles.
 - Oficina de Información Integral y Desarrollo de Proyectos.
- ✓ El planificador en los procesos de servicios escolares.

La cual responde a una visión sistemática (sistema abierto y complejo):

- a) El todo. La planeación como proceso complejo implica considerar al sistema, en este caso, a la UPN Unidad 151 Toluca como organismo social, cuyas funciones sustantivas y adjetivas deben responder a las necesidades de la sociedad mexiquense: formar profesionales de la educación.
- b) Las partes. Sus componentes son de índole académica, administrativa y de vinculación. Sin olvidar los esfuerzos políticos.
- c) Las interrelaciones. Considerar dimensiones social, técnica, política, cultural y prospectiva.
- d) Lo complejo. La complejidad está presente al interior y exterior del organismo social, con las interacciones de sus integrantes y su vinculación con la sociedad, con los fenómenos sociales, económicos, políticos, culturales y ambientales del país, del mundo.

4.1. Reestructuración de los procesos y actividades de control escolar

Se propone, con base en la consideración de los aspectos normativos y técnicos, reestructurar los procesos y actividades de control escolar, a través de las siguientes acciones:

- a. Adecuar el *Manual de Organización de la Universidad Pedagógica Nacional en el Estado de México*, que permita la figura de una Coordinación de Servicios Escolares, dependiente de la Subdirección Académica, integrada por cuatro oficinas, mismas que atenderían los cuatro grandes procesos: Control Escolar, Certificación y Titulación, Servicios Estudiantiles, e Información Integral y Desarrollo de Proyectos (Esquema 4).
- b. Generar un Manual de Operación, para el establecimiento tanto de los procesos técnico-administrativos como de las funciones de cada cargo al interior de la OCE.
- c. Fusionar la Coordinación de Servicio Estudiantiles con la Oficina de Control Escolar. Esto implica sumar el personal de dichas áreas, capacitarlo y distribuir actividades conforme a los grandes procesos.
- d. Automatizar todos los procesos de servicios escolares soportado por la web. En el corto plazo es posible que SEIEM absorba los gastos operativos del sistema a través de su portal, sin embargo, debe apostarse por la descentralización de los procesos a través de una plataforma propia, por ejemplo el que se utiliza para el Diplomado en TIC. Esto también implica digitalizar documentos y uso de archivos magnéticos.

4.2. Coordinación de Servicios Escolares

Considerando que los asuntos académicos influyen predominantemente en los procesos y actividades de control escolar y servicios estudiantiles, se propone crear la Coordinación de Servicios Escolares, dependiente de la Subdirección Académica. Esta coordinación

tendría a su responsabilidad cuatro oficinas: Control Escolar, Certificación y Titulación, Servicios Estudiantiles e Información Integral y Desarrollo de Proyectos (Figura 8).

La propuesta considera equilibrar las actividades y distribuir el personal adscrito según las funciones por grandes procesos (control escolar, certificación y titulación, servicios estudiantiles, estadística y proyectos). Presupone el desahogo de tareas de la Oficina de Control Escolar¹⁷, con el traslado de la generación del historial académico y certificación a la Oficina de Certificación y Titulación; y la creación de la Oficina de Información Integral y Desarrollo de Proyectos con la función específica de generar y mantener actualizada la información y estadística escolar, indicadores de evaluación, seguimiento y atención a las demandas y trámites a través del blog, así como la elaboración de programas y proyectos de control escolar y servicios estudiantiles. La Oficina de Servicios Estudiantiles atendería la credencialización, bolsa de trabajo y el seguimiento de egresados, como funciones específicas. Esta última permitirá la apertura de opciones para que el alumno lleve a cabo sus prácticas pedagógicas, servicio social y su incursión al mercado laboral, así como ampliar el vínculo con los tres sectores de la sociedad (público, privado y social).

¹⁷ Cuya función principal sería administrar el *archivo único del estudiante*.

Figura 8. Propuesta de la Coordinación de Servicios Escolares.



Fuente: Elaboración propia.

