

**El proceso de descentralización
educativa: el caso de la Unidad 201
Oaxaca de la UPN**

*Concepción Silva Chávez
Jesús García Mesinas*

El proceso de descentralización educativa:
el caso de la Unidad 201 Oaxaca de la UPN
Concepción Silva Chávez
Jesús García Mesinas

Primera edición, enero de 2021

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

Esta obra fue dictaminada por pares académicos.
ISBN OBRA COMPLETA: 978-607-413-337-0
ISBN VOLUMEN: 978-607-413-353-0

F

LE7.4919

N1.99

S4.6

Silva Chávez, Concepción

El proceso de descentralización educativa : el caso de la Unidad 201
Oaxaca de la UPN / Concepción Silva Chávez, Jesús García Mesinas. -- Ciudad
de México : UPN, 2021.

1 archivo electrónico (34 p.) ; 800 KB ; archivo PDF

ISBN OBRA COMPLETA: 978-607-413-337-0

ISBN VOLUMEN: 978-607-413-353-0

1. UNIVERSIDAD PEDAGÓGICA NACIONAL (MÉXICO). UNIDAD 201

2. DESCENTRALIZACIÓN EN LA EDUCACIÓN I.t. II. García Mesinas, Jesús, coaut.

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

HECHO EN MÉXICO.

ÍNDICE

INTRODUCCIÓN.....	5
ENFOQUE SOCIOLÓGICO DE LA ORGANIZACIÓN.....	7
Formas de organización de la administración pública.....	7
CONTEXTO INTERNACIONAL.....	8
CONTEXTO NACIONAL	12
GÉNESIS DE LA UNIDAD 201 OAXACA.....	14
Primera fase: Fundación de la Unidad 201	
Oaxaca (SEAD).....	15
Segunda fase: Unidad 201 Oaxaca.....	17
<i>Creación y funcionamiento de las subsedes</i>	
<i>como extensiones.....</i>	19
<i>Funciones académicas y administrativas</i>	19
Tercera fase: Descentralización de la Unidad 201	
Oaxaca.....	20
<i>Programas educativos</i>	22
<i>Las subsedes</i>	23

Cuarta fase: La Unidad 201 en la actualidad.....	23
<i>Estructura organizativa</i>	23
<i>Funciones académicas y administrativas</i>	24
<i>Personal académico y administrativo</i>	24
<i>Programas educativos</i>	25
<i>Evaluación</i>	26
<i>Antecedentes del proceso de planeación</i>	26
CONCLUSIONES	28
REFERENCIAS	29

EL PROCESO DE DESCENTRALIZACIÓN EDUCATIVA: EL CASO DE LA UNIDAD 201 OAXACA DE LA UPN

*Concepción Silva Chávez**
*Jesús García Mesinas***

INTRODUCCIÓN

A partir de los años setenta del siglo xx, el desarrollo social y económico propicia un cambio en la sociedad que se consolida en los años noventa. Se inicia un proceso de transición de paradigmas de organización, donde la globalización trae como consecuencia una nueva forma de reestructurar el sistema educativo a través de la descentralización de la

* Asesora académica de la Unidad 201 Oaxaca en los programas de licenciatura: Plan 85, LE 94 y LIE. Trabajos de investigación e integrante del Cuerpo Académico en Formación CA-081: Sociología de la educación y procesos educativos. Actualmente desempeña el cargo de subdirectora académica de la Unidad 201 Oaxaca.

** Maestro Jesús García Mesinas. Asesor académico de la Unidad 201 Oaxaca en los programas de licenciatura: LE 94 y LIE. Integrante del Cuerpo Académico en Formación CA-081: Sociología de la educación y procesos educativos. Actualmente coordinador académico de la LIE. Contacto: mesinass@gmail.com

administración pública; es por consiguiente una forma de organización y funcionamiento de las instituciones con cierto nivel de autonomía en sus procesos de gestión y desarrollo. De manera particular, los organismos internacionales como la Organización para la Cooperación y Desarrollo Económicos (OCDE), el Banco Mundial (BM) y el Banco Interamericano de Desarrollo (BID), hacen recomendaciones para promover el crecimiento económico de los países, y por otro lado, la Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura (UNESCO) busca no solamente impulsar el desarrollo económico, sino también el social, a través de políticas sobre el funcionamiento de los sistemas educativos. Entendiendo que la descentralización educativa consistió en la transferencia de los recursos humanos, materiales y financieros de la administración del Gobierno federal a los gobiernos de los estados y municipios, al mismo tiempo el ejecutivo federal conserva y refuerza sus facultades normativas sobre el conjunto del sistema en general.

En este artículo se presenta una reflexión sobre la génesis y funcionamiento de la Unidad 201 Oaxaca de la Universidad Pedagógica Nacional (UPN) en particular y el proceso de transición de una dependencia central a nivel federal, hasta lograr en cierta medida una descentralización administrativa a partir de 1992, con el Acuerdo Nacional para la Modernización de la Educación Básica y Normal (ANMEB) y de manera más reciente con la recentralización de la política educativa, donde la institución se ha quedado al vaivén de las políticas del Estado y de los intereses del sindicato, en particular de la sección 22.

El interés fundamental es analizar, desde un enfoque sociológico, la organización y funcionamiento de la Unidad 201 de la UPN, y para ello consideramos tres ámbitos: 1) morfológico-estructural, 2) genealógico y 3) praxeológico.

ENFOQUE SOCIOLÓGICO DE LA ORGANIZACIÓN

En el ámbito *morfológico-estructural*, se pone especial énfasis en la descripción de las estructuras fundamentales de la organización académica y los elementos que la constituyen, las posiciones que mantienen, las relaciones de jerarquización que establecen y sus principales manifestaciones formales y no formales.

En tanto en el ámbito *genealógico*, lo que nos interesa analizar son los procesos históricos que han sido constitutivos de los campos de fuerza. Así también, es importante la dinámica y la interacción entre los agentes, reglas y estructuras institucionales. Fundamentalmente se analiza el origen y las coyunturas que marcan las transformaciones principales de la organización universitaria.

El tercer ámbito, *praxeológico*, lo constituye la acción de los sujetos y el comportamiento de los agentes o sea: la toma de posesión que en su conjunto de posiciones y disposiciones, manifiestan determinados sujetos en un campo de fuerza. Se trata de conocer y comprender que, en el marco de las estructuras y los condicionamientos sociales e institucionales, los sujetos tienen la capacidad reflexiva para evaluar y, por lo tanto, darle sentido a sus acciones con una orientación determinada.

En cuanto al primer ámbito, para realizar la descripción se hace necesario recuperar la administración pública como la actividad a través de la cual, el Estado y las instituciones se organizan para tener un funcionamiento y administración de los recursos, para satisfacer los intereses colectivos que implican a los ciudadanos en el ámbito de lo público. Fundamentalmente, comprender las tres formas principales de organización: la *centralización*, *desconcentración* y finalmente la *descentralización*.

