

**Descentralización de la UPNECH.
Sus primeros cinco años
2011-2016**

Patricia Caballero Meneses

Descentralización de la UPNECH. Sus primeros cinco años 2011-2016

Patricia Caballero Meneses

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 Fascículos a 40 años de la UPN

ISBN Volumen: 978-607-413-374-5

F

LE7.3931

E7.5

C2.3 Caballero Meneses, Patricia

Descentralización de la UPNECH, sus primeros cinco años 2011-2016 /
Patricia Caballero, -México : UPN, 2021

1 archivo electrónico (37 p.) ; 1.5 MB ; archivo PDF

ISBN Obra Completa: 978-607-413-337-0

ISBN Volumen: 978-607-413-374-5

1. AUTONOMÍA UNIVERSITARIA - DISCURSOS, ENSAYOS, CONFERENCIAS, ETC.
2. EDUCACIÓN Y ESTADO - MÉXICO I. t.

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
REUNIONES DE TRABAJO DEL PERSONAL UNIVERSITARIO	8
CONSTRUCCIÓN DE LA FIGURA DE RECTORÍA.....	10
CREACIÓN Y DESARROLLO DE LOS ÓRGANOS DE GOBIERNO.....	12
ESTRUCTURA ORGÁNICA.....	15
CONSTRUCCIÓN DEL MARCO NORMATIVO DE LA UNIVERSIDAD	17
PLAN INSTITUCIONAL DE DESARROLLO Y PROYECTO ACADÉMICO	18
FORTALEZAS Y DEBILIDADES DEL PERSONAL ACADÉMICO.....	22
REGULARIZACIÓN DE LA PLANTILLA DE PROFESORES	23
RECURSOS HUMANOS, EQUIPAMIENTO, REMODELACIÓN Y CONSTRUCCIÓN DE ESPACIOS.....	25

POLÍTICAS INSTITUCIONALES GENERADAS	28
TRANSICIÓN HACIA UNA ALTERNANCIA POLÍTICA DE NUEVO GOBIERNO DEL ESTADO	30
REFERENCIAS	34

DESCENTRALIZACIÓN DE LA UPNECH. SUS PRIMEROS CINCO AÑOS 2011-2016

*Patricia Caballero Meneses**

El tiempo transcurre en nuestro intento por dejar huella
y construir un mundo mejor, una mejor institución.
Hay personas cuyo paso por la universidad es breve; para los más,
es un lugar donde nos hemos desarrollado profesionalmente y
forma parte importante de nuestra vida. La contribución en el
fortalecimiento de la institución plasma algo personal;
porque nuestro sentido humano es innegable y enriquecedor.
*El ser la Rectora Fundadora de la institución es un privilegio; estoy
plenamente convencida de las decisiones que tomé ocupando ese
lugar único.*
Edificamos futuro

INTRODUCCIÓN

El tema central de este documento da cuenta de la creación, desarrollo y consolidación de la Universidad Pedagógica Nacional del Estado de

* Universidad Pedagógica Nacional del Estado de Chihuahua, Campus Chihuahua. Doctora en Ciencias de la Educación. Asesora Académica. Rectora fundadora de la UPNECH. Contacto: pcaballero@upnech.edu.mx

Chihuahua (UPNECH), como organismo público descentralizado a partir del 6 de agosto de 2011. Institución que en su primera gestión, promovió la autogobernanza y el trabajo cooperativo y colaborativo en sus diferentes órganos de gobierno y que, además, puede ser ejemplo de las amplias posibilidades que esta figura jurídica ofrece para las unidades en las entidades federativas, en su contexto nacional.

En el Estado de Chihuahua, a partir de 1979, la Universidad Pedagógica Nacional (UPN) tuvo tres unidades para ampliar la cobertura y atender a los maestros en servicio; desde su origen, tuvo indefinición jurídica. La primera unidad creada fue la 081 en la capital, la 082 en Ciudad Juárez y la 083 en Hidalgo del Parral. A partir de 1992, con la descentralización de la educación a los estados y el variado interés en las administraciones educativas, respecto del desarrollo de las unidades, tuvieron un crecimiento con ritmos diferenciados, abriendo en su momento subsedes, unas desapareciendo y otras arraigándose en las localidades.

La vida universitaria se limitó a la aplicación de programas educativos diseñados desde UPN Ajusco: Licenciatura Plan 79 y Licenciatura Plan 85. A partir de la descentralización en 1992, queda sujeto el desarrollo académico a UPN Ajusco, organismo desconcentrado, y la administración de los recursos sujeto a los Servicios Educativos del Estado de Chihuahua (SEECH), organismo descentralizado de educación básica. Inicia una nueva etapa en las unidades: decisiones académicas por parte de UPN Ajusco y administrativas por parte de SEECH.

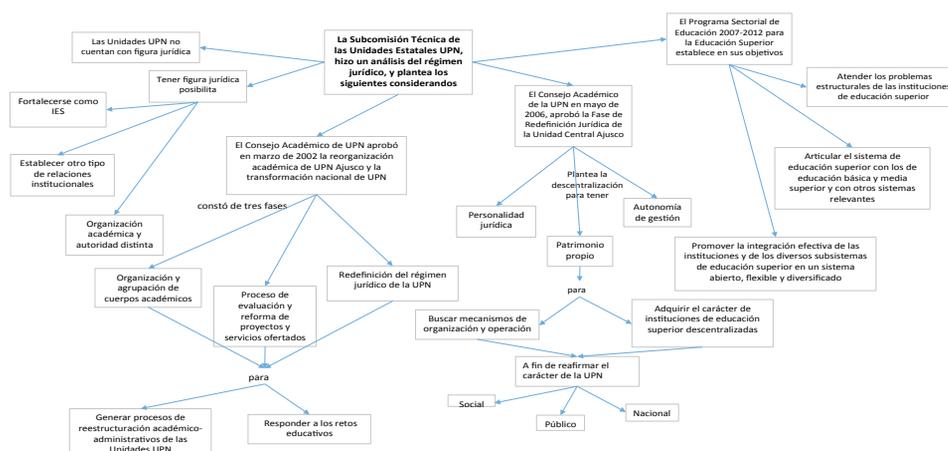
Las unidades UPN en el estado, junto con las subsedes, incluyen en su oferta educativa la Licenciatura Plan 1994, además de la Licenciatura en Educación Preescolar y en Educación Primaria para el Medio Indígena (LEPEPMI) en la región serrana. Luego se agregan estudios de maestría, la Licenciatura en Intervención Educativa y, finalmente, el doctorado regional.

En las reuniones del Consejo Nacional de Autoridades Educativas (Conaedu), revive la inquietud respecto de la situación jurídica de las unidades UPN a nivel nacional; razón por la que se forma un grupo de trabajo (GT) coordinado por la Dirección General de Educación Superior de

Profesionales de la Educación (DGESPE) y participación de la Rectora de UPN Ajusco¹ en la realización del diagnóstico nacional. De este ejercicio se estructura una propuesta para el fortalecimiento de las unidades y se retoma la idea de impulsar su descentralización. Esta idea es señalada en el Acuerdo tomado por el Grupo de trabajo, el 10 de diciembre de 2008.

ACUERDO GT-EN.2^a.3.: La Subcomisión Técnica también tendrá por objeto realizar un análisis sobre las funciones, régimen jurídico y modelo de financiamiento de las unidades de la UPN en el marco más amplio de la formación inicial de los docentes, a fin de generar una propuesta de transformación y fortalecimiento de dichas unidades, las cuales se someterán en su oportunidad al pleno del Conaedu.