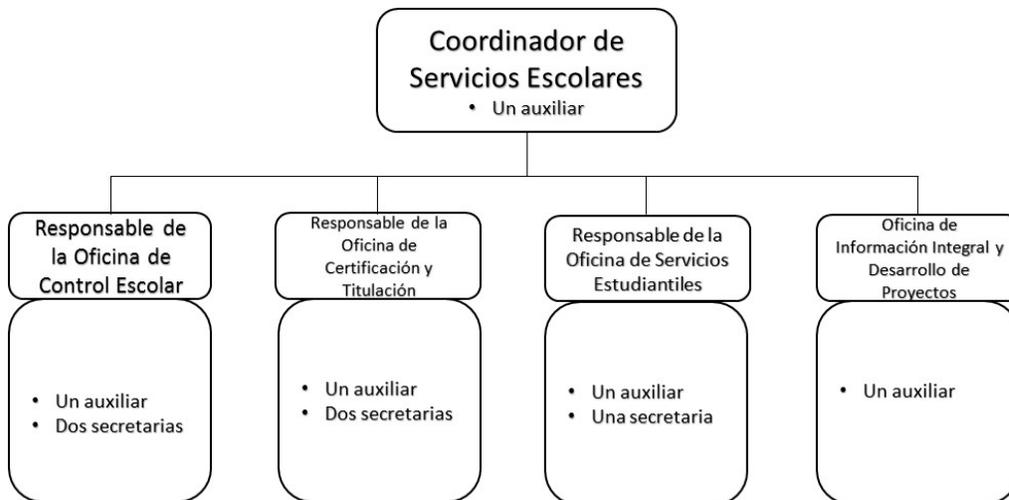
La Coordinación integraría un total de 15 personas adscritas (Cuadro 8 y Figura 9): un coordinador general, cuatro responsables de oficina, cinco auxiliares y cinco secretarías. Se recomienda que el perfil de los mandos medios sea en planeación, educación, psicología o administración (Cuadro 8).

Cuadro 9. Propuesta de personal.

Área	Personal adscrito (propuesta)	Perfil de estudios (propuesta)
Coordinación de Servicios Escolares	<ul style="list-style-type: none"> • Un coordinador de Servicios Escolares • Un auxiliar 	<ul style="list-style-type: none"> • Planeación, Educación, Psicología, Administración • Planeación, Educación, Psicología, Profesor
Oficina de Control Escolar	<ul style="list-style-type: none"> • Un responsable • Un auxiliar • Dos secretarías 	<ul style="list-style-type: none"> • Planeación, Educación, Psicología, Administración • Ingeniería en Sistemas, Informática Administrativas • Técnico
Oficina de Certificación y Titulación	<ul style="list-style-type: none"> • Un responsable • Un auxiliar • Dos secretarías 	<ul style="list-style-type: none"> • Planeación, Educación, Psicología, Administración • Ingeniería en Sistemas, Informática Administrativas • Técnico
Oficina de Servicios Estudiantiles	<ul style="list-style-type: none"> • Un responsable • Un auxiliar • Una secretaría 	<ul style="list-style-type: none"> • Planeación, Educación, Psicología, Administración • Ingeniería en Sistemas, Informática Administrativas • Técnico
Oficina de Información Integral y Desarrollo de Proyectos	<ul style="list-style-type: none"> • Un responsable • Un auxiliar 	<ul style="list-style-type: none"> • Planeación, Educación, Psicología, Administración • Ingeniería en Sistemas, Informática Administrativas
TOTAL	<ul style="list-style-type: none"> • Un coordinador general • Cuatro responsables de área • Cinco auxiliares • Cinco secretarías <p style="text-align: center;">(15 personas)</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Profesionales en planeación, educación, psicología, administración, informática administrativa e ingenieros en sistemas (maestros y/o licenciados) • Técnicos

Fuente: Elaboración propia.

Figura 9. Propuesta del personal adscrito a la Coordinación de Servicios Escolares.



Fuente: Elaboración propia.

4.2.1. Oficina de Control Escolar

Tendrá acceso al Sistema Automatizado de Servicios de Control Escolar (SASCE) y al Registro Nacional de Servicios Escolares (RENASE)¹⁸, con la diferencia de que sólo atenderá la inscripción, matriculación, reinscripción, listas de asistencia, constancias de estudio y generación de actas de evaluación.