Formas de organización de la administración pública

La primera forma de organización fue la *centralización*, la cual se entiende como la existencia de órganos dependientes directamente de la máxima autoridad del poder central, es decir del Presidente de la República, y que están ligados jerárquicamente a partir de la facultad de mando que

sobre ellos tiene el poder ejecutivo. En donde, según Moto (1998, p. 101), “El funcionario que pertenece a un régimen centralizado no tiene libre iniciativa en su cargo, todo debe hacerlo en virtud de órdenes expresas del gobernante central”.

La segunda vertiente organizativa es una forma considerada como modalidad de la centralización: la *desconcentración*, a través de la cual se otorgan facultades a ciertos órganos públicos para tomar decisiones relacionadas con su funcionamiento; hay ciertas facultades en la toma de decisiones, pero sigue manteniendo una dependencia de un órgano central.

La última forma de organización, la *descentralización*, se caracteriza porque la autoridad central cede parte de su poder de decisión y lo transfiere a las autoridades regionales o locales (estados o municipios). Estos organismos son creados por ley y poseen un patrimonio propio; sus autoridades toman todas las decisiones relacionadas con su gestión.

El Estado mexicano ha transitado por estos procesos de organización en la administración pública, dictaminado por políticas nacionales y recomendaciones de organismos internacionales como el BM, la OCDE, la UNESCO y el BID, entre otros. Tomando en cuenta estos dos contextos, se puede caracterizar el surgimiento y operación de la UPN y de manera particular, la Unidad 201 Oaxaca.

CONTEXTO INTERNACIONAL

Predomina un mundo globalizado donde los vertiginosos cambios sociales, políticos y económicos que enfrenta la sociedad, afectan la organización y el funcionamiento del sistema educativo de nuestro país, lo que implica responder a las recomendaciones de los organismos internacionales que de alguna manera inciden en países como el nuestro, con propuestas que impulsan la transformación para el desarrollo económico, político y educativo. Es fundamental, por lo tanto, percatarse de los momentos por los que hemos transitado y las exigencias que demanda la coyuntura histórica.

En ese sentido, la educación recupera su importancia estratégica. Los organismos internacionales ejercen una influencia determinante en las políticas de los países subdesarrollados, centrando sus intereses en ejes fundamentales para la educación superior como: *calidad, descentralización, evaluación educativa y mejora de la gestión institucional*, entre otros propósitos.

La educación superior, se tiene que replantear hacia tendencias de desarrollo, donde se contemple la reestructuración de la política educativa, diversificando sus modalidades, impulsando mecanismos de diversificación de fuentes de financiamiento, diferenciación de las instituciones de educación superior, desarrollo de las no universitarias y las privadas, uso de incentivos para la aplicación de políticas y, sobre todo, respeto a *la autonomía administrativa*, evaluación educativa y medición de la calidad, acreditación de exámenes nacionales, demanda y acceso a este nivel educativo, vinculación entre el desarrollo industrial, la enseñanza y la investigación en materia de ciencia y tecnología, construcción de capital humano para vivir de manera óptima, mejora del desempeño escolar en el mundo desarrollado a través del bienestar de la salud y la educación, financiamiento de la educación por parte de los padres de familia y la comunidad, *descentralización de la educación*, financiamiento comunitario basado en la demanda y desarrollo temprano de la infancia.

La OCDE, se preocupa por el crecimiento económico de los países miembros y no miembros, al igual que de la expansión de los negocios mundiales y multilaterales. Al igual que la UNESCO, la OCDE no otorga financiamiento para el desarrollo de ningún proyecto. El mecanismo a través del cual realizan sus actividades, es la combinación del trabajo de sus expertos con miembros de los gobiernos, bajo una dimensión multidisciplinaria. Los puntos de mayor interés en torno a la educación superior son:

- a) La transición entre la educación superior y el empleo. Por ello, la organización propone como dos aspectos fundamentales: la integración social y productiva de los individuos, así como la

flexibilidad del conjunto de la educación superior para adecuarlo mejor a las necesidades productivas.

- b)* La reducción de los recursos económicos que se emplean en educación superior.
- c)* Se plantean estudios de políticas nacionales de educación superior que ponen énfasis en las organizaciones públicas para nuestro país y se desprenden diversos ejes y políticas relativos a la educación superior que en nuestro medio serán considerados como relevantes en los primeros años, como favorecer programas de tutorías, entre otros.
- d)* Calidad educativa (evaluación, acreditación y certificación). Se recomienda que se desarrollen propuestas de evaluación para dar cuenta del logro académico, así como certificar procesos e instituciones.
- e)* Equidad educativa (instauración de mecanismos de admisión). Es fundamental para comprender que se requieren propuestas que logren la igualdad de oportunidades.
- f)* Prioridades cuantitativas de la educación, atención a la demanda, desarrollo de instituciones y universidades tecnológicas e incremento de posgrados.
- g)* Establecimiento de políticas de evaluación para el personal docente y del sistema.
- h)* Estructura y conducción del sistema (sistemas de información estadística, estructuras de planeación, evaluaciones globales y vinculación entre subsistemas).

Por otra parte, la UNESCO señala que en el siglo pasado se careció de instituciones de educación superior (IES), con características adecuadas para formar profesionales capacitados y cultos. Se considera que es por medio del intercambio de conocimientos, la cooperación internacional y las tecnologías, que se pueden brindar oportunidades para alcanzar la calidad y la pertinencia. Esto exige la participación del gobierno y de cada sistema de educación, así como de todas las partes interesadas, comprendidos los

estudiantes, sus familias y sus profesores, el mundo de los negocios, la industria, los sectores público y privado, la comunidad, las asociaciones profesionales y de la sociedad que se perjudica o se beneficia por los resultados obtenidos por las IES.

Las principales políticas de la educación superior de la UNESCO son:

- a) Relaciones con el Estado. Libertad académica y autonomía institucional.
- b) Financiamiento. Manejo eficaz de los recursos y fuentes alternativas de financiamiento.
- c) Mejoramiento de los procesos de gestión.
- d) Diversificación de los sistemas y las instituciones.
- e) Calidad del personal docente, de los programas para estudiantes, de la infraestructura y del medio universitario.
- f) La educación superior y el desarrollo humano sostenible.
- g) Renovación de la enseñanza y el aprendizaje en la educación superior.
- h) Mejoramiento del contenido interdisciplinario y multidisciplinario de los estudios: Fomento de la capacidad intelectual de los estudiantes, aplicación de métodos pedagógicos que aumenten la eficiencia de la experiencia de aprendizaje, incorporación de las nuevas tecnologías de la información y la comunicación (TIC).
- i) Investigación. Importancia social y su calidad científica; financiamiento de la investigación interdisciplinaria (ciencias, tecnología y cultura).

