

**UNIVERSIDAD PEDAGÓGICA NACIONAL
UNIDAD 31 "A" Y SUBSEDES**

**PROYECTO TRIANUAL DE GESTIÓN ORGANIZACIONAL DE LA
UNIVERSIDAD PEDAGÓGICA NACIONAL, UNIDAD 31 "A" Y SUS
SUBSEDES, EN YUCATÁN.**

La universidad pública entonces, como institución preocupada por nuestra existencia, preserva y engrandece nuestra base de conocimiento; prepara a nuestros científicos e investigadores; educa a los trabajadores profesionales y a los cuadros directivos; crea tecnología innovadora; avanza en las ciencias médicas y en las ingenierías; en las artes y el diseño; transforma y ennoblece a generaciones de jóvenes por el sólo hecho de otorgarles la condición de universitarios; mejora nuestro bienestar; ejerce una visión crítica sobre las instituciones sociales, políticas y económicas; recupera nuestro pasado, enriquece nuestra vida estética y cultural y nos informa, virtualmente, de cada aspecto de nuestras actividades en un mundo que se basa en el conocimiento

Luis Porter

Dr. Armando Peraza Guzmán.

Febrero de 2026.

PROYECTO TRIANUAL DE GESTIÓN ORGANIZACIONAL DE LA UNIVERSIDAD PEDAGÓGICA NACIONAL, UNIDAD 31 “A” Y SUS SUBSEDES, EN YUCATÁN.

Llegaremos a una universidad donde la actividad política no sirva de pretexto para escapar a la dura y difícil tarea del saber, que exige concentración, en etapas en las que el estudioso puede poner el mundo entre paréntesis. Una universidad donde, recíprocamente, la búsqueda fundamental del saber no sea pretexto para ignorar los graves problemas del tiempo ni el deber de participar en su solución.

Antonio Cándido.

Fortalezas y debilidades de nuestra institución

El ámbito jurídico

La Unidad 31 A de la Universidad Pedagógica Nacional busca iniciar un proceso de desarrollo que le de una misión precisa en los nuevos tiempos educativos de la cuarta transformación en nuestro estado.

Si bien, jurídicamente su estructura organizacional depende del Plan Institucional de Desarrollo (PID), legalizado por el Acuerdo Siete expedido por el Gobernador Granja Ricalde, que le sirvió para no diluirse en el marco de las necesidades corporativas de los gobiernos anteriores del PRI, no ha sabido, hasta la fecha, crear y negociar un nuevo marco jurídico-organizacional (en diálogo con los poderes ejecutivo y legislativo), que le permita el desarrollo de labores sustantivas en el espacio de las necesidades educativas de nuestro Estado. Es notable además el desgaste del viejo marco jurídico, el que no contempla una realidad específica en nuestra relación con el Estado de Yucatán quedando en el limbo un marco de responsabilidades y obligaciones organizacionales, así como del manejo presupuestal con un poco de autonomía vinculado a una constante rendición de cuentas que nos garantice agilidad en la atención de nuestras necesidades.

Es así, que no disponemos de un presupuesto adecuado y tenemos que trabajar con recursos propios, los que durante la pandemia primero y actualmente las necesidades siempre existentes en un entorno de degradación de nuestras instalaciones, se vieron restringidos y han disminuido, pues no se han podido actualizar nuestros ingresos además de una pérdida de alumnos de posgrado que es de donde proviene nuestra principal fuente de recursos. A esto agregamos las solicitudes de becas para posgrado que se han negociado entre el gobierno federal y el SNTE a nivel nacional y de la que somos parte obligada, lo que nos augura todavía menores ingresos.

Con los cambios que se auguran por el gobierno actual y la quizá fallida recentralización al Ajusco, es necesario contar con interlocutores adecuados al nivel académico para establecer un diálogo que nos permita generar las condiciones más ventajosas en este periodo que viene, por lo que se necesita una vocación, conocimientos y un apego a la Unidad irreductible en el manejo de sus intereses y no de intereses particulares.