A través de un *archivo único del estudiante*, a cargo de esta oficina, se pretende evitar la multiplicidad entre su expediente de cuando ingresa, realiza su servicio social, prácticas pedagógicas y proceso de titulación. Este archivo debe contener fotocopia legible de sus documentos requisitados en la convocatoria para el ingreso, hojas de reinscripción, historia académica y documentos que acrediten su certificación, servicio social, prácticas pedagógicas, seguro facultativo, becas y titulación. Además debe aspirarse a la digitalización de la documentación, que incluya un banco de datos con el escaneado de todos sus documentos, al tiempo que permita depurar los archivos con más de ocho años de vigencia (tiempo que tienen como plazo vigente, según la normatividad, para concluir los estudios de licenciatura) y enviarlos a archivo muerto, previamente digitalizados, con el fin de contar con espacio para albergar a los nuevos.

La capacitación del personal adscrito y la distribución de actividades serán cruciales para eficientar los procesos del área. En este sentido, la generación de un Manual de Operación permitirá esclarecer las operaciones básicas y complejas de cada proceso, trámite o actividad. Asimismo, las adecuaciones al Manual de Organización permitirán definir las funciones y acciones específicas de la OCE, su relación con las otras áreas de la Coordinación y, en general, de la Universidad y con otras Instituciones de Educación Superior (IES) o dependencias educativas.

¹⁸ Y las bases de datos que en el futuro puedan ser creadas por las distintas áreas que se vinculan con los procesos y actividades de control escolar.

4.2.2. Oficina de Certificación y Titulación

Sus procesos medulares son: la certificación y la titulación. El primero incluye la generación del historial académico: captura de calificaciones por semestre, elaboración del certificado de terminación de estudios y/o carta de pasante. El segundo implica: asignación de asesores, revisores, dictámenes, examen profesional, organización y programación de las jornadas de titulación; expedición del título profesional y seguimiento de la cédula profesional.

4.2.3. Oficina de Servicios Estudiantiles

Será la encargada de desarrollar los siguientes procesos: seguro facultativo, servicio social, prácticas pedagógicas, becas, credencial del estudiante, bolsa de trabajo y seguimiento de egresados. Servicios Estudiantiles hará efectiva la función de expedir la credencial del estudiante una vez validada la matrícula por la autoridad competente.

Con la creación de la bolsa de trabajo y el seguimiento de egresados, además del seguimiento de los servidores sociales y practicantes, se promoverá el vínculo con los sectores de la sociedad (público, privado y social), abriendo la oportunidad al estudiante para insertarse al mercado laboral. La valoración de estos procesos, en términos de alcances y limitantes, permitirá contar con elementos académicos que permitan revisar la pertinencia de los programas de estudio.

4.2.4. Oficina de Información Integral y Desarrollo de Proyectos

Una de las tareas por eficientar es la generación de la estadística, razón por el que se propone crear un área específica a esa actividad, además de que sea la encargada de generar los indicadores de evaluación y detección de problemas, para traducirlos a programas y proyectos de mejora. En este sentido, el área concentraría un banco de

datos que permitirá la toma de decisiones de las autoridades educativas. Asimismo, una función primordial que fortalecerá la vinculación con la comunidad universitaria y población en general, es la atención a la demanda, en cuanto a la difusión de la normatividad, avisos, trámites y quejas, a través del blog.

4.3. El planificador en los procesos de servicios escolares

Con base en el análisis anterior (condición situacional-propuestas de mejora), al planificador le corresponde:

- a) Anticiparse a los problemas y/o las deficiencias con apoyo del análisis situacional. Considerar los referentes teóricos y prácticos que permitan explicar, interpretar y comprender los fenómenos para actuar sobre ellos. Planear con antelación los procesos, actividades y trámites de productos escolares (constancias, historiales académicos, procesos de certificación y titulación, estadística y demás servicios estudiantiles).
- b) Construir escenarios para mejorar los procesos, los trámites, las condiciones de infraestructura, la distribución de actividades, entre otros aspectos.
- c) Diseñar estrategias, programas y proyectos acordes a las funciones sustantivas y adjetivas de la Universidad.
- d) Procurar una visión de sistema abierto y complejo.
- e) Promover el trabajo colaborativo, multi e interdisciplinario.