Al igual que los organismos anteriores, el BID, cuyo objetivo principal es acelerar el proceso de desarrollo económico y social de sus países miembros, en lo referente a la educación superior, sostiene que las universidades de América Latina y el Caribe constituyen la piedra angular de los esfuerzos para hacer frente a los desafíos tecnológicos y económicos del siglo XXI; que posibilitan la mejora en la productividad de la

economía y de esta manera reducen la brecha tecnológica y modernizan a las instituciones económicas y sociales; en tal sentido recomienda la colaboración entre universidades y el mercado laboral.

La finalidad del BID en educación superior es: contribuir al desarrollo de recursos humanos, facilitar el acceso universal a la educación y fortalecer la planificación de la organización. Igualmente la administración y los métodos de enseñanza, así como apoyar las reformas de los sistemas nacionales de educación. En este sentido, su política rectora estriba en fomentar una mayor integración entre las actividades educativas y las estrategias nacionales de desarrollo en América Latina.

CONTEXTO NACIONAL

En consecuencia con los planteamientos de los organismos internacionales, la Asociación Nacional de Universidades e Instituciones de Educación Superior (ANUIES), creada en 1950, plantea a finales de los noventa, el documento La Educación Superior en el Siglo XXI, donde se establecen líneas estratégicas de desarrollo, una reestructuración de las instituciones y crear una nueva cultura que asuma las recomendaciones de estos organismos.

Desde los años ochenta, el sistema educativo está en un proceso de transición que demanda nuevas formas de organización, que se apeguen a las políticas internacionales, como se analizó en párrafos anteriores enfatizando los criterios de calidad y excelencia de la educación, sin descuidar la equidad y cobertura. La tendencia en el sistema educativo a nivel nacional es apuntar a mejorar los sistemas de calidad. Ésta no sólo se asocia con ciertas características ya identificadas que son propias del servicio que se ofrece, sino también con valores, prácticas y prioridades que deben ser congruentes con las actividades diarias de las instituciones. A partir de los años noventa se diseñan programas como el Fondo para Modernizar la Educación Superior (FOMES) cuyo propósito es orientar y facilitar las tareas de formulación de proyectos, por parte de las IES, para

la asignación de recursos extraordinarios y con esto poder conducir a una mayor calidad educativa.

En 1991, se crearon los Comités Interinstitucionales para la Evaluación de la Educación Superior (CIEES), que se ocupan de evaluar y acreditar la pertinencia de programas académicos a través de una evaluación diagnóstica y posteriormente son los pares los que opinan sobre el programa evaluado.

Para los aspirantes a cursar el bachillerato y programas de licenciatura se implementaron exámenes generales. Estos comprenden los exámenes de ingreso y egreso (sólo licenciaturas), aplicados por el Centro Nacional de Evaluación para la Educación Superior (CENEVAL) que fue constituido en 1994.

El Programa de Mejoramiento al Profesorado (PROMEP), actualmente denominado Programa de Desarrollo Profesional (PRODEP), evalúa el desempeño docente en el nivel superior, con la finalidad de acceder a estímulos económicos y en especie. Se impulsó la superación sustancial en la formación, dedicación y desempeño de los Cuerpos Académicos (CA) de las instituciones y se pretende elevar la calidad de la educación superior.

Estos programas evalúan y reconocen a los profesores de tiempo completo con perfil deseable: contar con el grado preferente, formación que le permita desempeñar sus labores de docencia, generación y aplicación del conocimiento de manera colegiada e independiente, congruente con el plan de desarrollo de su Dependencia de Educación Superior (DES). Con una distribución equilibrada de su tiempo, que le permita realizar actividades de docencia, investigación, dirección de tesis, tutorías, asesorías individuales y colectivas, desarrollando a la par proyectos de investigación, en donde se incorporan a estudiantes, propiciando la formación de recursos humanos a nivel de licenciatura y posgrado.

Por otro lado, se crean programas de financiamiento extraordinario, como el Programa Integral de Fortalecimiento Institucional (PIFI), mismo que ha sufrido cambios desde el 2014, convirtiéndose en el Programa de Fortalecimiento de la Calidad en Instituciones Educativas (PROFOCIE), y en la convocatoria 2016-2017 se le denominó Programa

de Fortalecimiento de la Calidad Educativa (PFCE), el cual es de carácter público federal y tiene la finalidad de fortalecer la planeación estratégica, mejorar la calidad de los servicios educativos y los procesos de gestión. En él, cada institución educativa de nivel superior se fija planes y metas para fortalecer el financiamiento a la infraestructura, los proyectos de investigación y tiene el propósito de mejorar la capacidad y competitividad académica, entendidas fundamentalmente como consolidación de CA y acreditación de programas educativos, respectivamente, así como mejorar la gestión y mecanismos de rendición de cuentas.

Con la misma idea, en el 2000 se crea el Consejo para la Acreditación de la Educación Superior (COPAES), con el propósito de dar confianza sobre la capacidad técnica y operativa de las organizaciones que acreditan programas académicos. En este sentido, se atienden las políticas y recomendaciones de los organismos internacionales, resaltando el surgimiento de programas y organismos nacionales que buscan mejorar la cultura de planeación y evaluación de la educación superior, mismas que inciden en la vida institucional de las universidades.

GÉNESIS DE LA UNIDAD 201 OAXACA

Bajo el contexto anterior y fundamentalmente durante el proyecto de expansión educativa surge en primer lugar la UPN como un organismo desconcentrado, dependiente de la Secretaría de Educación Pública (SEP), teniendo un estatus de IES, desarrollando tres funciones sustantivas: docencia, investigación y difusión y extensión de la cultura.

La UPN nace finalmente con dos sistemas. Uno escolarizado y otro a distancia. El primero se desarrolla en la UPN Ajusco, ubicada en la Ciudad de México, y el segundo lo ofertan las Unidades UPN en los estados, donde ingresan los profesores en servicio. La Unidad 201 como una respuesta a la demanda de profesionalizar a los docentes y al magisterio oaxaqueño, se crea en 1979. Desde entonces, ha sufrido una serie de transformaciones, mismas que se ven reflejadas en los cambios en su estructura

organizacional, académica, administrativa y financiera, sobresaliendo la implementación de programas educativos que han respondido a políticas educativas. Con la intención de comprender los procesos, cambios coyunturales que le han permitido brindar servicios a profesionales de la educación, se establecen algunos elementos que de manera fundamental han contribuido para una reorganización en cuatro grandes momentos.

Primera fase: Fundación de la Unidad 201 Oaxaca (SEAD)

La UPN Unidad Ajusco, se creó en 1978 bajo un clima político donde la SEP y el Sindicato Nacional de Trabajadores de la Educación (SNTE) como instituciones, controlaban el desarrollo del sistema educativo. El primero para absorber la matrícula regular de normales y de bachillerato y ofrecer licenciaturas y posgrados. El segundo, que en cada estado de la República Mexicana ofrecerían opciones de formación a los profesores en servicio. En el estado de Oaxaca había una demanda considerable de maestros con práctica profesional que buscaban espacios de formación para lograr el grado de licenciatura, y así estar a la par de otras profesiones universitarias.

