

98



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA  
DE MEXICO

FACULTAD DE CIENCIAS POLITICAS Y SOCIALES

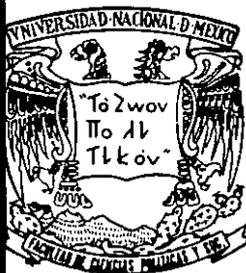
PROPUESTA DE COMUNICACION TOTAL PARA LA  
UNIVERSIDAD PEDAGOGICA NACIONAL (UPN)  
1999-2000

**T E S I N A**

QUE PARA OBTENER EL TITULO DE:  
LICENCIADA EN CIENCIAS DE LA COMUNICACION  
P R E S E N T A :  
**MAIRA FERNANDA PAVON TADEO**

287479

ASESORA: MTRA. FRANCISCA ROBLES



MEXICO, D. F.

2001



Universidad Nacional  
Autónoma de México



**UNAM – Dirección General de Bibliotecas**  
**Tesis Digitales**  
**Restricciones de uso**

**DERECHOS RESERVADOS ©**  
**PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL**

Todo el material contenido en esta tesis esta protegido por la Ley Federal del Derecho de Autor (LFDA) de los Estados Unidos Mexicanos (México).

El uso de imágenes, fragmentos de videos, y demás material que sea objeto de protección de los derechos de autor, será exclusivamente para fines educativos e informativos y deberá citar la fuente donde la obtuvo mencionando el autor o autores. Cualquier uso distinto como el lucro, reproducción, edición o modificación, será perseguido y sancionado por el respectivo titular de los Derechos de Autor.

**A mis padres**

*Manuela Tadeo Saure  
Bernardo Pavón Ramos*

Por su inmenso e incondicional amor, apoyo y confianza en que, después de tanto esfuerzo, lograría este objetivo, que es uno de los primeros pasos en mi formación.

**A mi hermana**

*Magnolia Pavón Tadeo*

Que este trabajo sirva como ejemplo de que con tenacidad y esfuerzo se pueden lograr los objetivos que uno se plantea en su camino.

**A la maestra Francisca Robles**

Por su gran compromiso y empeño académico en la formación de  
nuevas generaciones de profesionales de la comunicación.

**A la Universidad Nacional Autónoma de México**

Por ser la máxima casa de estudios y abrirme sus puertas para que en sus  
aulas iniciara mi formación académica.

**A la doctora Sylvia Ortega Salazar  
Rectora de la Universidad Pedagógica Nacional**

Por brindarme la oportunidad y confianza de desempeñarme profesionalmente en la institución a su cargo, y aplicar los conocimientos adquiridos durante mi formación académica

**A todas aquellas personas de la UPN**  
que, de alguna u otra manera,  
contribuyeron en el desarrollo de este trabajo

## INDICE

INTRODUCCIÓN	1
CAPÍTULO 1. COMUNICACIÓN TOTAL. CONTEXTO TEÓRICO	4
1.1. Definición	7
1.2. Elementos	8
1.2.1. Comunicación Global	10
1.2.2. Imagen Institucional	15
1.2.3. Calidad Total	17
1.3. Comunicación Organizacional	20
1.4. Comunicación Institucional	22
1.5. Comunicación Mercadotécnica	24
CAPÍTULO 2. LA COMUNICACIÓN EN LA UPN. UNA REVISIÓN CRÍTICA	25
2.1. Contexto Referencial	27
2.2. Contexto Comunicativo	39
2.2.1. Comunicación Organizacional	44
2.2.2. Comunicación Institucional	51
2.2.3. Comunicación Mercadotécnica	58
CAPÍTULO 3. PROPUESTA ESTRATÉGICA DE COMUNICACIÓN TOTAL PARA LA UNIVERSIDAD PEDAGÓGICA NACIONAL	64
3.1. Comunicación Organizacional	65
3.2. Comunicación Institucional	69
3.3. Comunicación Mercadotécnica	80
CONCLUSIONES	82
FUENTES	85
ANEXOS	
1. Ejemplos de publicaciones de la UPN	88
2. Ejemplos de publicaciones de otras instituciones educativas	93

## INTRODUCCIÓN

A más de 21 años de existencia, la Universidad Pedagógica Nacional (UPN) ha contado con procesos de comunicación desarticulados, lo que no ha permitido consolidar la imagen institucional positiva con que cuenta pese a los múltiples problemas políticos, académicos y administrativos que la han conformado desde su creación, dado que "desde su institucionalización, la Universidad estará marcada por el reconocimiento explícito del juego del poder; a diferencia de la Universidad Nacional Autónoma de México, en la UPN lo político adquirirá lugar explícito y formal, lo político se constituye en un elemento central para su conformación e institucionalización". (Elizondo, 2000, p. 48)

En este sentido señala la misma autora:

La Universidad se instituye con la amalgama de diversos proyectos "incompatibles entre sí"...Aparece como la objetivación de un proyecto en donde se cruzan, entre otras, dos necesidades inscritas en un proceso de reajuste de los patrones culturales de la sociedad mexicana. Una, la de la SEP, que optaba por crear una universidad elitista, de alta calidad académica, y dedicado fundamentalmente a la investigación educativa; la otra, la de Vanguardia Revolucionaria, que proponía una universidad masificada, que no modificara demasiado el "saber magisterial" pero que le permitiera asegurar un control político que empezaba a mostrar puntos de ruptura significativos. (ibidem, p. 51)

"Cuando las instituciones de educación superior tienen que afrontar conflictos de tipo laboral se encuentran ante múltiples riesgos; uno de ellos es el deterioro de su imagen pública por el efecto de la información que se difunde a través de los medios masivos de comunicación (Anarpies, 1999, p. 1)". Al pasar de los años, en la UPN se han presentado diversas situaciones críticas que han llamado la atención de los medios de comunicación, más por su impacto político que por las necesidades detectadas por los sectores involucrados.

Tan sólo por mencionar algunos ejemplos:

- el 18 de junio de 1997, un grupo de trabajadores académicos y administrativos tomó las instalaciones de la unidad Ajusco de la UPN en demanda del reconocimiento de la delegación sindical electa en febrero, la suspensión de la reestructuración académica-administrativa y aumento salarial de emergencia, entre otras. El paro de labores duró 66 días.
- durante 1999, periodo en el que se mantuvo la huelga en la UNAM, tanto académicos como alumnos apoyaron a los paristas mediante su participación en movilizaciones y manifestaciones públicas.