CONCLUSIONES

Una mirada desde lo técnico y desde el punto de vista conceptual, la planeación puede entenderse como un instrumento (herramienta técnica), un proceso (un todo: sistema y partes), una actividad mental y como una forma de apropiación del conocimiento y actuación. Haciendo un esfuerzo por caracterizar el tipo de planeación que se lleva a cabo en la UPN 151 Toluca, se considera que es de tipo normativa, por los siguientes rasgos:

- Enfoque positivista. Se aprueban planes globales pero no se ejecutan. Los diseñadores de planes, programas y proyectos perciben las deficiencias desde fuera. Las etapas de diagnóstico, programación y ejecución son ineludibles y sucesivas, como si se tratara de un proceso cronológico. Se elaboran diagnósticos como si fuera una fotografía. Se observa un todo problemático, sin dominio situacional específico o la relación parte-todo. Uso de la estadística tradicional y no la información de los procesos que transforman al individuo y a la sociedad.
- Se puede identificar con la corriente administrativa, como una etapa del proceso administrativo, unidisciplinaria y exclusivo de los niveles más altos.
- A la Institución se le trata como un sistema cerrado, sin considerar las interacciones con el resto de la población.

Existen esfuerzos aislados de planeación, pero ésta ha sido de tipo indicativa y normativa. Se elaboran “planes” y programas de trabajo semestral y anual, con el fin de aminorar deficiencias, tipo “apaga fuegos”, pero no se atienden del todo como problemas complejos, ni se proyectan en el mediano y largo plazo desafíos u orientación de procesos de cambio.

Desde el aspecto normativo, es notable la dependencia de la UPN 151 Toluca con SEIEM. Las mismas normas vigentes lo estipulan, sin mayor margen de maniobra. Esto representa un obstáculo para que la UPN se transforme. ¿Dónde queda el sentido y función social de Universidad? Pareciera que sólo se trata de un sistema cerrado sin

intervención en los problemas que aqueja la sociedad mexiquense. Esto es, como un centro escolar aislado de su contexto social, cultural, económico y político.

Las normas vigentes de control escolar, y en general todas, tienen vacíos que limitan la toma de decisiones y, con ello, la actuación eficaz de la OCE. Urge actualizarlas y crear instrumentos de planeación y evaluación (manuales, indicadores) que optimicen los procesos y actividades.

Si se considera como válido las seis fases de la planeación propuestas por Álvarez (2000), la evaluación y la retroalimentación son las menos atendidas. El diagnóstico, la discusión-decisión, la formulación y selección de alternativas, y la ejecución o instrumentación se dan de forma lineal, como periodos cronológicos.

Derivado de las políticas educativas (descentralización) a nivel nacional, en las últimas dos décadas, existe cierta fragmentación del vínculo entre UPN-Ajusco y UPN 151 Toluca. Esta situación pone de manifiesto las dificultades para el control, la regulación y la planeación de los organismos de educación de cada entidad federativa. Pese a ello, los vínculos y las relaciones académicas con la UPN-Ajusco se mantienen abiertas.

En la realidad, pesan más, en la OCE, los procesos académicos que los administrativos, tales como las deficiencias en la planeación académica, entrega tardía de calificaciones, comunicación limitada con el área académica para regularizar casos, por citar algunos ejemplos.

Comparando las funciones que desempeña la Subdirección de Servicios Escolares de la UPN-Ajusco, falta que la OCE atienda las siguientes funciones: a) desarrollar instrumentos (de planeación, programación, presupuestación y evaluación) y mecanismos de operación que modernicen y mejoren los servicios y trámites, y b) apoyar en los procesos de evaluación e investigación en la institución.

Con la adopción del sistema escolarizado (licenciaturas y posgrados) se rompe con el esquema inicial de UPN, del que fue objeto de creación: de atender la demanda de nivelación a licenciatura del magisterio nacional y, con ello, las dificultades para albergar la “nueva” demanda y condicionamientos particulares de infraestructura, academia y respuestas a la sociedad mexiquense.

La OCE es un área de primer contacto con la población. Ahí orientan a los estudiantes, aclaran dudas, dan a conocer opciones. Motivo suficiente para fortalecerla. Ante un producto y servicio escolar de calidad, seguro impactará de manera positiva a la sociedad mexiquense.