La cuestión laboral

La reiterada lucha por el mantenimiento de nuestros derechos laborales ocupó todo el periodo de los gobiernos anteriores y sigue siendo un tema pendiente en la universidad al no haber pautas claras que definan el marco de aplicación de nuestras prestaciones. En 2014 bajo la égida de la SEP, pues se encontraba en la dirección una directora vinculada estrechamente a ella, se perdieron muchas prestaciones en un arreglo bajo el agua con el entonces sindicato de nuestra institución. Desconocer dichas minutas, pues los derechos laborales son irrenunciables, es parte de la labor de los responsables de dirigir a nuestra institución. Iniciar un proceso de diálogo junto a nuestra delegación para su recuperación y para incrementar los montos que, en algunos rubros, como el de lentes, que nos ha sido restringido, es otra parte de esta labor a realizar.

Profesionalización de los servicios universitarios (licenciatura, el posgrado y la investigación)

En el plano de los servicios académicos prestados a la comunidad yucateca, se ha visto un incremento de la oferta de programas tanto de posgrado como de licenciaturas, lo que nos queda es trabajar en su fortalecimiento, con procesos continuos de evaluación y mejora con la contratación y basificación de nuestro personal docente. Es necesario fortalecer el ámbito de la investigación buscando recursos, pues ese ha sido nuestro talón de Aquiles, y se requiere vincularlo al posgrado en forma institucional, con líneas de investigación definidas desde la academia y con maestros de tiempo completo y medio tiempos comprometidos con esta labor. Es necesario, asimismo, promover y consolidar “Cuerpos Académicos” acordes a las políticas de financiamiento que para las universidades se han creado y de las cuales estamos más lejos que nunca, siendo que debería ser una labor sustantiva en nuestra institución.

Hay que fortalecer y crear proyectos de evaluación, que den cuenta de las fortalezas y debilidades institucionales y que proporcionen información para la creación de bancos de datos que provean de información y le den forma y viabilidad a cualquier propuesta institucional que redunde en el mejoramiento, creación o revisión de los servicios que presta nuestra institución.

Hay que impulsar el modelo e-learning en el plano de las licenciaturas y el posgrado, con el ofrecimiento de materias semestrales dentro de esta modalidad, que les permita a nuestros estudiantes adquirir nuevas competencias para su labor futura.

Asimismo, es necesario crear un proyecto de incentivos hacia la mejora educativa y de servicios que le den viabilidad a los proyectos de la Nueva Escuela Mexicana, ya que se encuentra la institución a merced de los esquemas burocrático-clientelares que funcionan tradicionalmente en las instituciones educativas del país y que han producido el marasmo y el estancamiento académico que habitualmente nos asolan y nos impiden el pensar siquiera en modelos de funcionamientos innovadores, de corte humanista estructurados alrededor de la responsabilidad y la rendición de cuentas, que toda institución educativa que se precie debe desarrollar para alejarse de la corrupción.

El modelo de organización

Es necesario fortalecer la autonomía, colegialidad y la participación de la comunidad universitaria en la definición y solución de los problemas académicos a que nos enfrentamos cotidianamente, asimismo crear y darles continuidad a las políticas de transparencia y rendición de cuentas, además de dar respuesta inmediata a las interrogantes sobre el manejo del presupuesto y los ingresos, políticas de transparencia que son vitales para definir acciones y desarrollar una forma de planeación estratégica acorde a los nuevos tiempos democráticos, donde la rendición de cuentas es ya una obligación y no una opción. En este campo es necesario publicitar constantemente los ingresos que recibimos y los gastos que se realizan, para que toda la comunidad participe responsablemente en su organización y planeación.

El personal administrativo y de intendencia

En relación con el personal administrativo y de intendencia, habría que proponer con sub apoyo, formas continuas de capacitación que tengan un impacto directo en sus remuneraciones y manejar sistemas de promoción no burocratizados que les permitan mejores alicientes económicos.

Son necesarios procesos de basificación continua de este personal sin favoritismos, de manera que podamos acabar con todas las injusticias que se han dado hasta la fecha.

También hay que atacar los impedimentos para su retabulación y trabajar en ella lo más pronto posible.