- el 20 de mayo de 1999, fracciones de alumnos, académicos y administrativos promovieron la realización de un referéndum para evaluar el desempeño y funcionamiento de la Rectoría, que tuvo como resultado el desconocimiento del entonces rector Jesús Liceaga Angeles. Dos semanas después, el Secretario de Educación Pública nombra a la actual rectora Sylvia Ortega Salazar.
- el 27 de mayo de 1999, al igual que otras instituciones educativas, la UPN instaló casillas para la Consulta Metropolitana por la Educación convocada por el Consejo General de Huelga de la UNAM con el fin de garantizar la educación pública y gratuita.

Para contrarrestar esas tendencias, el presente trabajo responde a la necesidad de articular las actividades de comunicación con las funciones sustantivas de la UPN dentro de un plan total, que permita fortalecer la imagen institucional mediante la difusión de la oferta educativa, de la calidad y eficacia de la investigación e innovación que ofrece en beneficio de la sociedad mexicana.

Dado que no existe un archivo histórico o estadístico que deje constancia de las actividades que se han realizado o de los programas establecidos en torno a la comunicación social en la UPN, la investigación se basa en la observación (a partir de marzo de 1999, fecha en la que ingresé a laborar en el área de Comunicación Social de la UPN) del desarrollo de las actividades de comunicación.

Lo anterior permitió conocer, a través de los comentarios o quejas de otros departamentos, así como entrevistas con personas involucradas directa o indirectamente, algunos problemas o necesidades en esa área. Con la información obtenida se pudo constatar que no todas las administraciones le han dado la importancia que merece a la comunicación.

No obstante, se pudieron recuperar documentos aislados como los reportes presentados por el área de Comunicación Social a la Dirección de Planeación o borradores de programas de comunicación social.

Se presenta, en el primer capítulo, un marco conceptual en torno a la Comunicación Total, estructurado a partir de los conceptos de comunicación global, imagen institucional y calidad total.

En este sentido, se entenderá a la Comunicación Total como una estrategia que hace uso de todos los enfoques de la comunicación para lograr la calidad total en los servicios que ofrece una institución como una manera de acreditar su imagen institucional.

Para ello se identifican tres áreas básicas de aplicación que deben planearse de manera profesional y consistente de acuerdo con los propósitos de la institución: comunicación organizacional, comunicación institucional y comunicación mercadotécnica.

En el segundo capítulo se desarrolla un marco referencial acerca de los antecedentes, creación e iniciación de actividades de la UPN, dividido por sexenios; una interpretación histórica de los años actuales y su organización actual.

Asimismo se presenta un contexto comunicativo de la UPN, en cuanto a la estructura funcional de la comunicación social; para dar lugar a una revisión crítica de la comunicación en la universidad, a partir de las quejas o comentarios recibidos durante el periodo 1999-2000.

Mientras que en el tercer capítulo se enuncian los lineamientos que sustentan la propuesta de Comunicación Total para la Universidad Pedagógica Nacional, con acciones específicas en los rubros de la comunicación organizacional, institucional y mercadotécnica.

La propuesta se deriva de un análisis teórico-práctico de las necesidades o problemas relacionados con la comunicación que se han enfrentado en la UPN. Dado que el principal problema a resolver es la edición de la Gaceta UPN, se detallan más acciones en este rubro, en comparación con otras sugerencias planteadas en el trabajo.

## CAPÍTULO 1

### COMUNICACIÓN TOTAL. CONTEXTO TEÓRICO

La comunicación es un proceso de intercambio de información, de conocimientos, de sentimientos, de opiniones, entre los seres humanos. "Nació cuando los hombres y mujeres sintieron la necesidad de decirse algo los unos a los otros, intercambiando información y sistematizándola intuitivamente (...) Como expresión de la inteligencia humana permea, por tanto, todas las actividades en lo social, en lo político, en lo económico, en lo artístico, en lo científico, entre el pasado y el futuro, de lo individual a lo colectivo". (Ferrer, 2000, p. 15, 45)

En este sentido, diversos autores destacan la importancia de la comunicación en las organizaciones o empresas:

- es el factor central y dominante de la supervivencia, el desarrollo y las transformaciones de las empresas. La empresa debe, para existir y desarrollarse, apoyar el conjunto de sus mensajes con la construcción de un verdadero territorio de identidad y de personalidad. (Regouby, 1989, p. 50-51)
- corresponde a un concepto central de la vida de las organizaciones. Es un conjunto de actos más o menos estructurados; también es un objeto, incluso un recurso fundamental de la empresa si se considera la comunicación como fruto de informaciones, en especial operativas. (Bartoli, 1992, p. 71-72)
- es un fenómeno que se da naturalmente en toda organización, cualquiera que sea su tipo o su tamaño. Las organizaciones dependen de la comunicación para coordinar las actividades de sus miembros, sobre todo cuando el entorno cambia imprevisiblemente. La comunicación le da funcionalidad al sistema organizacional. (Fernández Collado, 1999, p. 61, 30 y 179)
- una organización o empresa que utiliza los mecanismos de comunicación existentes hoy en día para poder conocer mejor su cultura, su situación dentro de la sociedad, su producto, las leyes que existen en su entorno, el público a quien se dirige... puede generar mecanismos defensivos importantes para poder contrarrestar las crisis... (Fita, 1999, p. 121)
- uno de los ámbitos en los que la organización debe sobresalir para lograr la calidad total es la calidad de la comunicación. (Legault, 1999, p. 32)

- para que una organización moderna se coloque en posición de aspirar a un fin común (la obtención de utilidades)... se hace necesario el establecimiento de flujos de comunicación intra e intergrupales. Por esta razón la comunicación se constituye en el sistema nervioso de la empresa de nuestros días. (Fernández Collado, 1999, p. 141)
- La comunicación no es solamente el instrumento de gestión de una imagen. Por ser instrumento de gestión pasa de un status técnico a un status político. (Pascale, 1992, p. 201)

Para Annie Bartoli (1992, p. 70) la empresa está afectada en distintos niveles:

- por la información
  - como emisora de mensajes hacia adentro o hacia afuera
  - como receptora de mensajes para captar y analizar, provenientes de afuera o de adentro
- por la comunicación
  - como vector de intercambios interactivos con su medio
  - como organizadora de reuniones o lugar de intercambios informales entre su personal

Sostiene que trabajar la cuestión de la comunicación en la empresa significa interesarse por diferentes aspectos:

- información operativa o funcional (descendente, ascendente y lateral)
- sistemas de información, manuales o informatizados
- sistemas y procedimientos de coordinación
- comunicación interna en la vida de la organización
- comunicación externa
- intercambios informales, etc...