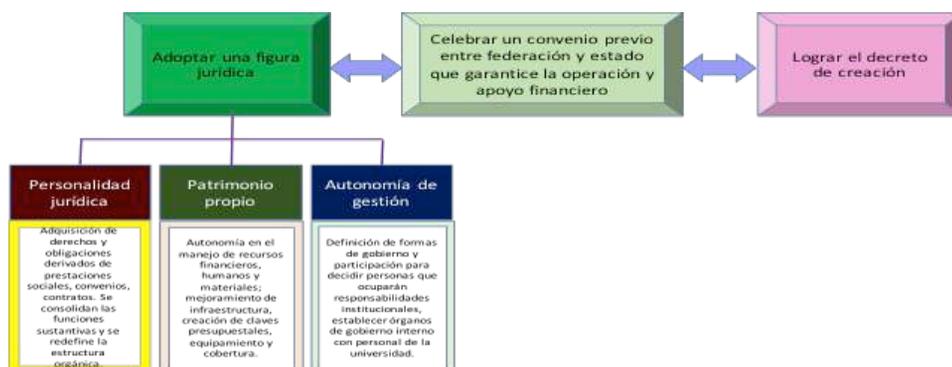
Figura 1. Análisis del contexto y situación de UPN a nivel nacional



A partir de los considerandos que expone la Subcomisión Técnica, se genera una propuesta resumida en la siguiente figura.

¹ La doctora Syvia Beatriz Ortega Salazar.

Figura 2. Propuesta de la Subcomisión Técnica de Conaedu



En la experiencia vivida por Chihuahua, se logró el decreto de creación; respecto de la adopción de figura jurídica, se cumplieron legalmente los dos aspectos principales: personalidad jurídica y patrimonio propio. La autonomía de gestión fue sustancialmente lograda durante los primeros cinco años, a partir de la construcción colectiva del plan institucional de desarrollo y el proyecto académico y las estructuras de gobierno, que se mencionan más adelante.

REUNIONES DE TRABAJO DEL PERSONAL UNIVERSITARIO

El interés mostrado por Conaedu, para atender la problemática de las unidades UPN en el país, se vio reflejado en las sesiones del GT. En el Acta de la IX Reunión de Conaedu, se definen acuerdos y se plantea en el punto VII: Análisis de la propuesta para la definición de la naturaleza jurídica de las Unidades Estatales.

ACUERDO GT-EN.9^a.10.: El Grupo de Trabajo toma nota de la presentación de la Rectoría de la Universidad Pedagógica Nacional, en relación con los elementos para la construcción de una agenda integral para la transformación de las Unidades Estatales UPN.

ACUERDO GT-EN.9^a.11.: El Grupo de trabajo aprueba la agenda integral para la transformación de las Unidades Estatales UPN.

ACUERDO GT-EN.9^a.12.: El Grupo de Trabajo acuerda que la Subcomisión encargada del tema de las Unidades Estatales de la Universidad Pedagógica Nacional (UPN) reanude sus actividades, con la participación de un representante de la Rectoría de la UPN, a efecto de que presente en una reunión extraordinaria del propio Grupo de Trabajo, una propuesta de actividades específicas y tiempos estimados, para el cumplimiento de la agenda integral para la transformación de las Unidades Estatales UPN en organismos públicos descentralizados, atendiendo todas las dimensiones relevantes para ello.

De esa iniciativa se gestiona también el Programa de Fortalecimiento y Mejora (Proform) de las unidades UPN, cuyo objetivo principal fue fortalecer las unidades en el país hacia la búsqueda de la descentralización.

Aunque los acuerdos emanados en las reuniones de Conaedu debían propiciar una agenda para lograr la descentralización de las unidades, fue poca la información que llegó a Chihuahua. Sin embargo, las inquietudes, organización e iniciativa de la comunidad universitaria, fueron fundamentales para dar seguimiento a esta propuesta mediante foros identitarios para revisar la propuesta y obtener el consenso en la toma de decisiones, donde se analizaron ventajas y desventajas de ser un organismo público descentralizado; se nombró una comisión representativa, conformada por los directores de Chihuahua, Juárez y Parral² y representantes académicos por unidad, a fin de propiciar un acercamiento con las autoridades ejecutivas y legislativas en el Estado, con la sección ocho del Sindicato Nacional de Trabajadores de la Educación (SNTE) y con la rectora de UPN Ajusco, para promover la descentralización.

Hubo cambio de administración estatal y se detuvo temporalmente el proceso; sin embargo, a insistencia de las propias unidades, fue retomado

² Doctor Pedro Barrera Valdivia, maestras Gloria Alva Rodríguez Chávez y Rocío Araceli Duarte Baca.

el proyecto por las nuevas autoridades, logrando que el Ejecutivo del Estado enviara la iniciativa al Congreso del Estado, misma que fue aprobada por unanimidad y publicada en el *Periódico Oficial del Estado* el día 6 de agosto de 2011, dando inicio a una nueva etapa de la universidad.

Si bien, la comisión nombrada por el pleno universitario trabajó en la tarea encomendada, la participación en tal propósito, del doctor Pedro Barrera Valdivia, entonces director de la Unidad 081, fue fundamental para cristalizar el proyecto. Las relaciones establecidas con las diferentes autoridades, su imagen ampliamente reconocida por el personal de las unidades y su acercamiento con cada uno de los actores involucrados en la toma de decisiones, impulsaron el propósito colectivo de lograr la descentralización.

CONSTRUCCIÓN DE LA FIGURA DE RECTORÍA

Una vez publicado el decreto de creación de la UPNECH de acuerdo con los procedimientos establecidos en la Ley del propio organismo, en concordancia con el Artículo Segundo Transitorio que señala: “El Rector Fundador de la Universidad Pedagógica Nacional del Estado de Chihuahua, será nombrado a la brevedad por el Gobernador del Estado, exceptuando por única ocasión, el procedimiento estipulado en el artículo 15 de esta Ley.” el 26 de octubre del 2011, el gobernador nombra rectora fundadora a la doctora Patricia Caballero Meneses. Para el nombramiento de subsecuentes rectores, el Artículo 15 de la Ley señala que el gobernador elegirá de entre una terna que presente la Junta Directiva.

Una vez nombrada la rectora, desarrolla una agenda inicial de trabajo,³ consistente en la integración de la Junta Directiva, inicio y seguimiento al proceso de desincorporación administrativa de la UPNECH,

³ En conjunto con el doctor Esteban Hernández Pérez, coordinador Estatal de Organismos Descentralizados, de la Secretaría de Educación, Cultura y Deporte de Gobierno del Estado.

de los Servicios Educativos del Estado de Chihuahua; atención a trámites administrativos, acercamiento a la Secretaría de Hacienda para la gestión de recursos financieros, principalmente.

Al integrarse la Junta Directiva, se procede al nombramiento de las autoridades internas de la institución para ocupar la Secretaría Académica, Secretaría Administrativa y Dirección de Unidades. Se tramita el registro federal de contribuyentes ante el Servicio de Administración Tributaria (SAT), se aperturan cuentas de cheques, se adquiere un sistema compatible con la Ley de Contabilidad Gubernamental. Además, se gestiona la estructura presupuestal para integrar a la cuenta pública los recursos presupuestales con sus diferentes fuentes de financiamiento: federal del Ramo 33 e ingresos propios.

El proceso de entrega-recepción SEECH-UPNECH fue un tema inédito por el significado que albergó el entregar, de un organismo descentralizado a otro organismo los recursos humanos, materiales, tecnológicos y financieros que hasta esa fecha estaban administrando. En un acuerdo previo del entonces director general de los SEECH y la recién nombrada rectora de la UPNECH, se estableció un equipo de trabajo interinstitucional para revisar y delimitar los recursos asimilados por los SEECH.