Deficiencias tecnológicas y bibliotecarias para la mejora educativa

Por lo que respecta al equipamiento de la Unidad, hemos avanzado en lo referente a las Tecnologías de la información pues, tenemos Internet en toda la institución y un salón de cómputo, además de salones equipados con cañón y computadora, lo que sucede también en las subsedes, las nuevas tendencias van hacia proporcionar otros insumos a los alumnos existentes y de nuevo ingreso de licenciatura además de programas continuos sobre género, ciencias, arte y salud pública que los fortalezcan culturalmente, además de Trabajar con ellos sobre sus necesidades. Aumentar las áreas en donde puedan acceder los alumnos cómodamente a un tipo de trabajo colaborativo en red. Es necesario también impulsar el trabajo académico cotidiano en plataformas para hacer realidad la formación de competencias digitales en nuestros alumnos y hacer obligatorio el manejo de estrategias

didácticas para pasar del modelo de enseñanza al de aprendizaje en las aulas y así impulsar la construcción del conocimiento --constructivismo-- mediante la creación de espacios de aprendizaje y abandonar las clases tradicionales.

En cuanto al apoyo bibliotecario, es necesario un único responsable de la biblioteca con un alto grado académico, además falta personal, con lo que se afecta el servicio al no haber una coordinación integral, por otro lado, el espacio es ya insuficiente y con poca tecnología, se hace necesaria la construcción de una biblioteca que pueda tener disponible el acervo completo de que disponemos desde nuestra matriz Ajusco, que también llegue a las subsedes y esté conectada con ellas. Los libros en su mayoría son antiguos y las decisiones para la compra de los nuevos no pasan por la cátedra, no existe suscripciones a revistas especializadas ni acceso a bibliotecas virtuales y bancos de datos, además de no estar organizada adecuadamente, en conclusión, hay una obsolescencia total en este servicio.

El caso de las subsedes

Es necesario mejorar la vinculación con las subsedes en todos los sentidos, estar presentes en forma digital acceder a videoconferencias compartidas de todos los eventos y que los académicos participen en línea en todas las reuniones, además de mantener una observación puntual de la subsede con video cámaras para el resguardo de su seguridad y prevenir el bullying y el acoso escolar y de tipo sexual. Hacer la planeación y el funcionamiento de las subsedes dentro de un ámbito orgánico de carácter estratégico, ya que sus funciones originales ya han evolucionado, como es el caso de Peto y la educación indígena. En el caso de Valladolid también pues su crecimiento lo exige. Existe un divorcio entre las subsedes y Mérida que hay que resolver de manera inmediata, pues de la relación interorganizacional depende el estructurar responsablemente los programas académicos de licenciatura e impulsar los de posgrado creando las condiciones necesarias para su funcionamiento.

Hay que trabajar en su equipamiento y en la mejora de sus instalaciones y seguir el camino que se inició con la administración anterior, fortaleciendo su autonomía administrativa pero mejorando la vinculación académica

Es importante dotarlas de la biblioteca virtual de Ajusco y conexiones con la nuestra que les permita a sus estudiantes consultar libros, revistas y documentos tanto desde la institución como desde otros espacios donde trabajen y estudien.

Hay que mejorar también sus condiciones laborales, pues es necesario que se apeguen a los estándares académicos de la sede Mérida en todos sus programas respetando las horas de clase, de preparación y de capacitación, además de impulsar la investigación regional con espacios para su publicación y difusión.

La planeación estratégica

Es importante renovar el PID, con carácter prospectivo, que nos pueda orientar, -- mediante la formulación de escenarios alternativos basados en las experiencias y los

intentos de evaluaciones pasadas--, a la solución de los problemas cotidianos que tanto nos han agobiado. A raíz de lo anterior, es necesario un proyecto de trabajo y planeación estratégica, donde quepan todas las contingencias que necesariamente surgirán en el transcurso de las labores educativas de organización y administración diarias y que deberán resolverse dentro de un ámbito de diálogo permanente, que nos permita recomponer las relaciones humanas y mejorar nuestro clima de trabajo institucional.

Es importante romper con diálogo la dinámica amigo-enemigo existente actualmente, para hacer posible el tránsito de nuestra institución hacia formas democráticas no facciosas de trabajo.

Las licenciaturas

El funcionamiento de las Licenciaturas --proyectos que son estratégicos en la viabilidad hacia la conformación de un proyecto universitario de trabajo y clave en cualquier intento de reorganización que se intente llevar a cabo--, requiere de una evaluación continua, donde, mediante la fijación compartida de parámetros de análisis y mejoramiento, los estudiantes puedan participar en forma conjunta con los maestros en la vida organizacional de nuestra institución, definiendo desde su espacio, políticas de mejora con el objeto principal de impulsar la inclusión por ende mejora, impactando en las estrategias de trabajo que requiera el proyecto de licenciatura en el que participen.