Todas las facetas de la comunicación afectan a la empresa:

- en el plano de las nuevas tecnologías de comunicación, la empresa se sitúa en el centro de la evolución en informática, telecomunicaciones...dado que es un lugar privilegiado de intercambio y procesamiento de datos.
- en el plano de las relaciones interpersonales, la empresa sufre continuamente de las dificultades inherentes a los problemas de comunicación entre las distintas categorías del personal que agrupa...

- en el plano político y administrativo, debe determinar cuáles son los objetivos de recepción (es decir de entrada) y de emisión (difusión) de la información, y cuáles son las orientaciones y acciones en materia de comunicación para mejorar el resultado global.

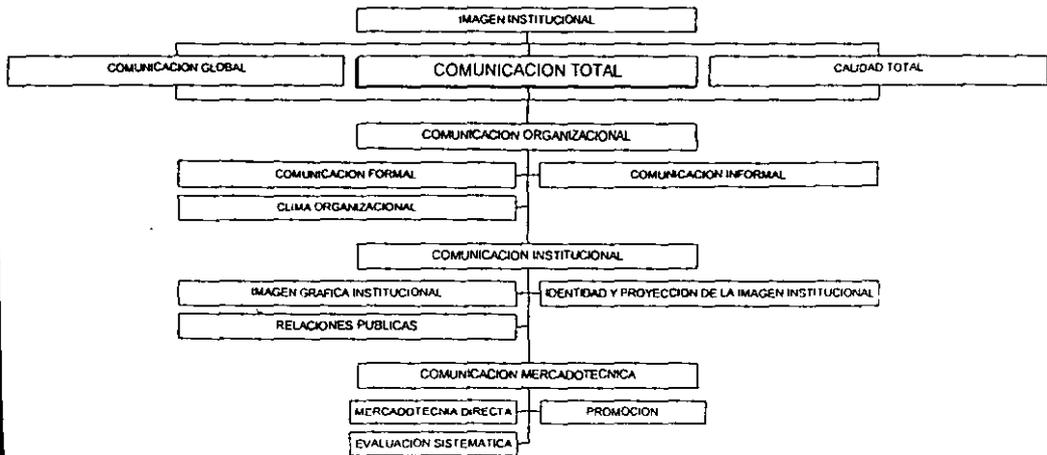
La comunicación organizada supone un análisis previo de necesidades, la definición de objetivos en un plan global y un conjunto de acciones coherentes. La comunicación de la empresa debe ser global e insertarse en una estrategia de conjunto que comprenda la búsqueda de las estructuras organizativas más adaptadas. Acciones de comunicación aisladas y no vinculadas a un plan de conjunto pueden tener efecto nulo o sólo producir efectos adversos. (ibídem, p. 84 y 106)

" La comunicación no es un fin en sí misma: sólo puede concebirse al servicio de una política general, orientada hacia los buenos resultados de la empresa". (ibídem, p. 115)

En el presente capítulo se definirá y explicará el esquema de Comunicación Total, a partir de la descripción de los elementos y conceptos que lo sustentan: Comunicación global, Imagen institucional y Calidad total.

Asimismo se desarrollarán las tres áreas básicas de aplicación que conforman la Comunicación Total: comunicación organizacional, comunicación institucional y comunicación mercadotécnica.

#### ESQUEMA DE COMUNICACION TOTAL



## 1.1. Definición

Dado que no se cuenta con una corriente teórica que desarrolle el concepto de comunicación total, la conformación teórica-operativa del mismo se sustentará en los componentes del proceso de comunicación en las organizaciones y uno de los postulados de la administración (calidad total), dado que en dicha materia "técnicos y teóricos de la empresa parecen haber abordado esencialmente la comunicación desde el ángulo de sus soportes". (Bartoli, 1999, p. 115)

La Comunicación Total es un concepto que se desprende de la fusión entre comunicación global, imagen institucional y calidad total. En este trabajo, después de revisar los planteamientos de los autores Bartoli, Fita, Legault, Pascale y Regouby, se entenderá la Comunicación Total como:

*Una estrategia que hace uso de todos los enfoques de la comunicación para lograr la calidad total en los servicios que ofrece una institución como una manera de acreditar su imagen institucional*

Para ello se identificarán tres áreas básicas de aplicación:

- Comunicación Organizacional
- Comunicación Institucional
- Comunicación Mercadotécnica

El propósito de la Comunicación Total es asegurar que las tres áreas de aplicación se planeen y realicen de modo profesional y consistente, respondiendo a definiciones y estrategias afines con los más amplios propósitos de la institución.

## 1.2. Elementos

La Comunicación Total, al igual que todo proceso comunicativo cuenta con una serie de elementos para su desarrollo. Al tomar en cuenta que se aplica en una organización, se retomarán los componentes constantes que, en la línea de David K. Berlo, señala Luis Arrieta Erdozain (Fernández Collado, 1999, p. 133-138):

- la fuente de comunicación
- el decodificador o emisor del mensaje
- el mensaje o lo que se comunica
- el canal o la vía por la cual se envía el mensaje para que llegue a su destinatario previsto
- el decodificador
- el receptor o destinatario de la comunicación

A ellos agrega, de acuerdo con Gerald M. Goldhaber, los conceptos de:

- redes e
- interdependencia

Estos componentes los describe como:

### *El emisor*

Por ser la comunicación un proceso eminentemente dinámico, para fines de representación y esquematización, señalamos como punto de partida al emisor, agente gracias al cual cada información codificada es transmitida, "saturada" de una intencionalidad y, en primera instancia, significada.

El emisor elige canal y forma final del mensaje; acude a las fuentes que considera convenientes para brindar mayor o menor confiabilidad a lo que sugiere, refuerza o intenta modificar o informar.

Es el enlace formal y la caracterización típica de redes y flujos en el seno de la organización.

### *Mensajes*

Derivan de la información ya significada y de la intencionalidad del emisor al conformarlos. Los mensajes de la organización pueden ser examinados según varias

taxonomías: modalidad del lenguaje, supuestos receptores, método de difusión, y propósito del flujo.

### *El destinatario*

Se aborda la naturaleza del destinatario de la comunicación, desde el punto de vista del emisor. Dado que, en algunos casos, el emisor imagina la opinión o actitud del destinatario y pocas veces se preocupa por hacer válida la certidumbre de su interpretación.

Una vía práctica es el diagnóstico de la situación real del grupo, el cual es recomendable apoyar con encuestas de opinión, de "clima laboral"; así como en análisis de casos ya ocurridos.