Existe una subutilización del Sistema Automatizado de Servicios de Control Escolar (SASCE) y el reducido aprovechamiento de la plataforma web. Sobre este último, SEIEM cuenta con el proyecto de automatizar los procesos de control escolar a través de un sistema de base de datos con posibilidad para subirse en la web; mismo que está en desarrollo. Por otro lado, la institución ya ha experimentado por tres generaciones (tres años) la plataforma Moodle, para atender el Diplomado en Integración de las Tecnologías de la Información y la Comunicación a la práctica docente, en sistema virtual.

Los problemas de comunicación, las dificultades para integrar acuerdos y el trabajo en equipo, limitan las acciones de la OCE y de cualquier otra perteneciente a la Universidad. Motivo por el cual se hace necesario:

- a) El cambio de actitud. No basta con tener la camiseta, hay que ponérsela.
- b) Reorientar el pensar y actuar más allá del paradigma positivista. No basta hacer bien las cosas, hay que hacer el bien al individuo y a la sociedad.

Continuando con la mirada técnica, falta avanzar en asuntos más prácticos, tales como homologar procesos, trámites y formatos, a través de proyecto de automatización de la información.

BIBLIOGRAFÍA

Aguerrondo, I., (2007) *Racionalidades subyacentes en los modelos de planificación (educativa)* [En línea], UNESCO, disponible en: http://www.udelas.ac.pa/biblioteca/librospdf/racionalidades_subyacentes.pdf [Accesado el día 3 de febrero de 2014]

Álvarez, I. (2000) “Planificación y desarrollo de proyectos sociales y educativos” en *Administración y planeación educativa* (Antología de apoyo al curso) [En línea]. Benemérita Universidad de Puebla, pp. 63-94, disponible en: <http://es.scribd.com/doc/98099692/ANTOLOGIA-PLANEACION> [Accesado el día 29 de abril de 2013]

Diario Oficial de la Federación (DOF). (1992) *Acuerdo Nacional para la Modernización de la Educación Básica*. México, D.F.

Gaceta del Gobierno. (2006) *Acuerdo por el que se crea la Junta de Gobierno de Educación Superior y Educación Continua de SEIEM*, No. 123. Toluca, México.

_____ (1992). *Ley que crea el Organismo Público Descentralizado denominado Servicios Integrados al Estado de México*. Toluca, México.

Gutiérrez, A. (1997) “La planeación de la educación superior” en *Ser Que hacer de la Educación Superior Mexicana* [En línea], Confluencia Noroeste No. 1. Año 1, II Época. Sinaloa: ANUIES, disponible en: http://www.uasnet.mx/centro/deptos/anuiess/confluencia/no_001/1_15.htm [Accesado el 15 de mayo de 2014]

Hernández, F. (1998) “Capítulo I. Conceptualización del proceso de la investigación educativa” en *Métodos de investigación en psicopedagogía* [En línea]. Madrid, disponible en:

http://infantil.unir.net/cursos/lecciones/ARCHIVOS_COMUNES/versiones_para_imprimir/gmopt10/lectoescritura_tema9_comoestudiar.pdf [Accesado el 3 de febrero de 2014]

Nájera, M. (s.f.) “Planeación educativa en la actualidad” en *Congreso Internacional para la Investigación y el Desarrollo Educativo* [En línea]. Colegio de Estudios de Posgrado de la Ciudad de México, disponible en:

<http://www.docstoc.com/docs/46546024/Planeaci%C3%B3n-educativa-en-la-actualidad> [Accesado el 21 de abril de 2014]

Rangel, A. (2003) “La planeación de la educación superior en México” en *XVI Congreso Nacional de Posgrado: Hacia un Plan Nacional de Posgrado* [En línea] (Revista de la Coordinación de Estudios de Posgrado / Omnia), Año 19 Número Especial. México: UNAM, pp. 61-70, Disponible en:

http://www.posgrado.unam.mx/publicaciones/ant_omnia/Esp_16/11.pdf [Accesado el 19 de abril de 2014]

Sabino, C. (1996) *El proceso de investigación* [En línea]. Argentina, disponible en: <http://hugoperezidiart.com.ar/tallerdetesis-pdf/55-sabino-pp1-92.pdf> [Accesado el 3 de febrero de 2014]

Secretaría de Educación Pública (SEP). (1978) *Decreto que crea la Universidad Pedagógica Nacional*. México.