El debate entre formación y superación del magisterio nacional, se observa que en su origen se discute en el marco de las relaciones entre la SEP y el SNTE, ya desde el proyecto de expansión educativa.

Así se inicia la primera etapa, comprendida de 1979 a 1985, cuando empezó a operar en la ciudad de Oaxaca la Unidad 201, desarrollando programas de licenciaturas del Sistema de Educación a Distancia (SEAD),¹ el cual tenía una estructura académica-administrativa bajo un esquema extraescolar o de modalidad abierta, con el propósito fundamental de llevar los servicios educativos a los lugares alejados y donde los profesores se encontraban laborando y que por distintas razones no podían

¹ La Dirección General de Normales funda en la década de los setenta el Centro de Estudios de Licenciaturas. Por falta de recursos, pasan a depender de Mejoramiento Profesional, el cual se hace cargo por un tiempo, y finalmente regresan a la Dirección General de Normales.

asistir regularmente a las aulas. Fue una estrategia educativa que pretendió dar respuesta a la demanda de formación de personal profesional de la educación, con el más alto grado de preparación académica y cultural a través del autodidactismo. En esa etapa hubo un centralismo del funcionamiento académico y administrativo de las unidades de los estados controlado por la Unidad Ajusco.

Dentro de los objetivos fundamentales del SEAD se encontraban los siguientes:

1. Alcanzar los más elevados niveles de calidad académica.
2. Promover entre los maestros el autodidactismo y el desarrollo de actitudes positivas hacia la investigación.
3. Lograr una mayor participación de la universidad con programas de desarrollo de la comunidad, en las distintas zonas donde se localizaban las Unidades SEAD.

Este sistema fue muy ambicioso, pues incorporaba estos ideales en los contenidos del currículo, para lograr en los usuarios un nivel profesional universitario. Inició formalmente sus labores aliado a la SEP, quien controló los principales puestos de dirección y sería el principal actor e interlocutor institucional y cuya función fue legitimar el proyecto académico de la UPN. Se inscribieron profesores para actualizarse en los nuevos contenidos referentes al campo educativo y de esta manera mantuvieron el control académico, técnico, político y administrativo, funcionando con una estructura vertical en un marco de relaciones laborales individualizadas.

Desde su fundación, la Unidad 201 se estructuró bajo la normatividad del Ajusco, con dos figuras jerárquicas: el director y la jefatura administrativa. Se reclutó personal que provenía de las normales y de escuelas secundarias y fundamentalmente que había desarrollado la docencia. Algunos docentes con perfil universitario, trataron de impulsar la investigación, pero estos intentos fueron escasos debido a la necesidad de comprender la función principal de la unidad, que debía apegarse a las necesidades del propio magisterio. Así, empezó a operar con dos

subsistemas: el SEAD 75 y el SEAD 79, ambos dependientes de la Coordinación General del Sistema de Educación a Distancia. El primero obedece a la incorporación de las licenciaturas que anteriormente ofrecía la Dirección General de Capacitación y Mejoramiento Profesional del Magisterio y que por acuerdo de la SEP del 22 de noviembre de 1978, pasa a formar parte de la UPN. Por su parte, el SEAD 79 representó el inicio de los programas de educación abierta diseñados por la UPN, recuperando algunas experiencias anteriores del plan 75 con la modalidad abierta. Se inició con una matrícula de 752 alumnos.

Segunda fase: Unidad 201 Oaxaca

Comprendida entre 1985-1990 y con el Programa de Modernización Educativa durante el periodo de racionalidad funcional de los sexenios de los licenciados Miguel de la Madrid Hurtado y Carlos Salinas de Gortari como presidentes de México, donde se planteó una transformación del sistema educativo. Las reformas educativas fueron diseñadas con recomendaciones de las instancias del poder internacional y nacional como respuesta a los problemas de calidad de los servicios educativos de nuestro país, esto desde el discurso del proyecto neoliberal, que miraba a la calidad como elemento fundamental de la efectividad del servicio. Las propuestas de modernización educativa se efectuaron con la participación de los más diversos actores sociales, quienes coincidieron en la falta de eficiencia, eficacia y productividad educativa debido al acelerado crecimiento del sistema nacional, la masificación de la matrícula y a los ineficientes esquemas de operación administrativa altamente centralizados. Los actores empiezan a cuestionar la estructura vertical en la forma en que se tomaban las decisiones a nivel central y la educación normal adquirió, en todas sus modalidades, el nivel de licenciatura.

Bajo estas condiciones, se crearon nuevas alternativas para la formación de profesores en servicio; es así como surgen las licenciaturas Plan 85 en Educación Preescolar y Educación Primaria para el Medio Indígena (LEP y LEPMI 90), en una modalidad semiescolarizada, ambos planes de estudio tuvieron demanda y en ese periodo se enfatizaron las funciones

sustantivas de la universidad: docencia, investigación, difusión y extensión. Además, surgen las subsedes como extensiones de la Unidad 201 que impulsaban la misión de la UPN.

Se pretendió desarrollar la reflexión del estudiante sobre su práctica docente a través de elementos teóricos y metodológicos de la investigación, que posibilitaban la adopción y desarrollo de propuestas pedagógicas innovadoras. Contemplando un mapa curricular con dos áreas: el área básica considerada desde el primer año hasta el quinto semestre y el área terminal en los tres últimos semestres, integrando, como campos del conocimiento: la naturaleza, la sociedad, el trabajo, así como el lenguaje. Otro elemento característico, fue el taller integrador, siendo una estrategia de trabajo mediante el cual se proponía la reunión de los diferentes asesores que atendían a un grupo frente a una problemática de la práctica docente y se trabajaba con los alumnos, utilizando los contenidos de las diferentes materias que cursaban.

Con el diseño de la Licenciatura Plan 85 se hizo un esfuerzo serio por superar algunas de las deficiencias del Plan 79, como dejar al estudiante sólo en su proceso de formación; el plan de estudios se caracterizaba por tener contenidos teóricos y poco se recuperaba la práctica del docente en el aula. Sin embargo, subsistieron problemas importantes como la comprensión de los textos, los alumnos no lograban recuperar los contenidos teóricos para explicar su práctica docente. El Plan 85 deja de funcionar en 1993 para entrar a un proceso de liquidación y convalidación de estudios de la Licenciatura.

Las LEP y LEPMI 90, se implementaron en las unidades del país donde predominan grupos étnicos como Hidalgo, Chiapas y Oaxaca, entre otros, y de manera muy específica en la Unidad 201, reconociendo que Oaxaca es pluriétnico, pues predominan 16 grupos étnicos y en el ámbito educativo laboran profesionales que atienden a estas comunidades indígenas y pertenecen al sistema de educación indígena.