Es importante trabajar en la gratuidad o educación gratuita y mejoramiento y administración de acceso a las becas disponibles en nuestro medio, para estos proyectos, eliminando o disminuyendo en lo posible, los montos de inscripción y colegiaturas de cualquier tipo, además de buscarles los apoyos necesarios para que puedan dedicarle los tiempos necesarios a su formación.

Este ejercicio es necesario para evitar que el trabajo en las licenciaturas regrese a las formas autoritarias tradicionales que han llevado a la mediocridad educativa a otras instituciones y que, el presente proyecto diseñado desde la óptica de la formación profesional --no laboral--, busque superarse, para ofrecerle a la comunidad una nueva perspectiva. Sin embargo y haciendo autocrítica, es necesario recalcar que el trabajo diario tiende a repetir las pautas de funcionamiento anquilosadas, por lo que, sin una intervención decidida apostándole a innovar mediante estrategias didácticas, dentro de un ambiente TIC, con el uso de plataformas de trabajo organizadas en torno al modelo Blended-learning y e-learning, con menos tiempo para las clases presenciales y más trabajo en torno a proyectos situados con apoyo de la SEGEY, que es el Modelo de Nueva Escuela mexicana, con la cual la formación de interventores y pedagogos dejaría de ser mayormente teórica y se volverá una formación teórico-práctica cotidiana, basada en el aprendizaje.

Rendición de cuentas y finanzas

La rendición de cuentas, desde el ámbito de la dirección y de la organización en general, seguirá presente y se mejorará, es un compromiso. Es necesario mantener la cultura de la responsabilidad, la publicidad y la probidad en el manejo de los recursos públicos, entendiendo que la participación constante e informada de todos los miembros de

nuestra institución es necesaria para rendirle cuentas a la sociedad sobre el dinero que se recibe institucionalmente. Es necesario evitar que los males de la corrupción se establezcan, lo que solo es posible mediante el uso cotidiano de la transparencia, la ausencia del secreto en el manejo cotidiano de la organización y que, las decisiones y las acciones emprendidas, así como su presupuesto, sean corresponsabilidad de todos los que estén involucrados en ellas.

Fortalezas

Entre nuestras fortalezas contamos con una cultura democrática en el manejo institucional y en la organización de nuestras acciones que, debido al alejamiento de nuestra sede central en nuestros orígenes, creo toda una serie de costumbres y funcionamientos que tendieron a la transparencia en nuestra cotidianidad. Son de recordar las épocas en que, al sernos asignado nuestro presupuesto se nos daba a conocer en una reunión académica, donde se planeaban colegiadamente las acciones a realizar durante el año y se evaluaban también las del año anterior. Planteo necesariamente, una revaloración de nuestra cultura de trabajo como vía para el redescubrimiento de las formas laborales que ya existían en nuestra comunidad y que serán vitales en cualquier nueva propuesta de trabajo.

Habría que destacar también el arraigo que tenemos en el magisterio donde somos conocidos ampliamente y existe una gran cantidad de usuarios ampliamente identificados con nosotros, como egresados y con nuestro acervo de diplomados y posgrados para aprovecharlos en nuestro crecimiento. Las formas y maneras, deberán ser motivo de una discusión constante entre nosotros y con ellos, realizando eventos que les permita un reencuentro con su institución.

La propuesta organizacional

No pretendo hacer una propuesta puntual de los problemas que aquejan a nuestra universidad, ya que eso sería caer en las formas tradicionales de organización y planeación (Taylorismo). Busco proponer una nueva forma de organización de tipo moderno y democrático, que una vez establecido nos permita transitar hacia modelos colegiados de planeación y organización (de gestión educativa), que nos permita afrontar la grave crisis de legitimidad por la que transitamos.

Sin embargo, es necesario iniciar en lo inmediato un proceso de consulta que nos indique cuales son las necesidades sustantivas dentro de los proyectos que desarrollamos, para hacer, desde una perspectiva legítima colegiada y participativa —autoridades maestros alumnos administración e intendencia—, propuestas que podamos justificar ante la sociedad yucateca, la que es en última instancia, el motivo de nuestra existencia.