Servicios Educativos Integrados al Estado de México (SEIEM). (2010) *Manual de Organización de la Universidad Pedagógica Nacional en el Estado de México*. Toluca, México.

_____ (2007) *Reglamento General de Educación Superior y Educación Continua de SEIEM*. Toluca, México.

_____ (2003) *Manual General de Organización de Servicios Integrados al Estado de México*. Toluca, México.

Universidad Autónoma del Estado de México (UAEMex). (s.f.) “Plan de Estudios de la Licenciatura en Planeación Territorial” en *Oferta Educativa Licenciatura* [En línea]. México, disponible en: http://dep.uaemex.mx/curricular/sitio_/index.php [Accesado el día 13 de julio de 2014]

Universidad Pedagógica Nacional (UPN). (2005). *Manual General de Organización de la Universidad Pedagógica Nacional*. Versión Actualizada. México.

_____ (s.f.). *Reglamento Vigente de Estudios de Licenciatura*. México.

Universidad Pedagógica Nacional (UPN) Unidad 151 Toluca. (2012) *Plan de Desarrollo Institucional de la UPN Unidad 151 Toluca. Gestión 2012-2016*. Toluca, México.

_____ (2008) *Plan de Desarrollo Institucional de la UPN 151 Toluca 2008-2012*. Toluca, México.

Universidad Veracruzana Virtual (s.f.) “Planeación Educativa” en *Licenciatura en Enseñanza del Inglés* [En línea], disponible en:

<http://sapp.uv.mx/univirtual/cursos/LEI/Planeaci%C3%B3n%20Educativa/unit2/index.html>

[Accesado el día 15 de mayo de 2014]

ANTECEDENTES LABORALES

En diciembre de 2005, la autoridad educativa correspondiente, autorizó el proyecto denominado “Proyecto Integral de Desarrollo Institucional del Departamento de Servicios Escolares”, que desde octubre del mismo año propuse a la Dirección y Subdirección Académica de la UPN 151 Toluca. No se hubiera logrado sin el apoyo incondicional del Jefe de la Oficina de Control Escolar, ya que solicitó con carácter urgente el apoyo de especialistas en planeación para la adecuación y consolidación de dicha área administrativa. Fue hasta febrero de 2006 que se liberó el recurso para instrumentar dicho proyecto y a partir del 1º de marzo y hasta julio del mismo año, laboré como consultor externo –servicios profesionales y pago de honorarios- de dicha institución. Inicialmente el proyecto incluía tres etapas: a) Sistema de Información Automatizada (Access), b) Revisión, actualización y elaboración de instrumentos normativos del Departamento de Servicios Escolares, y c) Elaboración del Manual de Operación y Catálogo de Preguntas y Respuestas para el Departamento de Servicios Escolares.

Mucho antes de que se autorizara dicho proyecto, en septiembre de 2005 para ser más preciso, físicamente me había integrado al equipo de trabajo de la Coordinación, entonces conocido como Departamento de Servicios Escolares, realizaba trabajos de oficina como oficios, constancias de estudio, historiales académicos, atención al alumnado, docentes y público en general, revisión y archivo de documentos, estadística, entre otras actividades. Sin embargo, vale la pena resaltar que de septiembre a octubre del mismo año, colaboré en la elaboración del Plan de Desarrollo del Departamento de Servicios Escolares, así como un diagnóstico de las condiciones de la UPN 151 Toluca, este último como encargo de la Dirección en turno.

A partir de julio de 2006, se me concedió un contrato de obra y tiempo determinado para cubrir la función de personal de apoyo en el Departamento de Servicios Escolares. Esta situación me obligó a renunciar al contrato por servicios profesionales, para formar parte del personal administrativo de la institución. Durante este periodo elaboré bases de datos automatizados para dicho Departamento (banco de datos para aspirantes a nuevo

ingreso) y de las áreas de Titulación (banco de datos de titulados y formato de impresión del acta de examen profesional) y Financieros (banco de datos y formato de impresión de recibos oficiales de cobro). Entre otras actividades, elaboré la estadística de la Unidad y subsedes, en materia de control escolar; el Plan Anual de Trabajo, así como planes y evaluaciones semestrales del área, trabajos de oficina, entre otras.