El mapa curricular de esta licenciatura está conformado por dos áreas: básica y terminal. La primera desarrolla cuatro líneas: psicopedagógica, sociohistórica, antropológico-lingüística y metodológica. La segunda estaba

diseñada con las materias de los campos que desarrollaban contenidos como la naturaleza, lo social, la lengua y las matemáticas. En la actualidad, este programa educativo ya no responde a las políticas actuales y es necesario un rediseño más pertinente.

Creación y funcionamiento de las subsedes como extensiones

Con los Planes 85 y 90 se incrementó la demanda. Se buscaron estrategias para atenderla, por lo que se implementó una política a nivel nacional donde se estimulaba al maestro que terminaba sus estudios en la UPN, ampliando su jornada laboral, la cual incluía estímulos económicos. Por esta razón hubo inscripciones masivas. En Oaxaca, sin embargo, fue tanta la demanda que la sede de la Unidad 201 no fue suficiente para atender a esta población, surgiendo las subsedes para cubrir esta necesidad, a pesar de que no estaban contempladas en el Decreto de Creación de la UPN. Entre 1987 y 1989 empiezan a operar las primeras tres subsedes: Putla de Guerrero, Tlaxiaco y Río Grande.

Las subsedes se crearon con recursos muy limitados, con personal académico proveniente de las escuelas normales, las actividades académicas y administrativas se desarrollaron en espacios rentados o prestados por otros niveles educativos. Con una organización funcional muy básica y limitada: un coordinador de subsede, un personal de apoyo administrativo y la planta docente comisionada o contratada en la modalidad de horas frente a grupo. La organización académica y administrativa de las subsedes ha tenido una dependencia de la sede Unidad 201 Oaxaca, encargada de coordinar el trabajo de las mismas.

Funciones académicas y administrativas

En esta fase siguió predominando la docencia como el área sustantiva de la Unidad 201. Sin embargo, se le dio impulso a la investigación y a la difusión, creando condiciones para desarrollarlas y darle a la institución un carácter de universidad. En 1989 se promueve, por iniciativa de dos asesores de tiempo completo, un proyecto de investigación impulsado y

ejecutado con sus propios recursos.² A esta iniciativa se sumaron otros docentes con nuevos proyectos, los cuales fueron evaluados por instancias reconocidas ayudando a estimular procesos que permitieran explicar los problemas educativos.

En lo administrativo, surgió la necesidad de sistematizar la información, utilizando las tecnologías en los procesos administrativos y escolares, por lo que hubo necesidad de capacitar y actualizar al personal para asumir nuevas responsabilidades, pero se siguió manteniendo una dependencia central de la UPN Ajusco.

Con la implementación de un concurso de oposición a nivel nacional en 1989, se incrementó el personal académico de la unidad; así, ingresó personal con formación universitaria. La incorporación de personal administrativo fue escasa, pues sobre todo se impulsó la contratación de personal de servicios y vigilancia.

Tercera fase: Descentralización de la Unidad 201 Oaxaca

Comprende el período de 1990 a 2002. En el marco de la descentralización, implicó la transformación de las estructuras y la organización de los sistemas educativos, mediante la lógica de la competencia del libre mercado. Las funciones, los recursos, las facultades de las instancias nacionales centralizadas, se transfirieron a los estados para lograr la eficiencia en la administración de recursos, e incluyó a todas las unidades y subsedes de la UPN estatales.

Se recupera el Acuerdo Nacional para la Modernización de la Educación Básica y Normal (ANMEB) de 1992, que trae como consecuencia una reestructuración organizacional de la UPN y el Proyecto Académico de 1993, el cual se concretizó con el Plan Institucional de Desarrollo (PID)

² Uno de los proyectos fue La enseñanza de la lengua escrita y de las matemáticas en lengua mixe. Financiado por OREALC/UNESCO, desarrollado por dos maestros de tiempo completo, y como producto de esta investigación se editó un libro titulado *La enseñanza de la escritura en lengua mixe*; el cual se aplicó durante 5 años en la escuela primaria de la comunidad Cacalotepec, Mixe.

de 1994, en el que se propone una estructura de organización de las unidades UPN para los estados.

Los procesos que se llevaron a cabo a nivel estatal devinieron en la creación de un organismo descentralizado: el Instituto Estatal de Educación Pública de Oaxaca (IEEPO), el cual implementó una nueva reorganización de los servicios educativos, respondiendo a la descentralización de 1993, donde las unidades pasaron a ser parte de la responsabilidad de los estados. La Unidad 201 vivió un proceso de recentralización al depender de dos órganos: del primero subordinado fundamentalmente en cuanto a sus programas académicos, y del segundo obedece y acata situaciones de orden administrativa, laboral y económica. No hay una definición institucional propia, debido a que ha sufrido las implicaciones de esta política.

Al inicio de los años noventa, surgió la necesidad de formar a profesores habilitados que se incorporaron al servicio educativo; por esta razón, se gestionaron recursos humanos ante las autoridades del IEEPO, el cual comisionó personal adscrito al nivel educativo básico, para desarrollar la función docente; así surge el personal comisionado al nivel de educación superior, sin tener ninguna compensación ni capacitación, a quienes se les asignaron hasta cinco grupos para trabajar los fines de semana. Esto transgredió la normatividad de ingreso del personal académico de la Unidad 201, pues no pasaron por un concurso de oposición para ofrecer dichos servicios.

Algunos de estos docentes, se basificaron en los concursos de oposición de 1991 y 1992 a través de convocatorias nacionales. Asimismo, se incorporaron a la Unidad 201, profesores con perfil y experiencia universitaria, particularmente en el campo de la educación. El siguiente concurso de oposición se desarrolló en 1994, situación que fortaleció la planta académica de la Unidad 201.

El personal administrativo aumentó, creando con ello nuevas plazas administrativas para la Unidad 201. Lo anterior genera un cambio en la estructura organizativa sin tener claridad de las funciones que desarrollaban.

El siguiente concurso de oposición fue en 1998. La característica de este proceso, a diferencia de los anteriores, consistió en ser estatal, y su

diseño estuvo a cargo de las autoridades de la Unidad 201 con la finalidad de regularizar al personal académico comisionado y de contrato. En este periodo, se gestionaron las últimas dos plazas académicas de 40 horas ante las autoridades del IEEPO, para cubrir las materias de computación en la LE94, además de capacitación del personal académico y administrativo, así como la creación del área de informática. En el año 2002 se da el último concurso de oposición a nivel estatal con criterios similares al anterior.

Una de las características que ha distinguido a estos últimos concursos, es que un número considerable de plazas se declararon desiertas, por lo que se mantienen como propiedad de la Unidad 201 y se utilizan con la figura de personal por contrato.

Programas educativos

Se ofreció la Licenciatura en Educación LE 94, la cual tuvo el propósito de formar a los maestros con un plan donde se recuperaba la experiencia que habían tenido los anteriores programas, así como las distintas modalidades de estudio, pero además se pretendía formar a los directivos e incluir contenidos para profesionales de educación especial.