Este procedimiento generó inquietudes en el personal de la universidad, respecto de los trámites que se encontraban en curso, el pago de nómina, jubilaciones, préstamos, beca comisión y beca económica, entre otros.

Construir la figura de rectoría, en una institución ya formada, generó resistencias internas expresadas en formas como: envío tardío de información académica y administrativa a los secretarios en rectoría, resistencia para integrar información de los estudiantes en el nuevo sistema escolar, intentos por continuar trámites administrativos en SEECH, desconociendo la figura de la UPNECH; también, las unidades sintieron pérdida de poder, con personal acostumbrado a un estilo de trabajo y resistencia al cambio institucional. Sin embargo, poco a poco estas expresiones fueron reduciéndose a medida que la comunidad universitaria se fue involucrando en la construcción de nuevos escenarios. El trabajo conjunto, la importante participación de los directores, el respeto a la

expresión de inquietudes y la permanencia de los derechos laborales de los trabajadores, fue posibilitando la aceptación de una figura rectora. La visión, metas y objetivos institucionales, así como la definición del proyecto institucional, el alcance y la evaluación de los resultados fueron cimentados colectivamente, con responsabilidad compartida y la conservación de lo mejor del pasado para alcanzar un mejor futuro.

También se tuvieron resistencias externas. En los SEECH, a pesar de los acuerdos establecidos por los directivos, en la parte operativa de la estructura se generó resistencia para solucionar los trámites, en tanto se conformaba el área administrativa de Rectoría. Ante tal situación, el Director de los SEECH giró instrucciones para atender las necesidades de la naciente institución. Este apoyo permitió que la nómina y los trámites diversos continuaran su curso hasta que el nuevo organismo estuvo en condiciones de operar cada una de sus áreas. Siempre fue puntual el pago de nómina, prestaciones y trámites correspondientes. También se logró el reconocimiento de la nueva personalidad jurídica de la universidad por parte de la Sección 8 del SNTE que fue respetuosa de las decisiones tomadas.

CREACIÓN Y DESARROLLO DE LOS ÓRGANOS DE GOBIERNO

Se procedió a conformar los órganos de gobierno de la universidad para atender los aspectos legales, normativos, administrativos y académicos de su nuevo estado jurídico. Cada uno de ellos tienen atribuciones que les otorga la ley de la universidad, el estatuto orgánico y el manual de organización, autorizados por la Junta Directiva.

Tabla 1. Órganos de gobierno colegiados

Órgano	Descripción
Junta Directiva	Máximo órgano de gobierno de la universidad, con siete integrantes. Sus atribuciones son: aprobar presupuestos y estados financieros, estructura, nombramientos, planes estratégicos, planes y programas de estudio, reglamentos, estatuto orgánico, entre otros.
Consejo de Calidad	Integrado por: rector, secretarios académico y administrativo, directores de campus y un representante académico por cada campus. Establece acuerdos, desarrolla reglamentos, promueve elaboración de planes y programas, impulsa la investigación y difusión, entre otros. Estos productos se presentan a la Junta Directiva para aprobación o como informe. Atribuciones: someter a la Junta Directiva los planes estratégicos, programas especiales o de apoyo, normas y disposiciones reglamentarias, modificaciones a la estructura orgánica; vigilar los procesos; designar comisiones, entre otros. Además, decide la oferta académica, trabaja en el diseño del calendario estatal; revisa solicitudes de alumnos y personal, organiza eventos estatales y atiende situaciones diversas de los campus.
Consejo Social	Integrantes: el rector, secretarios académico y administrativo y diez personas de reconocido prestigio en alguno de los ámbitos de la vida social, cultural, artística, científica y económica, que cuenten con una solvente calidad moral. Órgano de apoyo. Atribuciones: conocer las actividades de carácter económico de la universidad y efectuar recomendaciones; proponer a la Junta Directiva el código de ética; promover la vinculación de la universidad con su entorno y la colaboración de la sociedad en el financiamiento de la universidad; atender situaciones relacionadas con el comportamiento de alumnos y personal de la institución, entre otros. El Consejo Social fue el responsable de la elaboración del reglamento del consejo social y el código de ética; también de nombrar al comité de ética para atender situaciones específicas.

Tabla 2. Órganos de gobierno unipersonales

Órgano	Descripción
Rector	Atribuciones: ejercer la dirección, gobierno y gestión de la universidad, administrarla y representarla legalmente, ejecutar los acuerdos de los órganos colegiados, cumplir y hacer cumplir normas y disposiciones reglamentarias, proponer al consejo de calidad modificaciones a la estructura, promover la difusión y divulgación del conocimiento y la cultura, proponer nombramientos, entre otros.
Secretario académico	Funciones: coordinar y supervisar las actividades para la planeación, programación, difusión, desarrollo y evaluación de las funciones de docencia e investigación; formular el programa anual de actividades; dar seguimiento a la ejecución de los convenios de colaboración; revisar y proponer en forma conjunta reglamentos; lineamientos y documentos institucionales; tramitar el registro de los planes y programas de estudio; mantener vigentes los requerimientos y peticiones de ingreso, promoción y permanencia del personal académico; promover los estímulos y reconocimientos para el personal académico y alumnos; sustituir al rector en sus ausencias temporales; participar como secretario del consejo de calidad; supervisar la situación académica de los estudiantes, eficiencia terminal y titulación; entre otros.
Secretario administrativo	Funciones: dirigir, coordinar y supervisar la administración de los recursos humanos, materiales y financieros, así como la prestación de servicios generales; formular el programa anual de actividades; coordinar la integración del presupuesto institucional anual; formular los informes sobre el ejercicio presupuestal y la situación financiera; coordinar el programa de adquisiciones y compras; y los procesos de licitación; supervisar la actualización del inventario del patrimonio; participar con el director de campus en la organización, dirección y control de los recursos administrativos y la aplicación de operaciones que posibiliten un oportuno desarrollo de las actividades sustantivas; participar en negociaciones con organizaciones gremiales, entre otros.

Comisario público	No forma parte de la estructura de la universidad, nombrado por la Secretaría de la Función Pública del Estado. Su propósito es fiscalizar a la institución de acuerdo con lo establecido en la Ley de la Universidad. Emite el dictamen para la aprobación de los recursos financieros mensuales y el informe anual.
Director de campus	Autoridad académica y administrativa de la universidad en el ámbito del campus, atiende los asuntos educativos relacionados con su área de competencia. Mantiene una relación permanente y directa con el rector, sus secretarías y los diversos departamentos de la misma, así como con todo el personal y estudiantes de los programas académicos que se brindan en el campus, a fin de garantizar un servicio de calidad.

Para atender las necesidades de la institución, se formaron comisiones, ya que su operación dio certeza a los integrantes de la institución y las decisiones tomadas se consolidaron con la participación del personal.

Tabla 3. Comisiones

Órgano	Descripción
Comisión académica dictaminadora	Se integra con cinco miembros nombrados por la Junta Directiva. Funciones: elaborar convocatoria para concurso de plazas docentes de nuevo ingreso, con base en las plazas presupuestales vacantes por jubilaciones, renuncias, defunciones. La comisión asume responsabilidad del proceso: organización, desarrollo y emisión de dictámenes. Elaborar convocatoria para promoción docente, determinar los requerimientos; responsable del proceso y elaboración de los dictámenes.
Otorgamiento del estímulo al desempeño docente	Tiene nueve integrantes quienes evalúan las actividades desarrolladas por el docente, de acuerdo con un inventario elaborado para ese propósito. El estímulo al desempeño docente tiene como objetivo otorgar un incentivo económico a los docentes con plaza de tiempo completo, que alcancen mayor puntuación en las diferentes actividades académicas realizadas en un año.
Periodo sabático	Cuatro integrantes, dos nombrados por la rectora y dos asignados por el consejo de calidad. Prestación a la que el docente de tiempo completo puede acceder de acuerdo con la normatividad establecida. Recibe solicitudes de docentes dictaminados y no dictaminados.
Beca Comisión y Beca para Estudios de Posgrado	Formada por tres subdirectores académicos y tres docentes de tiempo completo nombrados por el personal de base. Funciones: elaboración de la convocatoria, análisis de solicitudes y emisión de dictamen.
Comisión mixta para la admisión y promoción del personal no docente	Esta comisión se fundamenta en el Reglamento Interior de Trabajo del Personal No Docente de UPN Ajusco. Atendió los procesos de admisión de plazas vacantes por jubilación, pensión, defunción o renuncia y para la promoción a categoría más alta.