A partir del 1º de febrero de 2007 se me asignó la comisión interna para ocupar la función de Encargado de Servicios Escolares de Subsedes, donde además de las funciones que venía desempeñando, incluía la responsabilidad de vigilar los procesos de ingreso, permanencia, egreso y certificación de los alumnos de las subsedes Acambay, Ixtlahuaca, Jilotepec y Tejupilco.

Con el cambio de administración, de abril de 2008 hasta el 30 de agosto de 2012, se me ratificó el mismo lugar de adscripción, entonces llamado Coordinación de Servicios Escolares y más tarde, Oficina de Control Escolar. La función principal fue de auxiliar de la Coordinación. Las actividades que venía desempeñando no cambiaron; sin embargo, participé en la elaboración del Plan de Desarrollo Institucional de la UPN 151 Toluca 2008-2012, Programa Integral de Fortalecimiento Institucional (PIFI) 2009 y en el Programa de Fortalecimiento y Mejora de las Unidades UPN (PROFORM), 2011.

Del 31 de agosto de 2012 al 26 de enero de 2013, ocupé el cargo de Jefe del Centro Integral de Transferencia del Conocimiento (CITC) –mejor conocido como “La Biblioteca”. La función principal fue la de coordinar, supervisar, planear y conducir las actividades del área.

Del 27 de enero 2014 a la fecha soy Responsable de la Unidad de Planeación, Seguimiento y Evaluación Institucional.

DOCUMENTOS PROBATORIOS



GOBIERNO DEL ESTADO DE MÉXICO

SEIEM

FILIACION

FILIACIÓN: QUCR780312KZ5		CURP: QUCR780312HMCNLB08					
CLAVE DE COBRO: EVENTUAL							
NOMBRE: QUINTANA COLIN RUBEN							
FECHA DE NACIMIENTO: 12 DE MARZO DE 1978							
LUGAR DE NACIMIENTO: SANTA MARIA DEL MONTE, MEX.							
NOMBRE DEL PADRE: QUINTANA ZARZA SANTOS MANUEL ISABEL							
NOMBRE DE LA MADRE: COLIN TEJA AGUSTINA							
ACTA No.: 1078	AÑO: 1978		SERVICIOS EDUCATIVOS INTEGRADOS AL ESTADO DE MEXICO OFICINA DE SERVICIOS AL PERSONAL				
FOJA:	LIBRO:						
CARTILLA DEL S.M.N. C-2517011	CLASE: 1978		 				
ESTADO CIVIL: CASADO							
NOMBRE DEL ESPOSO (A): PATRICIA RETAMA COLIN							
DOMICILIO: REFORMA S/N, EL COPORO, SANTA MARIA DEL MONTE, ZINACANTEPEC, EDO. DE MEX., C.P. 51361							
EXTRANJEROS: ANOTAR DOCUMENTACIÓN MIGRATORIA							
LUGAR: TOLUCA, MEXICO		FECHA: JUNIO 23 DE 2006					
REFERENCIAS: (DOS PERSONAS QUE CONOZCA)		(DOS PARIENTES)					
NOMBRE: LARA GONZALEZ ERNESTO		NOMBRE: QUINTANA ZARZA MARTIN SALVADOR					
DOMICILIO: DIODORO ORTEGA 203, LA MORA,		DOMICILIO: SANTA ROSA S/N, EL COPORO,					
LUGAR: TOLUCA, MEXICO		LUGAR: ZINACANTEPEC, MEX.					
NOMBRE: TEJA MEJIA JOSE ANDRES		NOMBRE: QUINTANA COLIN JAIME					
DOMICILIO: AV. A. LOPEZ MATEOS S/N, EL COPORO,		DOMICILIO: REFORMA S/N, EL COPORO,					
LUGAR: ZINACANTEPEC, MEX.		LUGAR: ZINACANTEPEC, MEX.,					
COLOR	PELO	FRENTE	CEJAS	OJOS	NARIZ	BOCA	
BLANCO <input type="checkbox"/>	CASTAÑO CLARO <input type="checkbox"/>	PEQUEÑA <input type="checkbox"/>	ABUNDANTES <input type="checkbox"/>	AZULES <input type="checkbox"/>	CONCAVA <input type="checkbox"/>	PEQUEÑA <input type="checkbox"/>	
NEGRO <input type="checkbox"/>	CASTAÑO OSCURO <input type="checkbox"/>	XXX MEDIANA <input checked="" type="checkbox"/>	REGULARES <input checked="" type="checkbox"/>	VERDES <input type="checkbox"/>	CONVEXA <input type="checkbox"/>	REGULAR <input checked="" type="checkbox"/>	
MORENO CLARO <input checked="" type="checkbox"/>	NEGRO <input type="checkbox"/>	GRANDE <input type="checkbox"/>	ESCASAS <input type="checkbox"/>	CASTAÑO CLARO <input type="checkbox"/>	RECTILINEA <input checked="" type="checkbox"/>	GRANDE <input type="checkbox"/>	
MORENO OSCURO <input type="checkbox"/>	GOBIERNO DEL ESTADO DE MEXICO			CASTAÑO OSCURO <input checked="" type="checkbox"/>			
	ROJO <input type="checkbox"/>			PARDOS <input type="checkbox"/>			
	ALBINO <input type="checkbox"/>			VERDOSOS <input type="checkbox"/>			
	ENTRECANDADO <input type="checkbox"/>			NEGROS <input type="checkbox"/>			
	CANO <input type="checkbox"/>						
SEÑALES VISIBLES: NINGUNA	ESTATURA: 1.67						
		SERVICIOS EDUCATIVOS INTEGRADOS AL ESTADO DE MEXICO OFICINA DE SERVICIOS AL PERSONAL FIRMA DEL INTERESADO				HUELLA DEL REGISTRO	
EL RESPONSABLE DE LA FORMA DE FILIACION		EL RESPONSABLE DE LA ADMON. DE RECURSOS HUMANOS					
C. HUGO GONZALEZ ESCOBOS JEFE DE LA OFINA. DE SERVS. AL PERSONAL		CHE F.		L.A.E. IGNACIO SALGADO GARCIA JEFE DEL DEPTO. DE REG. Y ARCHIVO			