En el 2002 se implementó la Licenciatura en Intervención Educativa (LIE), diseñada por el personal académico de las unidades y reconocida por la UPN Ajusco. Se crea como una respuesta a la falta de matrícula y se oferta en la modalidad escolarizada, dirigida a estudiantes de bachilleratos y profesionales interesados en la intervención educativa. Este programa viene a ser un parteaguas en la vida académica y administrativa de la Unidad 201, acostumbrada a trabajar con estudiantes los fines de semana.

El programa de posgrado de Maestría en Sociolingüística de la Educación Básica y Bilingüe de la UPN Unidad 201, es un programa diseñado por personal de la unidad y avalado por el Consejo Académico de la Unidad Ajusco en 1997 para su registro ante profesiones. Es considerado como el posgrado que la entidad requería para favorecer la interculturalidad.

Las subsedes

En el caso de las subsedes, siguen funcionando en atención a la matrícula de profesores en servicio habilitados en la docencia, donde el perfil de ingreso de los estudiantes fue muy diverso, y se continuó trabajando en las mismas condiciones en las que fueron instituidas. De 1991 a 1993, se crearon las subsedes: Huajuapán de León y Huautla de Jiménez, en las que se ofreció el Plan 85, dirigido a profesores en servicio que laboraban en el sistema formal. Para 1993-1994, se creó la subsede Jamiltepec, impartiendo las LEP y LEPMI 90, atendiendo a maestros de educación indígena. Finalmente, de 1994 a 1998 se crean las últimas tres subsedes: Teotitlán de Flores Magón, Pochutla y Cacahuatpec. En éstas se implementó la LE 94 en las dos primeras y, las LEP y LEPMI 90 en la tercera.

Cuarta fase: La Unidad 201 en la actualidad

La unidad ha revisado su funcionamiento y desarrollo, adaptándose a nuevas formas de organización que le permitan consolidarse como una institución de nivel superior. Se sigue manteniendo una dependencia académica y normativa de la UPN Ajusco y administrativa, económica y laboral del IEEPO. En este sentido, las autoridades de la Unidad 201 han planteado una serie de propuestas que respondan a las necesidades que demanda su contexto.

Estructura organizativa

Lo anterior contribuyó a una reorganización en el funcionamiento de la Unidad 201, con una estructura organizativa y una normatividad que se han venido adecuando a los diferentes momentos. La institución está integrada por tres figuras directivas: el director de la Unidad, subdirector académico y una jefatura administrativa. Asimismo, cuenta con un Consejo de Unidad como órgano sustantivo en la planeación y toma de decisiones sobre el rumbo de la institución.

Los procesos administrativos son los gastos de operación y su comprobación, la titulación, los trámites de contratación de personal docente bajo contrato y por horas frente a grupo, entre otros.

Funciones académicas y administrativas

Con base en una planeación institucional, se trata de recuperar las áreas sustantivas: docencia, investigación, y difusión y extensión, donde a la primera se le ha privilegiado como función básica, aunque se impartan posgrados.

La investigación, entendida como un proceso de generación de conocimientos sobre la realidad educativa para enfrentar de manera crítica y sistemática problemas relacionados con el campo educativo, se ha venido desarrollando por iniciativa de algunos asesores, así como por alumnos del posgrado. Sin embargo, en los últimos años, en la Unidad 201 no se le ha dado importancia para impulsarla, ni se han creado las condiciones que motiven a los asesores para considerarla como un área sustantiva. En 2013 se conforma un Cuerpo Académico (CA) con personal de base de tiempo completo y personal por contrato, el cual ha sido reconocido por el PRODEP a través de su vinculación con la Unidad Ajusco, para desarrollar un proyecto de investigación, así como por la incorporación de alumnos tesistas de licenciatura. Esto implica que la Unidad 201 reconsidere esta función y se le dé reconocimiento a la misma.

La Difusión y Extensión de la cultura simplemente se ha desarrollado de forma operativa, difundiendo los programas educativos y dando a conocer algunas de las producciones de alumnos y maestros. Falta realmente comprender sus funciones y hacer una proyección hacia la comunidad con relación a la misión que desarrolla la institución, además de favorecer la comunicación y el desempeño de los diferentes actores.

Personal académico y administrativo

En relación con el número del personal académico de base, éste no se ha incrementado, incluso ha disminuido debido a las jubilaciones y por la falta de continuidad en los concursos de oposición; se mantiene y aumenta el personal de contrato. Desaparece la figura del personal por horas frente a grupo en la sede y las subsedes.

De las subsedes creadas, solamente se mantiene la de Tlaxiaco, con una matrícula reducida, escaso personal académico de base y personal por contrato limitado, con la incertidumbre de su cierre inminente.

El personal de apoyo se renovó debido a las jubilaciones, heredando las plazas base a sus hijos o familiares. Por otro lado, se tenían 10 personas de servicios generales que se integraron a la Unidad 201 vía sindical, sin embargo, por situaciones diversas, sólo laboran nueve de ellas.

Programas educativos

En el caso de la LE94, este programa educativo se sigue desarrollando en la Unidad 201 y en la subsede de Tlaxiaco, la cual se encuentra en un proceso de cierre, respondiendo a la política de la UPN Ajusco, dado que ya no responde a las exigencias del contexto social y la falta de matrícula. También contribuyó la evaluación curricular del programa educativo en 2009-2010, con la finalidad de tomar decisiones sobre su reestructuración o el diseño de un nuevo plan de estudios.

La LIE y las LEP y LEPMI90, estos programas han sido evaluados por los CIEES: la primera en el periodo 2009-2010 y la segunda en el 2012, ambas obteniendo el nivel 2. Las recomendaciones hasta el momento no se han atendido.

En 2005 se hizo el rediseño curricular de la Maestría en Sociolingüística, en el cual se desarrolló una formación interdisciplinaria, con un enfoque intercultural, haciendo énfasis en los procesos sociolingüísticos, e implementándose en la quinta promoción.

La Especialización/Maestría en Educación Matemática e Interculturalidad en la educación primaria y preescolar y la Especialización/Maestría en Enseñanza de las Matemáticas en el nivel medio superior. El grupo Tlacuache, del núcleo académico de la enseñanza de las matemáticas, conformado por docentes de la UPN Ajusco y docentes de la Unidad 201 Oaxaca, participó en 2014 en el programa de Cátedras Conacyt, dirigido a las IES para que presentaran proyectos que demandaran investigadores. El proyecto fue aprobado con una duración de 10 años, incorporando en 2014 tres profesionales en el área de las matemáticas con nivel de doctorado y posdoctorado, contratados por el Conacyt. Los esfuerzos del grupo Tlacuache en 2017 se concretizaron con dos propuestas curriculares de programas de posgrado de maestría. Uno dirigido a profesores

del nivel de educación básica y otro dirigido a profesores de educación media superior.