Tabla 4. Otras comisiones

Órgano	Descripción
Comisión estatal de investigación	La integran trece miembros: el responsable estatal de investigación, el coordinador de investigación y posgrado y los coordinadores de investigación de los campus. Reglamento aprobado por Junta Directiva.

Comisión para la equivalencia, convalidación y revalidación	Formada por asesores de diferentes campus, para la equivalencia de cursos de la Licenciatura en Educación Preescolar y la Licenciatura en Educación Primaria. El reglamento quedó en revisión por el consejo de calidad.
Comité de prácticas profesionales	Responsable de los distintos procesos de prácticas profesionales y de unificar los criterios de operatividad en los campus. Reglamento aprobado por el consejo de calidad.
Comité de tutorías	Se formó con los responsables del programa institucional de tutorías de cada campus. El reglamento fue aprobado por el consejo de calidad.

También se crearon comisiones para la organización de situaciones específicas en el desarrollo de la vida universitaria.

ESTRUCTURA ORGÁNICA

Con el propósito de construir la administración en la rectoría, fue necesario solicitar ante la cabeza de sector⁴ la autorización de diez plazas,⁵ misma que fue atendida y turnada a la Secretaría de Hacienda, quedando autorizada con recurso federal Fondo de Aportaciones para la Nómina Educativa y el Gasto Operativo (Fone).

Figura 3. Organigrama



⁴ La entonces Secretaría de Educación, Cultura y Deporte de Gobierno del Estado.

⁵ Posteriormente se llevaron a cabo gestiones ante Fone para la consolidación de la administración, creando plazas de confianza para rectoría y los campus.

Las tres unidades y siete subsedes, se transformaron en diez campus y, posteriormente se agregó un campus más: Guadalupe y Calvo. Tener once campus posibilitó trabajar con mayor independencia, desarrollar condiciones similares de trabajo, establecer una relación horizontal y de apoyo entre los campus, formar grupos de trabajo estatal para proyectos, mantener comunicación directa con rectoría, tener presencia con voz y voto en el consejo de calidad para la toma de decisiones y proveerles de una clave federal de centro de trabajo para:

- Atraer recursos, como se logró en el Programa Escuelas al CIEN, obteniendo 105 000 000 de pesos para fortalecer la infraestructura de cuatro campus, dos de ellos con nueva clave federal de centro de trabajo.
- Reconocimiento de la plantilla laboral de cada campus, en la Secretaría de Hacienda y Crédito Público (SHCP) y la SEP.
- Autorización de firmas para agilizar trámites escolares de alumnos y egresados.
- Aplicación de pago a directivos, con el concepto I9 autorizado por Fone.
- Regularización de pagos de los trabajadores ubicados en zona económica III –de 100%– de acuerdo con el sueldo tabular emitido por la SHCP.⁶

Cada campus fue responsable de la planeación para la aplicación de los recursos humanos, financieros y materiales asignados. Los directores participaron en las decisiones académicas y administrativas: oferta educativa, cuerpos académicos, capacitación del personal, utilización de recursos propios, atención a necesidades de equipo y mantenimiento, calendario escolar, entre otros. Las reuniones con los directores y el consejo de calidad se constituyeron en el

⁶ Se realizaba un trámite cada seis meses para recuperar la diferencia salarial del personal de Creel y Guachochi; con la nueva Clave del Centro de Trabajo (CCT), este trámite ya no fue necesario, al integrar automáticamente el salario devengado.

soporte para realizar el trabajo colegiado de manera efectiva; también en un espacio donde las diferencias se manifestaban abiertamente y se concretaban acuerdos conjuntos.

CONSTRUCCIÓN DEL MARCO NORMATIVO DE LA UNIVERSIDAD

Se hizo el registro de la universidad ante la Dirección General de Profesiones (DGP). Para ello, la rectoría de UPN Ajusco envió oficio de autorización, para que la UPNECH pudiera ofertar programas de licenciatura y posgrado. Además, se reunieron los requisitos señalados por la DGP. Se registraron posteriormente los programas diseñados por la universidad, con su propia personalidad jurídica.

Con esta nueva figura, la universidad adquirió responsabilidades y derechos, por lo que se trabajó en la construcción de la normatividad que permitiera ordenar desde una nueva perspectiva la vida institucional; razón por la que, con base en los reglamentos de UPN Ajusco, que durante años regularon la vida institucional, y de otras instituciones educativas, se fueron creando los propios; respetando la situación laboral y atendiendo los criterios establecidos en documentos que pautan a los organismos públicos descentralizados.

Se generaron los siguientes reglamentos: comisión académica dictaminadora, consejo de calidad, consejo social, otorgamiento del periodo sabático, otorgamiento del estímulo al desempeño docente, beca comisión y beca para estudios de posgrado, general académico y el de investigación; y los siguientes documentos normativos: estatuto orgánico, manual de organización y código de ética. Todos aprobados por la Junta Directiva.

Figura 4. Proceso seguido para elaboración de normatividad



El consejo de calidad elaboró el Reglamento para el nombramiento de director de campus, mismo que quedó pendiente de aprobación por parte de la Junta Directiva.

Otros reglamentos para regulación interna de la universidad, elaborados por el consejo de calidad, fueron: programa institucional de tutorías, prácticas profesionales y educación continua.

Con nuevos reglamentos, lineamientos y acuerdos emanados en las reuniones del consejo de calidad, la universidad logró el ordenamiento legal interno de la institución, viabilizando con ello una mayor previsión a la vida universitaria y estableciendo mecanismos de probable solución a imprevistos.

PLAN INSTITUCIONAL DE DESARROLLO Y PROYECTO ACADÉMICO

La iniciativa por la búsqueda de figura jurídica de las unidades UPN en el país, la descentralización de la universidad en el Estado de Chihuahua en el 2011 y la reforma educativa de educación básica en el 2013, enmarcaron el Plan Institucional de Desarrollo (PID) y el Proyecto Académico (PA), dos documentos indispensables para dar sentido y dirección a la institución educativa, por lo que se elaboró una agenda para su elaboración y sistematizar el trabajo universitario.

En un primer momento, en el seno del consejo de calidad, se plantearon cuatro componentes: la misión, la visión, sus valores y sus orientaciones generales y las condiciones para el desarrollo de dos foros estatales, con dos propósitos principales: elaboración de diagnósticos situacionales y formulación inicial de propuestas. En dichos foros participaron en mesas de trabajo, personal académico y administrativo de la universidad.

Ambos foros fueron organizados privilegiando el trabajo colegiado, a partir de seis rubros: desarrollo académico, posgrado, investigación, difusión cultural y extensión universitaria, planeación y vinculación.

Para la elaboración del PID se partió también del reconocimiento de las diferencias existentes entre los campus de la universidad y de tres

ideas fundamentales, para orientar el desarrollo de cada campus: qué han hecho, qué hacen y qué quieren hacer. También la oferta educativa, planta laboral, infraestructura, cultura pedagógica y vinculación con el sector social, magisterial y autoridades educativas y civiles.