### *Redes*

Toda organización está compuesta por seres humanos que asumen distintos roles, por lo que el flujo informativo entre ellos sigue una ruta conocida como red comunicacional.

La red comunicacional, al asumir la dirección en un evento concreto, puede manifestarse en una triple modalidad:

- comunicación unidireccional o descendente (es atípico el caso en que se presente sólo comunicación ascendente)
- comunicación bidireccional (ascendente y descendente)
- comunicación integral multidireccional (ascendente, descendente, horizontal y oblicua)

### *Interdependencia*

Los distintos componentes que estructuran a la organización están relacionados entre sí (por vínculos formales e informales) y con su medio ambiente o entorno. Estas relaciones de interdependencia afectan mutuamente entorno y organización, y a su vez, los cambios internos en el sistema de la empresa.

### 1.2.1. Comunicación Global

A continuación se presentan los planteamientos de los autores que sirven de sustento para definir la estrategia de Comunicación Total, a partir de una concepción global.

a Para Christian Regouby (1989, P. 63), la Comunicación Global es un "nuevo" enfoque que apunta hacia la conceptualización del conjunto de potencialidades de la comunicación para una empresa a través de:

- la puesta en escena de una estrategia de construcción y de capitalización de un territorio exclusivo de marca;
- la puesta en marcha de una política de coherencias y de sinergia de los medios empleados;
- la orquestación permanente del conjunto.

La Comunicación Global parte de una base teórica clara: en una empresa todo comunica. Cada expresión de comunicación debe ser considerada como un elemento vital para la identidad y la personalidad de la empresa.

Parte de la dimensión histórica de la empresa, de su cultura y de la proyección de la empresa hacia el futuro. Esta aproximación responde a la formulación de frase-vocación (posición ideológica) de la empresa-institución, verdadera llave del concepto de la comunicación global. Esta frase debe concentrar y revelar la personalidad y la vocación profunda de la empresa. (p. 63)

La Comunicación Global (CG) hace intervenir un conjunto de disciplinas específicas y complejas. Para algunos es un matrimonio entre las dos técnicas, la publicidad y las relaciones públicas. Para otros, es la reunión de sociedades especializadas, cada una en una disciplina de comunicación, y animadas por un coordinador central. Algunos hablan de un concepto de servicio completo de comunicación a través de todos los medios posibles de expresión.

Antes incluso de que estuviera instalada una definición que pudiera rendir cuentas de todas las significaciones, de la dimensión y del campo de intervención de la comunicación global, se ha visto el nacimiento de numerosas expresiones que buscan enmarcarse en esta expresión: comunicación total, comunicación integral, comunicación simbiótica, biocomunicación. (p. 56)

Las expresiones que son esenciales para la CG son la corporación, la institución, la marca y el concepto.

*La corporación* concierne todo aquello que compone la carta de presentación de la empresa. Incluye el sistema de identidad puesto en marcha para articular los códigos permanentes de identificación.

*La institución* se refiere a la comunicación institucional que es la expresión de su legitimidad económica, social, política y cultural. El discurso institucional expresa los valores, la ideología, y la misión de la empresa.

*La marca* encuentra su legitimidad en el territorio de poder que construye a través de los componentes de la imagen articulados para su comunicación. La comunicación de marca apunta a prescribir unos comportamientos y actitudes transmitiendo e imponiendo unos códigos simbólicos e imaginarios. Se dirige al individuo.

*El concepto* es una formulación construida para aprender, identificar y transmitir la complejidad para poder, identificar y transmitir la complejidad, la riqueza y la profundidad de un fenómeno. Su expresión es la primera condición de existencia de la comunicación global. Encuentra su fuente de formulación en el campo cultural. En sus raíces, traduce la identidad, la personalidad, expresa la perennidad. Legitima y califica el camino creativo de toda la comunicación. (p. 58)

Concierne a unos profesionales que están formados en marketing y en técnica para la gerencia de los presupuestos de comunicación global. Tienen la responsabilidad de la puesta en funcionamiento y de la coordinación de las diferentes especialidades: comunicación diseño, comunicación publicitaria, comunicación sobre el terreno, comunicación directa, comunicación social. (p. 126)

El jefe de Unidad de Comunicación es el personaje central de esta función. Debe además de dominar la publicidad, controlar el diseño, el terreno, el marketing directo y las relaciones sociales.

b) En la metodología de la Escuela Superior de Relaciones Públicas de la Universidad de Girona, los autores Jordi Xifra Triadú y Jaume Fita Trias, en 1996, establecieron un plan de comunicación global para realizar un estudio sobre el análisis y la investigación de la organización frente a su imagen, su comunicación interna y las estrategias de comunicación externa.

En las acciones de comunicación global llevadas a cabo por las empresas, las investigaciones sobre las organizaciones deben realizarse bajo una serie de parámetros estipulados como son:

- el estudio de la identidad: evolución histórica de la organización
- análisis de la identidad de la organización
- definición y estudio de sus públicos
- investigación de las relaciones públicas: auditoría de la comunicación (interna y externa) y auditoría de la imagen

El proceso de comunicación global de una organización se basará en la metodología de actuación y ésta tendrá aspectos fundamentales (Fita, 1999, p. 64):

- la identidad y la imagen
- la comunicación interna
- la comunicación externa

La comunicación que deseamos realizar irá precedida del conocimiento real de nuestra identidad, y ésta será transmitida por orden a nuestros públicos prioritarios. Toda organización debe fundamentarse en una concepción filosófica que dé origen a una concepción integral de la identidad corporativa, la cual debe contemplarse desde diversas perspectivas.

Toda organización empresarial necesita tener una personalidad propia, que permita identificarla, diferenciándola de las demás. Dicha personalidad constituye su identidad específica, su propio ser, que se concreta en dos tipos de rasgos específicos: los físicos y los culturales. (p.65)

La identidad de la empresa se concreta en dos aspectos complementarios: lo visual, que tiene que ver con la forma física de la identidad empresarial, y lo conceptual, que se refiere al contenido propio de la misma. (p. 66)

c) Para Annie Bartoli, (1992, p. 108) hay cuatro tipos de discursos necesarios para una estrategia de comunicación global destacada (llevan mensajes de información general de la empresa y sus actividades):

#### 1) Discurso de identidad

Es necesario que la empresa posea un discurso que le permita ser identificada entre las otras empresas. La identidad es lo que caracteriza la vida de la organización y sus códigos permanentes de existencia: nombre, logo, misión y destino.

**Adentro:** apunta a reforzar el sentimiento de pertenencia, el reflejo de identificación.

**Afuera:** tiene el mismo destino de reconocimiento, reflejo del consumidor, del usuario frente al logo o de utilización del producto de base.