Maestría en Educación Básica (MEB). En 2013 se implementó la MEB para maestros en servicio en educación básica, diseñado por docentes de las unidades de la Ciudad de México ante la falta de matrícula en la LE94.

Con la implementación de la reforma educativa en el sexenio anterior, las unidades de la UPN se vieron afectadas con la reducción de la matrícula en los programas de licenciatura y posgrado. Como propuesta para contrarrestar esta problemática, la UPN Ajusco abre en las unidades de los estados los programas educativos escolarizados, lo que permitió la incorporación de la Licenciatura en Pedagogía en esa modalidad, en la unidad en 2017, dirigida a los egresados del nivel medio superior.

Evaluación

El Centro Nacional de Evaluación (Ceneval) se incorporó a los procesos de ingreso para la captación de matrícula en los programas de licenciatura y en la MEB. Con excepción de la Maestría en Sociolingüística, donde el proceso de ingreso es interno

Este organismo también es el encargado de evaluar y acreditar los procesos de formación de los egresados de los programas de licenciatura semiescolarizados (LEP y LEPMI 90 y LE 94), a través del diseño y aplicación del Examen General de Egreso de la Licenciatura (EGEL), ante el bajo índice de titulación.

Antecedentes del proceso de planeación

Los primeros intentos de planeación se dan en 1994, cuando se buscó dar respuestas a diversas situaciones: principalmente la realidad educativa con sus problemas y tendencias, a fin de reconocer aquellos ámbitos donde la intervención de la universidad es relevante y significativa. En 1998 se inician procesos de planeación formales en la Unidad 201, con el Plan Estratégico 2000-2006, en el cual se contemplaron las siguientes líneas estratégicas: 1) Fortalecimiento de los programas educativos, 2) Actualización de los docentes de las subsedes, 3) Articulación

y coordinación de la investigación, 4) Nuevas opciones curriculares, 5) Actualización y capacitación del personal de apoyo a la docencia, 6) Modernización informática y 7) Fortalecimiento institucional.

En 2007 se llevó a cabo un proceso de planeación institucional donde se involucró al personal de la Unidad 201, y se realizó una evaluación de las metas contempladas en la planeación estratégica de 1998; como resultado, se elaboró el Plan Institucional de Desarrollo (PID 2007-2013). En 2009, en reuniones convocadas por el Consejo Nacional de Autoridades Educativas (Conadeu), se empieza a discutir el futuro de las escuelas normales y por consiguiente de las unidades UPN. Se elaboraron diagnósticos de las mismas, dando por resultado una serie de deficiencias, entre ellas las siguientes:

1. Las unidades UPN declaran la falta de identidad como IES.
2. Las unidades UPN contemplan en sus plantillas de personal muchas categorías de plazas por hora, sin los respaldos institucionales suficientes.
3. Ausencia de un tabulador común que posibilite hacer equiparables a los trabajadores académicos y administrativos.

Como parte del proceso de descentralización, se planteó la necesidad de convertir a las unidades en Organismos Públicos Descentralizados (ODES) con definición jurídica y patrimonio propio, como parte del proceso de transición impulsado en el periodo de la Dra. Silvia Ortega Salazar, rectora de la UPN Ajusco. Este proceso no se atendió en tiempo y forma por las autoridades de la Unidad 201 y se recupera en 2014 con la propuesta de ODES para la Universidad Pedagógica del Estado de Oaxaca (UPEO) que incluye a las 3 unidades de la entidad; este proceso se elaboró generando una propuesta de presentación y aprobación ante la Cámara de Diputados del estado. Esto significó la búsqueda de una salida hacia una definición jurídica propia.

Por otro lado, las políticas educativas actuales plantean que la función de las unidades estatales se incorporen a la reforma educativa a

través de la capacitación de los profesores de educación básica y media superior, propuesta de la Rectoría de Ajusco, con la finalidad de obtener financiamiento para la subsistencia de las mismas.

CONCLUSIONES

Con base en este recorrido histórico acerca del funcionamiento de la Unidad 201, se hace necesario comprender los nuevos retos y cambios que debe impulsar para su transformación y de esta manera lograr que realmente sea una IES.

Las unidades UPN a nivel nacional se encuentran en la incertidumbre debido a que, como ya se detalló, desde 1979 y hasta 1992, dependieron de la Unidad Ajusco, y precisamente con la firma del ANMEB, se da el proceso de transición que les permita construir su propio marco legal. En algunos estados se lograron posicionar las unidades, pero en otros han tenido serias dificultades para funcionar como Unidades Estatales. Es necesario que éstas se transformen y evolucionen en el diseño y alcance de sus proyectos. La estrategia de lograr una personalidad jurídica de las unidades, les permitirá ser sujetos de derechos y obligaciones derivados de prestaciones sociales, convenios, contratos, registro y preservación de derechos autorales, registro e incorporación a diversas instituciones para el financiamiento e infraestructura. En consecuencia, se avanzará en la consolidación del proyecto académico y les obliga a definir términos y exigencias que requiere la política educativa de educación superior.

La propuesta de convertirse en un organismo público descentralizado viene a resolver en parte la indefinición jurídica que ha tenido la Unidad 201, lo que posibilita crecer y desarrollarse como una IES. Sin embargo, requiere de la decisión integral de todos los actores que la componen, y por otra parte, de la voluntad de las autoridades educativas estatales de la rectoría de la UPN Ajusco y de las demás instituciones involucradas en este proceso. La descentralización permitirá un desempeño con mayores márgenes de autonomía académica, de gestión, administrativa y

financiera, convenientes en la prestación de servicios, orientadas a la formación de profesionales de la educación a cargo de los gobiernos de los estados, para alcanzar mejores niveles de calidad, cobertura, pertinencia y capacidades para la administración de su patrimonio. Con ella se proyecta romper la inercia de una organización burocrática, que paraliza sus funciones actuales, tratando con ello de recomponer la administración educativa y de esta manera quitarle al IEEPO la autoridad y poder institucional que ejerce en la administración de nuestra institución.

REFERENCIAS

- Aguerrondo, I. (1993). La calidad de la educación, ejes para su definición y evaluación, Colección: La educación. *Revista Interamericana de Desarrollo educativo*. III (116)
- Arnaut, A. (1994). *Historia de una profesión. (Los maestros de educación primaria en México 1887-1994)*. México. Centro de Investigación y Docencia Económicas.
- Arnaut, A. (1998). *La Federalización Educativa en México. Historia del debate sobre la centralización y la descentralización educativa (1889-1994)*. México. Centro de Investigación y Docencia Económicas/El Colegio de México.
- ANUIES-CONPES (1987). *Programa integral para el desarrollo de la educación superior*. México. ANUIES.
- BID (1997). *El banco y la universidad, Documento OP-743 Educación*. BID.
- BM (1993). *Cómo lograr resultados. El programa del Banco Mundial encaminado a aumentar la eficacia del desarrollo*. BM.
- Castañeda, A. et. al. (2003). La UPN y la formación de maestros de educación básica, en: *Cuadernos de discusión*. 15. México. SEP.
- CEPAL-UNESCO (1992). *Educación y conocimiento: Eje de la transformación productiva con equidad*. CEPAL.
- Consejo Nacional de Autoridades Educativas (2009). *Resumen Ejecutivo*. México. Conaedu.