Debemos, asimismo, abocarnos a la reestructuración de los canales de comunicación interinstitucional con el Ajusco y con las subsedes, además de mejorar nuestra comunicación y coordinación con las autoridades locales y otras universidades, para definir la forma en que nos podríamos insertar en los proyectos educativos estatales e interinstitucionales, a fin de fortalecerlos con nuestra experiencia.

Los procesos de evaluación institucional hay que impulsarlos, como indiqué anteriormente, ya que sin ellos es imposible abocarnos a la planeación, por lo que su inicio o reinicio es motivo principal en las actividades y las acciones a que nos ocuparemos.

La cultura laboral de nuestra institución requiere de cambios en las formas de colaboración y trabajo, estos cambios deben estar centrados en una nueva cultura de la responsabilidad, la que intentaremos crear a partir de compartir el poder, de forma tal que aquella persona o grupo que pueda ofrecernos en forma profesional un proyecto disponga de los canales para ejecutar sus ideas y ser partícipe de la dirección del mismo.

El viejo esquema de revanchismos debe desaparecer, eso no significa que aprobemos la inmovilidad y la mediocridad, sin embargo, creemos en la libertad humana como fuente de mejora y habremos de asumir la responsabilidad de ofrecer los espacios necesarios para la creatividad y la innovación. La participación y la pluralidad serán las fuentes esenciales del trabajo cotidiano en nuestra institución, teniendo el reto permanente de no caer en el conformismo ni el libertinaje laboral, males que surgen de la excesiva burocratización y el control desmedido que desgraciadamente son la enfermedad principal de la mayoría de nuestras instituciones educativas.

Es necesario fijarnos como misión “mejorar”, o sea, elevar el papel de nuestra institución en nuestra sociedad entendiendo esta mejora, como el logro de hábitos de autoexigencia razonables basados en una competencia cognitiva amplia, así como en la creación de ambientes de trabajo donde predominen la confianza, la colaboración y el respeto

Entre las principales causas del deterioro de las instituciones de educación superior, según conclusiones de la ANUIES están: “la mala planeación, la escasa evaluación de la calidad académica, los conflictos sindicales, el activismo político y la escasez de recursos”.

Ante esto, es necesario reestructurar nuestro proyecto universitario a través de la investigación educativa, con altos niveles de calidad, y generando espacios académicos que realmente se puedan consolidar, lo que nos llevará en un segundo momento a redefinir los parámetros de trabajo y contratación del personal académico, fijando obligaciones de preparación, capacitación y profesionalización para todo el personal en forma colegiada y según las necesidades de cada una de las líneas académicas y de investigación de nuestra institución. Además, es necesario replantear en los espacios adecuados la enseñanza del idioma inglés y del Maya, tanto para la LIE, Pedagogía y la maestría –debe mejorarse la forma en que se verifica su posesión actualmente--, buscando en el mediano plazo la certificación del conocimiento de esta lengua para la titulación. En este punto buscaremos crear un salón de auto acceso para el aprendizaje del idioma inglés y el fortalecimiento y aprendizaje del Idioma Maya además de su certificación.

Finalmente, es necesario recordar que “actualmente en las muchas universidades públicas mexicanas estudian un millón y medio de alumnos y de ellos, sólo la mitad logra colocarse en el mercado de trabajo; el resto encuentra ocupaciones que nada tienen que ver con sus estudios, emigra o está en el desempleo abierto” (SEP). Por lo anterior es necesario puntualizar que en la esencia de la presente

propuesta --que es el fruto del pensamiento de amigos y compañeros--, está la firme convicción de las bondades que conlleva la libertad humana, fuente de la democracia moderna y arma principal en la lucha que realizamos contra la mediocridad. Es así que me comprometo, a abrir espacios institucionales para un diálogo permanente, prometiendo respaldarlo en los hechos. Sin embargo, no somos tampoco idealistas irresponsables pues pensamos que esta libertad debe ir acompañada de la responsabilidad en la labor realizada, por lo que las prácticas cotidianas de la evaluación responsable con rumbo a la rendición de cuentas marcarán necesariamente nuestra propuesta de trabajo.

ATTE:



Dr. Armando Peraza Guzmán.