El logotipo tiene por misión el hacer identificable la identidad de una empresa, razón social o de una marca. (Regouby, p. 80)

El logotipo en sentido estricto, significa: emblema tipográfico permanente propio del diseño de las letras de una marca. Es lenguaje (logo) de una tipografía (typo). En un sentido más general incluye el conjunto de los signos gráficos simbólicos constitutivos de la marca para un producto o una firma. Se aplica a una razón social o a una marca que puede ser representada por un nombre o una sigla. (ibídem, p. 81)

Cada logotipo debe, para tener alguna oportunidad de ser percibido, responder a unos criterios de construcción muy rigurosos. Debe ser especialmente:

- *exclusivo* para evitar la confusión con otros signos, símbolos o logotipos
- *evocador* de la identidad de la empresa
- *duradero* a fin de capitalizar en percepción y memorización más allá de las modas visuales.
- *Aplicable* sobre todos los soportes de la comunicación
- *Coherente* con la realidad de la empresa y su proyecto de vocación

El logotipo, frecuentemente asociado a un emblema, es la condición de existencia de una marca. Es también la condición de identificación. Constituye la base a partir de la cual se elaborará el programa de identificación visual. El emblema se define como una figura simbólica generalmente acompañado de un lema. (ibídem, p. 82)

El lema no es más que uno de los elementos de la comunicación, pero su elección supone una discusión previa sobre los diseños de la empresa y un consenso mínimo sobre su identidad y su deseo de ser. (Pascale, 1992, p. 71 y 72)

Destinado a ser la referencia de todas las acciones, comerciales, financieras, políticas, humanas o de comunicación, el lema informa sobre:

- la imagen que la empresa quiere construirse (su deseo de ser)
- la relación que quiere establecer con sus interlocutores
- la imagen previa que tiene de sus interlocutores
- la ética y el concepto propio que tiene de su oficio (ibídem, p. 72)

El símbolo es un signo de reconocimiento. Es lo que representa otra cosa en virtud de una correspondencia. Es lo que provoca por su forma o por su naturaleza una asociación de ideas con alguna cosa por abstracción o por ausencia. (Regouby, p. 81)

## 2) Discurso de personalidad

Corresponde a la comunicación de marca, y al desarrollo de la imagen de marca. La personalidad se traduce por efecto de la firma, que puede garantizar con una cierta permanencia la seguridad de determinadas características de la situación de la marca. Este discurso debe tener coherencia entre la forma y contenido, además de una determinada regularidad en el tiempo.

## 3) Discurso fáctico

Se trata de una comunicación de producto o de actividad que describe características de fabricación de la empresa, incluso los procedimientos, tecnologías y organización. (Bartoli, p. 109)

Para el medio externo corresponderá el mensaje sobre las características técnicas de un determinado automóvil o sobre la compra de una nueva empresa.

Dentro de la empresa, los empleados tendrán conocimiento de las mismas operaciones y su lógica, o de las mismas características técnicas y sus relaciones con el proceso de fabricación; de las elecciones organizativas, sociales o tecnológicas que permiten dichas operaciones.

## 4) Discurso cultural

Es la expresión de los valores de la empresa. Es más frecuente en mensajes internos.

d) Pascale Weil señala que la comunicación global descansa en una voluntad (luchar contra el desorden eventual de los políticos, de los mensajes y de las inversiones) y en una madurez (gobernar la imagen de la empresa como una variable estratégica de desarrollo). (p. 184)

"La comunicación es global cuando es una política de comunicación...cuando el discurso elaborado por la agencia está relacionado con los actos, con todo aquello que habla en la empresa, y sobre todo, con los productos pero también con los locales o la política social". (p. 191)

"Tiene por función revelar, asistir y contribuir a la realización del proyecto de la empresa. Por esto no es una técnica que armonice solamente las comunicaciones, ni tampoco la globalización de un dispositivo de medios, sino la expresión (en los productos, la distribución, la elección de puntos de vista) de una política pensada y puesta en marcha de forma centralizada". (p. 192)

La CG no se define pues como una globalización de las comunicaciones, como un control de las palabras o como el medio de construir una imagen coherente, sino por su función: dice y subraya lo que la empresa ya expresa por medio de sus actos, pero además traza la perspectiva, la lógica y la finalidad de todo ello. Armoniza entre sí, no los "decir", sino los "decir" con los "hacer", los discursos y los actos, los enunciados y las realidades de la empresa. (p. 193)

Estas acciones están orientadas hacia el objetivo de la empresa, ya que la CG es una elección estratégica que se orienta hacia el objetivo, trata de suscitar un eco en los públicos, se especifica ante la competencia, se apoya en la cultura de la empresa y las potencialidades de las marcas. (p. 194 y 197)

### 1.2.2. Imagen institucional

En su definición más general la palabra Imagen se refiere a la representación o percepción de un sujeto o cosa.

La percepción es la que forma conciencia de algo, el algo que suele estar en medio de las cosas, captado por los anteojos de la memoria, la que nos ayuda a elaborar un juicio. (Ferrer, 1999, p. 48)

La percepción constituye la espina medular de un mensaje. En ella se concentran, finalmente, la información y la comunicación; el torno y el entorno, el conocimiento y el reconocimiento. Es, en suma, un agrupamiento de valores que enlazan no sólo la intención del mensaje, sino como éste es entendido por quien lo recibe, cualquiera que sea el medio que lo transmite. (ibídem, p. 49)

Una imagen institucional se entiende como la representación que se forma una sociedad de una institución que realiza una función de interés público, mediante el conocimiento de lo que en ella se realiza y su beneficio social.

La imagen institucional es la reunión de un gran cúmulo de estímulos que irán produciéndose uno a uno, acumulándose, pero en el mismo sentido a los receptores,

quienes, al final del proceso de percibir, llegarán a entender perfectamente cuál es la oferta del emisor. (Gordoa, 1999 p. 78)

"Una buena imagen es asociada con eficiencia y ésta se relaciona automáticamente con calidad, seriedad y poder". (ibídem, p. 19)

Para conseguir una imagen positiva, en primer lugar hemos de analizar nuestra identidad, conocer nuestros defectos y virtudes, nuestros puntos fuertes y débiles, en definitiva, conocernos ampliamente. (Fita, 1999, p. 65)

La identidad es el conjunto de atributos o características asumidos por una organización como elementos que definen su razón de ser.