Los foros mantuvieron un encuentro cara a cara para debatir los diferentes planteamientos en el desarrollo universitario; incorporando las tecnologías de información.

El PA es el documento que orienta los procesos de planeación, políticas y estructura orgánico-académica necesarios para cumplir con el objeto de la universidad, establecido en su decreto de creación. Fue elaborado colegiadamente, con una perspectiva de largo plazo al 2030, con el propósito de garantizar la continuidad de programas, proyectos y acciones asumidos por la institución. El PA se constituye así, como el eje central del PID.

La estructura del PA considera cinco ámbitos de intervención, seis líneas de desarrollo académico y los compromisos considerados como prioritarios.

La Secretaría Académica desarrolló las actividades sustantivas de la universidad, con el soporte de la Secretaría Administrativa, quien se constituyó en la responsable de garantizar las condiciones materiales, financieras, humanas y de conectividad, para el desarrollo de las funciones académicas. El PID se desagregó en planes semestrales para su desarrollo. Se lograron los objetivos estratégicos previstos, se atendieron prioridades y se analizaron las áreas de oportunidad. El contexto diferenciado de los campus marcó el ritmo a seguir.

La convicción central, en este periodo de madurez universitaria, fue lograr las metas planteadas en el PID y el PA,⁷ para la consolidación y transformación institucional, con respeto a la pluralidad y diversidad de expresiones.

En docencia se establecieron grupos de trabajo para el diseño de programas de licenciatura y posgrado.

⁷ Coordinados por el entonces secretario académico maestro Jesús Eliseo Ríos Durán.

- Licenciaturas: educación indígena, educación preescolar y educación primaria.
- Especialidades: educación infantil, educación inclusiva y profesionalización para los derechos de los niños en la primera infancia.
- Maestría: educación media superior.
- Doctorado: educación.

La educación continua, atendió las necesidades surgidas por la reforma educativa y a personal de Consejo Nacional de Fomento Educativo; Instituto Mexicano del Seguro Social; Instituto de Seguridad y Servicios Sociales de los Trabajadores del Estado (ISSSTE); Casas de Cuidado Diario; Secretaría de Desarrollo Social; con uso de tecnologías de información y comunicación, y la plataforma. Para aumentar la efectividad, la universidad se incorporó al Google Apps y Google educativo, obteniendo una licencia corporativa de 10,000 usuarios para el personal de la universidad y los alumnos.

El Diplomado de la Diversidad y la Educación Media Superior se trabajó mediante convenio firmado con la Subsecretaría de Educación Media Superior de la SEP, para atender en línea a personal docente de educación media superior de veintinueve entidades federativas; se propició la colaboración de UPN Ajusco y las unidades UPN del país. Para lograrlo, fue necesario conciliar términos de coordinación con UPN Ajusco e involucrar a las unidades UPN del país en esta innovadora experiencia.

Este diplomado nace a partir de una primera intención de lograr el reconocimiento de la Maestría en Educación Media Superior diseñada por la UPNECH, misma que es presentada a la COSDAC, quien manifiesta la necesidad de atender la actualización de los docentes de educación media superior, mediante cursos, talleres y diplomados. Se hace un primer diseño del diplomado, se presenta formalmente la propuesta a la COSDAC y se trabaja en sus adecuaciones para trabajarlo en línea. A ello se agrega el diseño de la competencia para su registro en Consejo Nacional de Normalización y Certificación de Competencias Laborales (Conocer).

La universidad logró ser Entidad de Certificación y Evaluación, del Conocer para evaluar y certificar competencias laborales de las personas. Ello permitió registrar el EC0644 *Diseño de propuestas y estrategias para atender la diversidad con enfoque intercultural en Educación Media Superior*. Todo docente de educación media superior inscrito en el Diplomado de la Diversidad y la Educación Media Superior, en alguna de las 29 entidades federativas donde se ofertó el diplomado en línea, que haya cubierto los créditos correspondientes, puede certificarse.

Cada uno de los proyectos desarrollados, generó ingresos para el fortalecimiento de infraestructura y equipamiento de los campus.

Figura 5. Crecimiento institucional



Se emitieron convocatorias de participación, con líneas de investigación a nivel estatal y regional, así como la realización de eventos para favorecer espacios de cooperación, intercambio y mejoramiento entre docentes y alumnos de licenciatura y posgrado; aunque la mayor parte de estas actividades se centraron en el Doctorado en Educación.

A pesar de las distancias que separan a los campus en el estado, se idearon condiciones para desarrollar reuniones académicas estatales con el propósito de atender el diseño de programas educativos, revisión de reglamentos, prácticas profesionales, tutorías, investigación, difusión, organización de actividades y eventos, entre otros. Esta dinámica de trabajo se vio favorecida por la disposición del personal para viajar varias horas por carretera y organizar el trabajo pendiente en cada campus, a fin de atender la agenda estatal. También esta dinámica de trabajo permitió al personal conocerse y establecer lazos de amistad.

FORTALEZAS Y DEBILIDADES DEL PERSONAL ACADÉMICO

Parte del personal tuvo la experiencia previa de la centralización, la descentralización en 1992 y la descentralización de la universidad en el 2011 para convertirse en OPD. Con diferentes trayectorias profesionales, formativas y de actualización para el mejoramiento de su desempeño académico. Además, el uso asistemático de medios tecnológicos por parte del personal docente y administrativo marcó una diferencia en el desarrollo del trabajo universitario.

La carencia de proyectos con financiamiento externo, se convirtió en un factor de desaliento para desarrollar la investigación y cuando ésta se daba, guardaba poca relación con los propósitos institucionales.⁸ Además de una mínima publicación de productos de investigación y casi nula publicación de libros; por tanto, se trabajó en la actualización para

⁸ Elemento señalado en el diagnóstico para la elaboración del PID.

el desarrollo de proyectos académicos, conformación de la coordinación estatal de investigación, reglamento de investigación, apoyo para la asistencia a eventos y foros, fortalecimiento de recursos informáticos e impulso a la investigación acorde al PID.

Para motivar al personal, se otorgó un reconocimiento económico por preparación académica del personal docente y administrativo y ello permitió también obtener información del nivel educativo de la plantilla de la universidad y actualizar expedientes.

REGULARIZACIÓN DE LA PLANTILLA DE PROFESORES

Al ser insuficiente el personal docente para atender los programas educativos, en el transcurso de los años se agregó personal docente por contrato y comisionados;⁹ posteriormente algunos de estos últimos formaron parte de la plantilla de personal, mediante procesos de cancelación-creación.

Para los procesos de ampliación de docentes de carrera dictaminados de medio tiempo a tiempo completo, de acuerdo con el Artículo 45 del Reglamento Interior de Trabajo del Personal Académico de la Universidad Pedagógica Nacional, las unidades se enfrentaron a una realidad: no estaba prevista por la federación la ampliación del techo presupuestal para incremento de horas. Por tanto, debían esperar jubilaciones, renuncias o defunciones para usar las horas vacantes. Al no existir una partida presupuestal de ampliación para las unidades en el Estado de Chihuahua, muchas plazas de tiempo completo se obtuvieron a través del procedimiento de cancelación-creación; es decir, se cancelaba la plaza de educación básica perteneciente al interesado en ampliar su tiempo y se creaban horas de educación superior. Este procedimiento se aplicó a docentes de medio tiempo, a quienes obtuvieron plaza de profesor de

⁹ Estos maestros pertenecían a educación básica pero se les daba un oficio de comisión para desarrollar funciones docentes en alguna de las unidades UPN en el Estado de Chihuahua.

asignatura y tenían una plaza de educación básica, así como a interesados sin plaza de UPN que cancelaban su plaza de educación básica y, con el mismo techo presupuestal, se creaba una plaza de educación superior de medio tiempo o tiempo completo.