GOBIERNO DEL
ESTADO DE MÉXICO

SEIEM

"2007. Año de la Corregidora, Doña Josefa Ortiz de Domínguez"

Asunto: Constancia.

A QUIEN CORRESPONDA:

La que suscribe, M. en C. María Lizbeth Cano Hernández, Directora de la UPN Unida 151 Toluca, con clave del centro de trabajo 15DUP0001L

HACE CONSTAR

Que el C. Rúben Quintana Colín, con R.F.C. QUCR780312KZ5 y claves presupuestales: 1507E1067/01.0/100360, 1507E1067/02.0/101396, 1507E1067/02.0/101397, 1507E1067/02.0/101398, 1507E1067/02.0/101399, 1507E1067/02.0/101400, 1507E1067/02.0/101401, 1507E1067/02.0/101402, 1507E1067/02.0/101403, 1507E1067/02.0/101404, 1507E1067/02.0/101405, 1507E1067/02.0/101406, y 1507E1067/02.0/101407, el 1ro. de febrero 2007 a la fecha labora en esta Institución a mi cargo, como Encargado de Servicios Escolares de Subsedes.

Se extiende la presente, a petición del interesado y para efectos, de usos legales, en la Ciudad de Toluca, Estado de México a diecinueve días del mes de octubre de dos mil siete.

ATENTAMENTE
"EDUCAR PARA TRANSFORMAR"

M. EN C. MARÍA LIZBETH CANO HERNÁNDEZ
DIRECTORA DE LA UPN UNIDAD 151 TOLUCA

UNIVERSIDAD PEDAGÓGICA NACIONAL
UNIDAD 151 TOLUCA
RECURSOS HUMANOS



SECRETARÍA DE EDUCACIÓN
SERVICIOS EDUCATIVOS INTEGRADOS AL ESTADO DE MÉXICO
DIRECCIÓN DE EDUCACIÓN SUPERIOR
UPN UNIDAD 151 TOLUCA

DOMICILIO CONOCIDO EX RANCHO LOS URIBE
COL. SANTA CRUZ ATZCAPOTZALTONGO,
TOLUCA, ESTADO DE MÉXICO, C.P. 50030
TELÉFONO: (01722) 2-37-47-63