Para que una organización pueda comunicarse con sus públicos, debe poseer una identidad bien estructurada. La comunicación interviene mediante la aplicación de un mecanismo transmisor que actúa como elemento transformador o codificador de la identidad del mensaje, para la posterior creación de las condiciones necesarias y suficientes para su distribución a los públicos requeridos.

La imagen se genera en los públicos, como resultado de sus percepciones con respecto a la personalidad/identidad de la empresa, de manera que cuando tales percepciones de identidad son erróneas o alejadas de la propia realidad de la organización, la imagen queda desviada de tal realidad y se produce una disyunción identidad/imagen que, generalmente, es negativa para cualquier organización. (ibídem, p. 68)

La imagen dependerá totalmente de la comunicación que utilicemos para explicar nuestras ideas y características. Tiene una serie de funciones básicas:

- destacar la verdadera identidad de la empresa, su personalidad, su filosofía y lo que la organización quiere llegar a ser
- transmitir prestigio
- reflejar la dimensión de la organización en todos sus ámbitos de actuación
- mejorar la calidad del trabajo y de sus trabajadores
- penetrar en nuevos mercados
- conseguir una opinión pública favorable
- reflejar una evolución de la empresa, y organizar el futuro

La imagen dependerá totalmente de la comunicación que se utilice para explicar nuestras ideas y características. La capacidad de intervenir en comunicación definirá la comprensión de nuestra imagen por parte de nuestros públicos objetivos. (p. 69)

### *Identidad + comunicación = imagen*

Esta fórmula refiere que una vez diagnosticada o definida la identidad de una empresa o institución, sólo se podrá transformar en una imagen para ser proyectada a los públicos objetivos a través de la comunicación.

De acuerdo con Gordoa (p. 80) para poder crear o modificar una imagen personal o institucional debemos primero crear o modificar las imágenes subordinadas que la conforman:

- Física
- Profesional
- Verbal
- Visual
- Ambiental
- Audiovisual

En el caso de una institución como la Universidad Pedagógica Nacional se retoman las imágenes Profesional (percepción que se tiene por parte de sus grupos objetivos como consecuencia del desempeño de su actividad profesional) y Visual (percepción que se tiene por parte de sus grupos objetivos como consecuencia del uso de estímulos dirigidos al sentido de la vista).

La imagen profesional (ibídem, p. 145) la determinan el protocolo (conjunto de reglas ceremoniales que rigen la actividad y han quedado establecidas por la costumbre o por un decreto expreso) y el manejo de crisis (la forma en que respondemos en el momento en que suceda una crisis).

La imagen visual abre el campo a la estimulación de las audiencias, mediante el uso de fotografías, formas y colores, signos, símbolos, empaques, artículos promocionales, materiales de información como catálogos, folletos, instructivos, etc... (p. 183)

#### 1.2.3. Calidad Total

"En una organización con fines no lucrativos, estatal u otra, las consecuencias de la mala calidad de servicio también se traducen en un descontento de la clientela y en una eficacia muy débil de la organización. Frecuentemente, esta situación desacredita la imagen del organismo implicado". (Legault, 1999, p. 15)

Lo anterior sirve para sustentar la importancia de mejorar la calidad del trabajo en una organización o institución, para lo cual se retoma el concepto de calidad total que se refiere a la integración de la administración de la calidad en todas las actividades de la organización.

En un significado general, el término "calidad" señala un conjunto de características de una persona o cosa, importancia, calificación, carácter, índole, superioridad, condición social, civil o jurídica, nobleza, prendas morales, propiedad, clase, cualidad, casta, excelencia, importancia, condición. (Colunga, 1995, p. 17)

Calidad es cumplir con los requerimientos. En la prestación de los servicios y en la compra-venta de los mismos, los requerimientos son los indicadores para conocer si se cumple o no con la calidad. (idem, p. 18)

La calidad total, de acuerdo con Gilles Legault (1999, pág. 18), nos enseñará a medir para mejorar (y no para controlar), a movilizar todas las energías de la organización con la finalidad de optimizar todo el proceso.

Para Carlos Colunga, la administración para la calidad es el conjunto de principios, sistemas, procesos, métodos y técnicas, cuya aplicación permite el cumplimiento sistemático de los requerimientos y la reducción sistemática de los errores. (p. 19)

La filosofía de la administración de la calidad debe integrarse al comportamiento de cada uno de los implicados internos y externos en la empresa, cada empleado hace la calidad en su trabajo cotidiano. (Legault, p. 28)

La calidad total no representa un medio, aparece primero como un objetivo a alcanzar. Sólo una filosofía de administración centrada en la movilización de toda la organización hacia la satisfacción, es decir, a la cautivación del cliente, y el uso de técnicas apropiadas de detección y de análisis de las fallas, llevan a la calidad total. (ibídem, p. 32)

Este objetivo podría representarse por una lista de ámbitos (de los cuales dos se retoman para este trabajo) en los que la organización debe sobresalir:

- calidad técnica
- calidad de la imagen
- calidad de la administración
- calidad de la comunicación
- calidad de las relaciones interpersonales
- calidad de la formación

- calidad del personal
- calidad de los valores culturales
- calidad del rendimiento sobre los capitales invertidos

*Calidad de la identidad + Calidad de la imagen + calidad de la comunicación = calidad total en comunicación*

Esta ecuación hace referencia a la necesidad de alcanzar niveles de calidad en aspectos particulares de la organización: imagen y comunicación. En la medida que se cuente con una imagen que permita identificar la calidad de los servicios que ofrece la institución y sea comunicada a través de procesos con calidad acordes al objetivo a alcanzar, se logrará contar con calidad total en comunicación.

Las 10 condiciones de realización de la calidad total son para Legault (p. 44-46):

- 1 que el clima general favorezca la aceptación de un proceso de mejoramiento
- 2 un compromiso total e incondicional de la más alta dirección a incorporar en toda la organización los principios de administración integral de la calidad
- 3 un "portador de antorcha" en el núcleo de la alta dirección, una persona preparada a arriesgar su carrera
- 4 una clara declaración de la política en cuanto a la calidad de servicio deseada.
- 5 un programa masivo de capacitación de recursos humanos en todos los niveles de la organización
- 6 que los empleados apliquen lo que han aprendido en las sesiones de formación y que lo integren a sus actividades de trabajo
- 7 que el proceso de mejoramiento se graduará durante un largo periodo
- 8 la concentración repetida de la atención de toda la organización en la percepción que tienen los clientes y los empleados; así como los métodos y los procedimientos; y la actitud de los empleados
- 9 que todos acepten que las actividades no esenciales podrán suprimirse
- 10 un enfoque rigurosamente estructurado de acuerdo con movilizar a los recursos humanos hacia la excelencia; medir la calidad utilizando las técnicas de detección y de análisis de fallas; optimizar el proceso cliente-proveedor.