A partir de mayo de 2016 este procedimiento se encuentra legalmente fundamentado en documento normativo de la federación: *Criterios y procedimiento que deberán observar las autoridades educativas para realizar movimientos de creación, cancelación, conversión, reubicación, transferencia, cambio de centro de trabajo y promoción relativas a plazas federalizadas.*

Es decir, la federación presenta dos alternativas para formar parte del personal docente de la universidad: la vía del concurso abierto por oposición de horas disponibles de UPN, regulado por la Comisión Académica Dictaminadora y el proceso de cancelación-creación, regulado por la SEP y la SHCP.

En el primer proceso, las plazas existentes que quedan vacantes por renuncia, jubilación o defunción, son convocadas mediante concurso abierto; en el segundo caso, a docentes de educación básica se les cancela su plaza y se les crea una plaza de educación superior, utilizando para ello el mismo presupuesto de su plaza original; este último procedimiento implica un crecimiento en la partida presupuestal de la institución y sólo puede hacerse a solicitud del secretario de educación de la entidad federativa.

El ser OPD, con una Comisión Académica Dictaminadora Estatal en funciones, permitió realizar en poco tiempo tres concursos de oposición -dos en 2013 y uno en 2015-. Con ello se proporcionó certeza laboral, incorporando 69 nuevos docentes. En 2016 la plantilla se entregó con 203 plazas docentes y 105 de apoyo.

Otra importante acción fue el reconocimiento de las plazas por parte de la SHCP. En el 2011 la plantilla estaba presupuestada por 24 500 000 y 649 000 518 pesos para gastos de operación, autorizados en 2012. A partir de 2015, se logra el reconocimiento de la plantilla total del personal, por parte de la SEP y la SHCP, logrando con ello un incremento presupuestal federal. Para ello, fue fundamental la participación de la universidad en

la conciliación de prestaciones y del presupuesto aplicado en el Fondo de Aportaciones para la Educación Básica y Normal (FAEB), para su armonización y tránsito a Fone. Se requirieron las minutas firmadas entre gobierno federal y gobierno estatal con el SNTE a nivel nacional y estatal. El reconocimiento de la universidad como OPD por parte del equipo de transición nombrado por la SEP, permitió su participación en el proceso.

En enero de 2015, hubo una omisión por parte de Fone y no se reconocieron plazas docentes y administrativas ya ocupadas. Fue necesario intervenir para recuperarlas y detectar el problema, que consistió en un layout no cargado en el sistema en su totalidad. La figura de OPD facilitó el acceso del secretario administrativo¹⁰ de UPNECH para atender la omisión.

En 2016, el presupuesto de Fone –antes FAEB- fue de 112 507 000 pesos para aplicar en nómina, prestaciones, jubilaciones, defunciones y 3 000 000 para gastos de operación; se logró, mediante gestiones ante la Secretaría de Hacienda, un aumento para el 2017, de cuatro millones y medio en este último rubro; además del incremento para nómina.

RECURSOS HUMANOS, EQUIPAMIENTO, REMODELACIÓN Y CONSTRUCCIÓN DE ESPACIOS

Se hizo el registro ante el SAT y se obtuvo el RFC: UPN1108063V9.

Se desagregaron, por parte de la Secretaría de Hacienda de Gobierno del Estado los recursos federales del Ramo 33 del FAEB¹¹ correspondientes a la UPNECH, de servicios personales y gastos de operación. Se creó una estructura en la Ley de Egresos para formar parte de la cuenta pública.

Se aperturaron cuentas bancarias para la administración de los recursos públicos federales y los ingresos propios, se cumplió con la Ley

¹⁰ Maestro Juan Campos Gutiérrez.

¹¹ Posteriormente denominado Fondo de Aportaciones para la Nómina Educativa y el Gasto Operativo (Fone).

de Contabilidad Gubernamental, la Ley de Transparencia y Acceso a la Información; y se atendieron las instancias fiscalizadoras.

El secretario administrativo construyó la administración integral de la UPNECH; hizo la retención y pagos de impuestos, pagos a SAR, ISSSTE y Fondo de la Vivienda del ISSSTE, y otras actividades administrativas.¹²

Estas responsabilidades se encuentran normadas por las siguientes leyes: UPNECH, Coordinación Fiscal, Impuesto Sobre la Renta, Entidades Paraestatales, Federal del Trabajo, Contabilidad Gubernamental, Transparencia y Acceso a la Información Pública, Presupuesto Basado en Resultados.

Se hicieron gestiones para crear la plantilla del personal de rectoría, ya que en sus orígenes sólo existían las plazas de las unidades y rectoría no tenía una sola plaza administrativa asignada. Se conformó la estructura de rectoría y se ubicaron plazas de confianza en los campus para facilitar el trabajo administrativo.

El Congreso del Estado dio facultades al gobernador, por sí mismo o a través del secretario de hacienda o el secretario de educación cultura y deporte, para convertirse en deudor solidario de la universidad ante el ISSSTE, mediante Decreto No. 900/2012 P.O., publicado en el *Periódico Oficial del Estado* el día 28 de noviembre de 2012.

En el Presupuesto de Egresos 2013 de Gobierno del Estado aprobado por el Congreso del Estado se identifica por primera vez el presupuesto FAEB autorizado para la UPNECH. El Estado no realiza aportaciones a la universidad; el soporte financiero proviene del recurso federal a través del Ramo 33 del Fone y los ingresos propios.

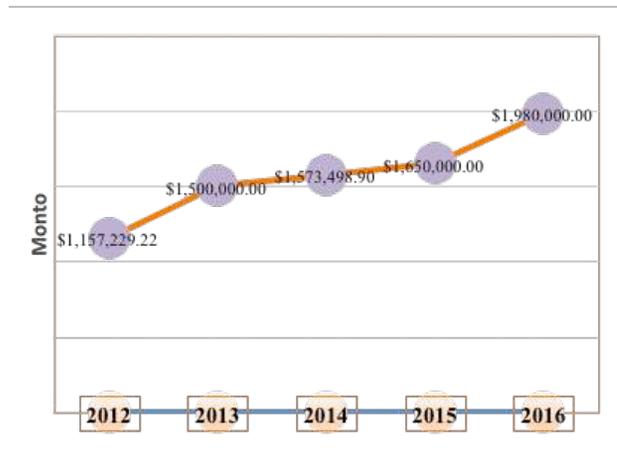
Los ingresos propios se obtuvieron por matrícula de los campus y firma de convenios interinstitucionales. Estos fueron la fuente principal para equipar, remodelar y construir, así como apoyar en la capacitación y participación del personal docente en diferentes eventos. Además, se

¹² Algunas de estas tareas administrativas fueron centralizadas por la SEP a través de Fone, a partir de 2015.

atendieron necesidades y requerimientos de los campus, mediante procesos de licitación,¹³ adquisición de equipos de cómputo, mobiliario escolar, parque vehicular, infraestructura y servicios subrogados de vigilancia y limpieza.

Aunque hasta 2011 el estímulo al desempeño docente era exclusivo del personal docente dictaminado, de tiempo completo; para el personal cancelado-creado ese año la sección 8 del SNTE gestionó una partida especial. A partir de entonces se aplicó la prestación al personal docente de tiempo completo, independientemente de ser dictaminado o no dictaminado, incrementando cada año la partida presupuestal.