- Contreras, J. (1997). *La autonomía del profesorado*. Madrid, España. Editorial Morata.
- Periódico Oficial del Gobierno del Estado de Oaxaca* (1992). Decreto Número 2. IEEPO. MÉXICO.
- Diario Oficial de la Federación* (1978). Decreto de Creación de la Universidad Pedagógica Nacional. México.
- Elizondo, A. (2000). *La Universidad Pedagógica Nacional, ¿Un nuevo discurso magisterial?* Colección Educativa 11. México. UPN.
- Elizondo, A. (2003). *La nueva escuela, I y II. Dirección, liderazgo y gestión escolar*. México. Editorial Paidós.
- Fuentes, O. (1992). *Reflexiones sobre el futuro de la Universidad Pedagógica Nacional. (Su carácter nacional y sus funciones sustantivas)*. Documento para la discusión en la comunidad universitaria. Noviembre. México. (s. e.).
- Fuentes, O. (1993). *Educación y política educativa en México*. México. Nueva Imagen.
- García, J. (1977). *La autonomía universitaria en América Latina: Mito y realidad*. México. UDUAL.
- Jiménez, Y. (2004). *Democracia Académico-sindical y reestructuración educativa en la UPN*. México. UPN.
- Ley General de Educación, SEP* (1993). Diario oficial de la Federación. México.
- Ley de Entidades Paraestatales del Estado de Oaxaca*. (2001). México.
- Ley Estatal de Educación* (1997). Quincuagésima Quinta Legislatura Constitucional del Estado Libre y Soberano de Oaxaca. Septiembre-diciembre.
- Martínez, M. et al. (2006). *La evaluación en el desarrollo institucional. El caso de la UPN*. Más textos. México. UPN.
- Miranda, F. (2001). *Las Universidades como organizaciones del conocimiento. El caso de la Universidad Pedagógica Nacional*. México. Centro de Estudios Sociológicos-El Colegio de México/UPN.

- Moreno, A. y Florescano E. (1982). Descentralización: México, modelo a desarmar. Política cultural: Inversión del desperdicio, en Héctor Aguilar Camín (comp.) *El desafío mexicano*. México. Océano.
- Moto, E. (1989). *Elementos del derecho*. México. Porrúa.
- Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE) (1991). *El financiamiento para la educación superior*. Barcelona. España. OCDE.
- Ornelas, C. (1997). *La descentralización de la educación en México*. ONU/ Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL). Santiago de Chile.
- Prawda, J. (1984). *Educación y descentralización en América Latina*. México. (s. e.)
- Ratinoff, L. (1996). Devaluación y privatización de la enseñanza en América Latina. *Boletín del Proyecto Principal de Educación en América Latina y el Caribe*. Núm. 39, OREALC-UNESCO.
- SEP (1992). *Acuerdo Nacional para la Modernización de la Educación Básica*. México. SEP.
- UPN (1979). Acuerdo Núm. 31. *Que reglamenta la organización y funcionamiento de la Comisión Académica Dictaminadora de la UPN*. México.
- UPN (1980). *Sistema de Educación a Distancia Unidad UPN/SEAD*. México.
- UPN (1983). *Reglamento Interior de Trabajo del personal Académico de la Universidad Pedagógica Nacional*. México.
- UPN (1985). *Proyecto Académico*. México.
- UPN (1988). *Manual General de Organización de la Universidad Pedagógica Nacional*.
- UPN (1993). *Proyecto Académico de la Universidad Pedagógica Nacional*. México.
- UPN (1993). *Proceso de Transición de la Universidad Pedagógica Nacional (fascículo 1)*, SEP/UPN. México
- UPN (1994). *Plan Institucional de Desarrollo. Estructura Orgánica Académica. Normatividad*. SEP México.

- UPN (1995). *Proceso de transición* (fascículo I), UPN, México.
- UPN 201-Oaxaca. (2000). *Plan Estratégico 2000-2006*. Oaxaca, México.
- UPN 201-Oaxaca. (2008). *Plan Institucional de Desarrollo 2007-2013*. Oaxaca, México.
- UPN. (2010). *Propuesta para la conformación de una figura jurídico-administrativa de las Unidades de la UPN en las entidades federativas*. México.

SECRETARÍA DE EDUCACIÓN PÚBLICA

Esteban Moctezuma Barragán *Secretario de Educación Pública*
Francisco Luciano Concheiro Bórquez *Subsecretario de Educación Superior*

UNIVERSIDAD PEDAGÓGICA NACIONAL

Rosa María Torres Hernández *Rectora*
María Guadalupe Olivier Téllez *Secretaria Académica*
Karla Ramírez Cruz *Secretaria Administrativa*
Rosenda Ruiz Figueroa *Directora de Biblioteca y Apoyo Académico*
Abril Boliver Jiménez *Directora de Difusión y Extensión Universitaria*
Juan Martín Martínez Becerra *Director de Planeación*
Yolanda López Contreras *Directora de Unidades UPN*
Yiseth Osorio Osorio *Directora de Servicios Jurídicos*
Silvia Adriana Tapia Covarrubias *Directora de Comunicación Social*

COORDINADORES DE ÁREA ACADÉMICA

Adalberto Rangel Ruiz de la Peña *Política Educativa, Procesos Institucionales y Gestión*
Amalia Nivón Bolán *Diversidad e Interculturalidad*
Pedro Bollás García *Aprendizaje y Enseñanza en Ciencias, Humanidades y Artes*
Leticia Suárez Gómez *Tecnologías de la Información y Modelos Alternativos*
Eva Francisca Rautenberg Petersen *Teoría Pedagógica y Formación Docente*
Rosalía Menéndez Martínez *Posgrado*
Rosa María Castillo del Carmen *Centro de Enseñanza y Aprendizaje de Lenguas*

Subdirector de Fomento Editorial *Guillermo Torales Caballero*

Corrección de estilo *Manuel Hinojosa*

Cuidado de la edición *Priscila Saucedo García*

Formación *Angélica Fabiola Franco González*

Diseño de portada *Margarita Morales Sánchez*

Esta primera edición de **EL PROCESO DE DESCENTRALIZACIÓN EDUCATIVA: EL CASO DE LA UNIDAD 201 OAXACA DE LA UPN**, estuvo a cargo de la Subdirección de Fomento Editorial, de la Dirección de Difusión y Extensión Universitaria, de la Universidad Pedagógica Nacional, y se publicó en enero de 2021.