En el caso de la UPN es una institución que ofrece (de acuerdo con la clasificación de los servicios de Colunga, 1995, p. 25) servicios en educación y profesionales. El mismo autor menciona que toda empresa de servicios presta tres clases de servicios:

- *Principal*, es el servicio más importante que presta la empresa, la razón de su existencia.
- *Periféricos*, se complementan o se relacionan con el servicio principal.

- *Valor agregado*, aquellos servicios libres de costo que acompañan al servicio principal y/o a los periféricos y cuya función es el incrementar el valor de los mismos.

Para que se pueda aplicar el proceso de la mejora del servicio en toda una organización se requiere que todas las personas que trabajan en la misma alcancen el nivel de autocontrol o sea el:

- poseer los conocimientos, las habilidades y las actitudes requeridas para prestar el servicio
- capacitación técnica
- capacitación para la calidad
- capacitación para automejorar el avance del proceso de la mejora del servicio
- tener el equipo adecuado para prestar el servicio
- contar con un medio para comunicarse con la alta dirección y poder sugerirle acciones para la mejora continua del servicio (idem, p. 83-85)

A continuación se describirán las tres áreas básicas de aplicación de la comunicación total.

### 1.3. Comunicación Organizacional

Es el conjunto total de mensajes que se intercambian entre los integrantes de una organización.

Los programas y actividades de comunicación que se realizan en la organización (independientemente del público al que se dirijan, de los objetivos específicos por cumplir o de los canales utilizados) deben responder a una estrategia común cuya finalidad última será ayudar a la organización a alcanzar sus metas. Por tanto, será necesario definir claramente la estrategia referida, a partir de la imagen que la organización desea evocar hacia adentro y hacia fuera, de acuerdo con su propia cultura. (Fernández, 1999 p. 33)

El fin último de los esfuerzos, diagnósticos, actividades y funciones de la comunicación organizacional, en un clima laboral y humano que pueda presumir de sano, es crear, reforzar y/o modificar entre todo el personal de la organización o los componentes del grupo, una actitud positiva en la empresa. (ibídem, p. 142)

Todo esto relacionado con:

- actividades
- objetivos
- superación
- medios para lograrlo

Los receptores a quienes se destinan los mensajes, políticas y estrategias comunicacionales son todos los que prestan sus servicios en la organización.

Los procesos en este aspecto de comunicación se refieren a las maneras, formales e informales, en que las personas se comunican internamente, como reuniones programadas entre grupos, sesiones de trabajo, juntas de intercambio y charlas casuales.

Como señala Luis Arrieta (ibídem, p. 143), los objetivos específicos de la Comunicación Organizacional podrían ser enunciados de la siguiente forma:

1. La difusión de información que fomente:
  - a) la integración en la empresa
  - b) la unión entre el personal
  - c) la continuación del personal en la empresa y la activación de la interacción en la mayoría de los flujos posibles
1. La coordinación, difusión o promoción de actividades culturales, sociales, deportivas y recreativas para el personal
2. La superación de todos sus miembros en los órdenes profesional, organizacional y personal
3. El conocimiento del ambiente externo
4. La creación, consolidación o prevalencia de un clima social y organizacional sano
5. Facilitar la presencia de innovaciones y técnicas tendientes a la depuración de la práctica comunicativa por parte de los componentes del grupo.

Para Fita (1999, p. 96) la comunicación interna radica en el conocimiento exhaustivo de las necesidades del público interno y los canales de comunicación difundidos por la empresa que canalicen sistemáticamente el hambre de información en el personal. Responde a una serie de necesidades como pueden ser: profundizar en el conocimiento total de la organización, crear una nueva comunicación sólida y lógica entre todos los segmentos de la empresa, la cual debe ir estrechamente ligada al estudio de identidad y a la imagen para poder propagar con los estímulos suficientes de la realidad creada de la organización, para poder ser transmitida a la sociedad o a través de sus políticas.

La información que genera la organización debe ser completa, extensa, prioritaria, y debe circular libremente tanto desde el punto de vista ascendente como descendente y horizontal.

Dentro de la Comunicación Organizacional se desprenden:

*La comunicación formal* que hace referencia a los medios de difusión que usa la institución para comunicarse al interior a través de canales definidos.

*La comunicación informal* se manifiesta mediante relaciones interpersonales e intercambios de información fuera de los marcos preestablecidos de comunicación.

*El clima organizacional* pretende la creación de un espíritu de trabajo en equipo con la difusión interna consistente y oportuna de novedades, noticias y avisos diversos. De acuerdo con María de Lourdes Alvarez M. (El Financiero, 19 de junio 2000), constituye una configuración de las características de una organización y la forma en que éstas son percibidas por los individuos que en ella laboran. El clima representa un concepto global que agrupa a las variables del proceso y de la estructura y tiene dos dimensiones: la organizacional y la individual.

#### 1.4. Comunicación Institucional

Persigue ubicar a una institución hacia al exterior por la calidad y eficacia de las actividades que realiza en beneficio de la sociedad. Regouby (1989, p. 57) describe a la comunicación institucional como la expresión de su legitimidad económica, social, política y cultural; apunta a proponer una relación cultural movilizadora e interactiva entre la empresa y un ciudadano; se dirige a un colectivo. El discurso institucional expresa los valores, la ideología y la misión de la empresa.

Las relaciones de la empresa con el exterior y lo que ésta quiera transmitir dependerá en gran medida del conocimiento de sí misma, de la transmisión de esa imagen a sus públicos internos y de la posición a nivel de competencia que ocupe en el espacio geográfico determinado para desarrollar su tarea. (Fita, 1999, p. 110)

Para cualquier organización cuya imagen e identidad estén claramente definidas en el ámbito de la comunicación con sus públicos objetivos, debe intentar trasladar esta imagen hacia el exterior con la intención de comunicar a la opinión pública unos objetivos estructurados. (ibidem, p. 115)

Cada estrategia de comunicación externa debe ser analizada conforme al tipo de medio en que debe recaer, se trata de examinar el tipo de soportes susceptibles de servir al cometido de la información de la empresa en todos los aspectos de su actividades (económicos, comerciales, técnicos, financieros o sociales).