Figura 6. Recursos aplicados para el pago del estímulo al desempeño docente



En sus inicios hubo inconformidades no manifiestas abiertamente por el personal dictaminado que poco a poco se fueron diluyendo al tener un incremento significativo en la partida presupuestal, para dar paso a la integración del personal no dictaminado en estos procesos, debidamente normados por reglamento aprobado por la Junta Directiva.

Para dar a conocer a la institución con su nueva figura como OPD, gestionar convenios de colaboración y atraer recursos para mejorar

¹³ Se registró a la universidad en CompraNet para realizar licitaciones.

infraestructura y equipamiento, se crearon vínculos con autoridades e instituciones gubernamentales y no gubernamentales; también con entidades municipales, estatales y nacionales.

Se incrementaron los recursos económicos a través de una administración sana y pertinente y la autorización de recurso federal por 105 millones para mejoramiento de infraestructura, entre otros.

POLÍTICAS INSTITUCIONALES GENERADAS

Se fortaleció la participación a través de los órganos colegiados para la toma de decisiones en la definición del rumbo de la universidad, su vida reglamentaria y normativa, su quehacer universitario y desarrollo institucional; en la creación del PID y el PA, diseño de programas educativos y formación continua, elaboración coordinada de textos de la lengua rarámuri, análisis de propuestas normativas, de organización y académicas del Consejo de Calidad, colaboración en eventos estatales, diagnóstico de necesidades de equipamiento e infraestructura y respeto a las decisiones generadas desde los colectivos, a través de la representación del director y representante académico en el consejo de calidad.

Los procesos colegiados posibilitaron el logro de objetivos, buscando la convergencia de puntos de vista y la cooperación comprometida que permitió mejorar la eficacia y reforzar la legitimidad de la política institucional. Retomando las ideas de Aguilar (2010):

Por ser una actividad directiva, la gobernanza es una actividad intencional, orientada a la realización de los objetivos sociales preferidos, y es una actividad causal, en tanto es la acción considerada idónea para realizar los objetivos preferidos. La intencionalidad de la gobernanza hace referencia a valores, objetivos, futuros, preferencias sociales y la causalidad implica recursos, instrumentos, acciones, formas de organización y gestión.

Se abrieron mayores espacios de participación de la comunidad logrando criterios de democracia combinadas con la equidad entre los campus y la eficiencia de los recursos.

Este nuevo proceso directivo permitió una forma de gobierno más descentralizado, horizontal e interdependiente,¹⁴ dando voz a los diversos actores para conciliar diferencias, intereses y establecer formas de diálogo y negociación más claras; con el propósito de llegar a acuerdos para prestar servicios y decidir políticas estratégicas viables para la universidad.

Se dio especial importancia al trabajo conjunto y producción estatal reconociendo fortalezas y diferencias en la comunidad universitaria, generando trabajo colegiado y discusión colectiva para edificar juntos, el futuro que queremos.

Se atendieron responsabilidades propias de un OPD, se transparentó el uso de los recursos, se publicó la información en la página web y en los portales a los que obliga Instituto Chihuahuense para la Transparencia y Acceso a la Información Pública para facilitar el acceso a la información, reglamentos y normatividad autorizados por la Junta Directiva; con ello se atendió a los criterios federales de transparencia.

La Auditoría Superior del Estado de Chihuahua otorgó a la universidad el primer lugar en el cumplimiento en el Índice de Rendición de cuentas (IRC). La información de los estados financieros se entregó oportunamente a la Secretaría de Hacienda, la Secretaría de la Función Pública y a la Auditoría Superior del Estado; se generaron los estados financieros armonizados según las disposiciones de la Ley General de Contabilidad Gubernamental.

El recurso para nómina y gastos de operación mantiene su origen en el Ramo 33, con sostenimiento federal en educación básica de Fone. Aunque ello permite garantizar el recurso, constituye una limitante al no

¹⁴ El principio que sustenta la gobernanza es la pérdida relativa de soberanía, centralidad y control del gobierno; de tal manera que este último es indispensable pero deja de ser el “protagonista unilateral y determinante”.

reconocer que la universidad debiera estar ubicada en la Subsecretaría de Educación Superior y no en Educación Básica.

TRANSICIÓN HACIA UNA ALTERNANCIA POLÍTICA DE NUEVO GOBIERNO DEL ESTADO

Con el cambio de gobernador en el Estado de Chihuahua,¹⁵ la universidad tuvo cambio de autoridades internas, con descuido en el respeto de los procedimientos establecidos en la ley de la universidad y la normatividad institucional. De acuerdo con la ley de la universidad, el rector, una vez cumplido su periodo de cuatro años, puede ser ratificado por un segundo periodo; ratificación que se hizo en su momento. Por lo tanto, para el nombramiento de un nuevo rector, debía seguirse un procedimiento legal: la renuncia del rector y el nombramiento de una terna por parte de la Junta Directiva para ser presentada al ejecutivo del Estado. Sin embargo, esto no sucedió. El gobernador hizo nombramiento de funcionarios, donde nombró una nueva rectora, violentando el procedimiento legal y relegando la autoridad de la Junta Directiva. De la misma manera actuó la rectora entrante, nombrando de manera directa a los nuevos secretarios: académico y administrativo, sin la autorización previa de la Junta Directiva.

Con este escenario, se preparó un equipo de transición, enviado por la Secretaría de Educación y Deporte, durante cuatro días, la entrega recepción; se detallaron cada uno de los temas académicos y administrativos con el propósito de dar continuidad al trabajo y a los compromisos institucionales establecidos.

Se realizó la entrega recepción con finanzas sanas, estructura orgánica, trabajo académico y administrativo sólidos y con gobierno, una Junta Directiva respetuosa de los procesos institucionales, Consejo de

¹⁵ Transición política en octubre de 2016: sale el Partido Revolucionario Institucional y entra el Partido Acción Nacional a gobierno del Estado.

Calidad con presencia y aceptación por la comunidad universitaria, Consejo Social y Comité de Ética; comisiones regulando el desarrollo con reglamentos autorizados por la Junta Directiva; Estatuto Orgánico y Manual de Organización vigentes, con un Plan Institucional de Desarrollo y un Proyecto Académico 2030; productos generados en trabajo colegiado con la comunidad universitaria.

Se hizo entrega a la nueva administración, de 16 000 000 de ingresos propios y 20 000 000 en recursos comprometidos en los convenios interinstitucionales establecidos para el 2016. Además del recurso de 105 millones de pesos autorizados por el programa federal Escuelas al CIEN; para ser administrados por el Instituto Chihuahuense de Infraestructura Física Educativa cuyo destino es el mejoramiento de infraestructura para cuatro campus: Chihuahua, Delicias, Juárez y Nuevo Casas Grandes.

También se dejaron iniciados los trámites para adquisición de vehículos, mobiliario y bienes informáticos para los campus, con la aprobación de la Junta Directiva y recurso para su compra mediante proceso licitatorio.

De esta manera, la institución se convirtió en un espacio con reconocimiento. En la presentación del quinto informe de gobierno; previo a la entrega recepción hacia una segunda administración, recibió la felicitación unánime de la propia Junta Directiva, autoridad máxima de la universidad.

1. Se desarrolló normatividad propia, aprobada por la Junta Directiva.
2. Estructura orgánica registrada oficialmente, con definición de puestos y funciones.
3. Nomenclatura de la UPNECH, con plantilla de personal reconocida por parte de la SHCP, con prestaciones y derechos.
4. Reconocimiento del presupuesto federal asignado por el Congreso del Estado.
5. Vinculación programada de los procesos administrativos y académicos, para el desarrollo del presupuesto basado en resultados anual.
6. Realización de tres concursos abiertos de oposición para plazas docentes de nuevo ingreso, durante la primera administración.

7. Diseño y registro de nueva oferta educativa; programas de Ajusco y programas estatales: licenciaturas de educación indígena y de educación para preescolar y primaria, especialidades en derechos de los niños en la primera infancia, inclusiva e infantil, maestría en educación media superior y el doctorado en educación.
8. Establecimiento de convenios con otras instituciones para el desarrollo de programas y proyectos; entre ellos el desarrollo de cursos para maestros en el marco del convenio con la coordinación del servicio profesional docente, el desarrollo de los materiales para el estudio de la lengua rarámuri y el diplomado nacional para educación media superior; además de convenios de apoyo para el desarrollo de programas de la Secretaría de Educación.
9. Manejo autónomo del presupuesto de la universidad, adquisición de mobiliario, equipo de cómputo, vehículos y contratación de servicios.
10. Registro como entidad de certificación y evaluación de competencias Conocer.
11. Transformación de tres unidades y siete subsedes en once campus, todos ellos con registro de centro de trabajo y como miembros del consejo de calidad.
12. Adquisición de base de datos Jstor y Taylor & Francis a través del Consorcio Nacional de Recursos de Información Científica y Tecnológica.
13. El registro de la universidad como casa editorial, con el primer libro publicado con registro ISBN.
14. Integración de equipos estatales de trabajo académico para diseño y operación de programas y proyectos, con articulación y trabajo colaborativo entre los campus.
15. Desarrollo de política institucional participativa en el consejo de calidad compuesto por autoridades de rectoría, directores y un representante académico por campus.

16. Mejoramiento de los niveles de transparencia y rendición de cuentas, con la integración de autoridades hacendarias en la Junta Directiva y asignación de un comisario permanente en rectoría.

Una vez bosquejado lo anterior, en los primeros cinco años de gestión de la universidad como OPD, es posible plantear: *hacia dónde debe ir la UPNECH.*

En concordancia con los principios de la gobernanza, es fundamental la *apertura, participación, responsabilidad, eficacia y coherencia.* He aquí ideas generales a considerar en el trabajo que sigue para consolidar y posicionar a la universidad, de cara a los nuevos retos que el escenario estatal y nacional plantea.

- Estructuración institucional a partir de los resultados.
- Respeto a los valores institucionales señalados en el objeto y naturaleza de la UPNECH.
- Consolidación del capítulo estatal.
- Toma de decisiones a partir de información precisa.
- Mecanismos institucionales para la gobernanza democrática.
- Seguimiento al proyecto académico realizado por la comunidad universitaria.
- Potenciar las atribuciones adquiridas como OPD.

Si bien existen limitaciones para la universidad: centralización de la nómina por parte de la SEP, dependencia para la realización de algunos trámites ante los SEECH, necesidades de infraestructura y equipamiento en cada uno de los campus, renovación de cuadros académicos y la permanencia de la universidad en educación básica. El ser organismo público descentralizado pone en un contexto de mayores oportunidades de desarrollo a la universidad y facilita la realización de gestiones para consolidar a la UPNECH, de tal forma que el Gobierno del Estado participe en su financiamiento, consolidar la representación institucional para el diseño de su propia configuración jurídico-administrativa y pasar a educación superior.

Somos una institución con amplias posibilidades para atender las necesidades, metas y desafíos que presenta el Estado de Chihuahua. La renovación en los esquemas de participación en el desarrollo administrativo y el trabajo académico en cada Campus y en la universidad en su conjunto, aprovechando las fortalezas y los distintos escenarios, generarán las condiciones para atender los nuevos retos que presenta el Estado de Chihuahua.

REFERENCIAS

- Blejmar, B. (2005). *Gestionar es hacer que las cosas sucedan. Competencias, actitudes y dispositivos para diseñar instituciones educativas*. Noveduc. México.
- Comisión de las Comunidades Europeas (2001). *La Gobernanza Europea un Libro Blanco*. Bruselas, 25.7.2001 COM.
- Congreso del Estado de Chihuahua. *DECRETO No. 900/2012 I P.O.* Periódico oficial del Estado. Número 95. Miércoles 28 de noviembre de 2012. Responsable: La Secretaría General de Gobierno.
- CONAEDU (2010) *Agenda integral para las Unidades Estatales de la UPN*. Acuerdo GT-EN.10.11
- Diario oficial de la Federación*. (1978). *Decreto que crea la Universidad Pedagógica Nacional*.
- ISBN. http://www.indautor.gob.mx/isbn/p_moral_publica.html
- Periódico oficial de Gobierno del Estado de Chihuahua*. (1998). *Ley de Entidades Paraestatales del Estado de Chihuahua*. Decreto No. 848/97 I.P.O.
- Periódico oficial de Gobierno del Estado de Chihuahua*. (2011). *Ley de la Universidad Pedagógica Nacional del Estado de Chihuahua*. Decreto No. 383/2011 II P.O.
- SEP. Subsecretaría de Planeación, Evaluación y Coordinación Oficialía Mayor. *Criterios y Procedimiento que deberán observar las Autoridades Educativas para realizar Movimientos de Creación, Cancelación, Conversión,*

Reubicación, Transferencia, Cambio de Centro de Trabajo y Promoción relativas a Plazas Federalizadas. Oficio No. SPEC/191/2016 Ciudad de México, a 2 de mayo de 2016 Oficio No. OM/290/2016. https://www.sep.gob.mx/work/models/sep1/Resource/5209/5/images/criterios_movimientos_plazas.pdf

SEP. *Programa escuelas al CIEN.* Comunicado 15.- Lista de planteles a beneficiar con Escuelas al CIEN para los años 2016, 2017 y 2018. <https://www.gob.mx/sep/prensa/comunicado-15-publica-sep-lista-de-planteles-a-beneficiar-con-escuelas-al-cien-para-los-anos-2016-2017-y-2018?state=published>

UPNECH. *Código de Ética.* Aprobado por la Junta Directiva el 14 mayo de 2015.

UPNECH. *Estatuto Orgánico de la Universidad Pedagógica Nacional del Estado de Chihuahua.* Aprobado por la Junta Directiva, el 13 de diciembre de 2012.

UPNECH. *Manual de organización.* Aprobado por la Junta Directiva, el 28 de octubre de 2014.

UPNECH. *Reglamento de Beca Comisión y Beca para estudios de Posgrado.* Aprobado por la Junta Directiva el 14 de mayo de 2015.

UPNECH. *Reglamento de la Comisión Académica Dictaminadora.* Aprobado por la Junta Directiva el 28 de octubre de 2014.

UPNECH. *Reglamento del Consejo de Calidad.* Aprobado por la Junta Directiva en octubre de 2014.

UPNECH. *Reglamento del Consejo Social.* Aprobado por la Junta Directiva en octubre de 2014.

UPNECH. *Reglamento General Académico.* Aprobado por la Junta Directiva, 30 de junio de 2015.

UPNECH. *Reglamento General de Investigación.* Aprobado por la Junta Directiva, el 30 de junio de 2015.

UPNECH. *Reglamento Para el Otorgamiento del Periodo Sabático.* Aprobado por la Junta Directiva, el 14 de mayo de 2015.

UPNECH. *Reglamento para el Programa del Estímulo al Desempeño Docente.* Aprobado por la Junta Directiva, en febrero de 2015.

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*
Iván Rodolfo Escalante Herrera *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 ortotipográfica *Priscila Saucedo García*
Formación *Rita Yolanda Sánchez Saldaña*
Diseño de portada *Margarita Morales Sánchez*

Esta primera edición de **DESCENTRALIZACIÓN DE LA UPNECH. SUS PRIMEROS CINCO AÑOS 2011-2016** 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.