La comunicación externa es el conjunto de mensajes emitidos por cualquier organización hacia sus diferentes públicos externos, encaminados a mantener o mejorar sus relaciones con ellos, a proyectar una imagen favorable o a promover sus productos o servicios. ( Fernández Collado, 1999, p. 32)

Para el presente trabajo la Comunicación Institucional se divide en los siguientes apartados:

*Identidad y proyección de la imagen institucional.*- se refiere a la difusión de la misión, visión, valores, retos y objetivos de la institución. Se busca el reconocimiento de la sociedad a los logros de la institución para garantizar la aceptación e impacto positivo en el largo plazo.

*Imagen gráfica institucional.*- consiste en mantener una imagen homogénea y consistente, en cuanto al uso de símbolos, colores, aplicaciones y desarrollos gráficos, de acuerdo con un manual de identidad gráfica.

*Relaciones públicas.*- aborda la relación con los medios; el manejo puntual y contextualizado de la información; la atención selectiva de audiencias; el monitoreo de medios; el manejo de conflictos; la designación y entrenamiento de voceros institucionales.

Los medios de comunicación son los instrumentos fundamentales de formación de la opinión pública y en este sentido son los vehículos de expresión privilegiados de los que se sirven los emisores para difundir sus mensajes informativos, propagandísticos, de relaciones públicas y/o publicitarios.

En las relaciones con los medios de comunicación se intentará aumentar la notoriedad de la organización, transmitir una imagen definida o al menos una imagen conforme con la deseada por la empresa, también se intentará favorecer una serie de objetivos y coyunturas, como difundir una información útil al público en lo que concierne a la organización y que esté ligada a una actualidad de interés general. (Fita, p. 115)

## 1.5. Comunicación Mercadotécnica

Atiende a la necesidad de dar a conocer por medio de los canales publicitarios las actividades, servicios, propuestas y ofertas de una institución, mediante las áreas siguientes:

*Publicidad.*- conjunto de mensajes emitidos a través de diferentes medios de comunicación masiva, que buscan promover o incrementar la venta de los productos o servicios de la organización. (Fernández Collado, p. 32) Comprende la realización de campañas en diferentes medios; la selección y evaluación de mensajes y medios; así como la supervisión de la producción.

*Mercadotecnia directa.*- se refiere a la aplicación de campañas; el desarrollo conceptual y gráfico de piezas y paquetes; los canales de distribución; la generación de listas y contactos producción y seguimiento de campaña.

*Promoción.*- agrupa el diseño de artículos promocionales que apoyan presentaciones públicas o de voceros institucionales.

*Evaluación sistemática.*- involucra estudios continuos de tendencias de mercado; imagen y competencia; sistemas de difusión interna referidos a los resultados de los estudios; evaluación de resultados de comunicación de todas las campañas.

Con el fin de obtener mejores resultados en el desempeño de sus funciones y generar un impacto social adecuado a sus propósitos sustantivos, las instituciones deben emprender acciones de comunicación al servicio de una política general.

Al definir las instituciones su identidad y articular actividades en torno a la calidad del trabajo que se realiza, ésta deberá ser comunicada con el fin de contribuir en la conformación de una imagen institucional positiva, acorde con sus funciones sustantivas, entre su público objetivo.

La estrategia de Comunicación Total hace uso de los diferentes enfoques de la comunicación, con el fin de involucrar a todos los miembros de una institución dentro de una misma dinámica enfocada a la calidad de los servicios que ofrece con el fin de proyectar una imagen más acorde con las actividades y su beneficio social.

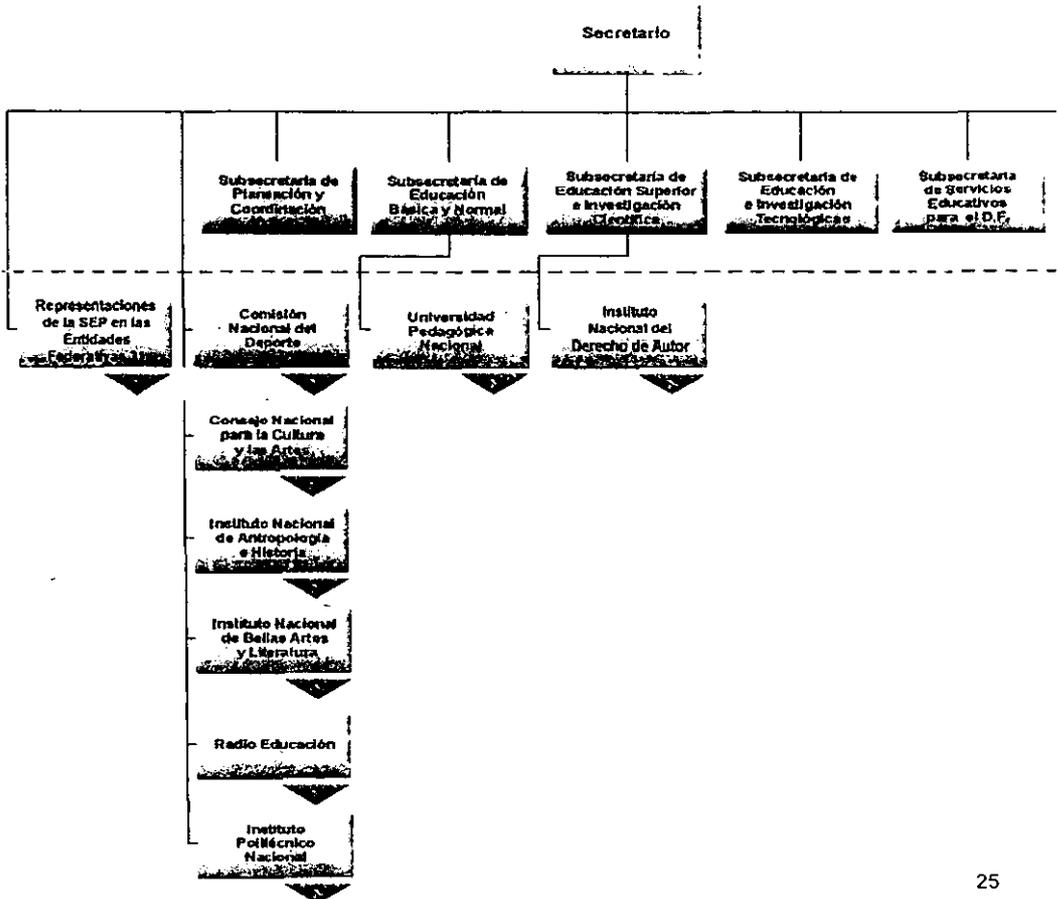
Para su desarrollo establece líneas de acción en tres ámbitos referidos a la comunicación: organizacional, institucional y mercadotécnica.

## CAPÍTULO 2

### LA COMUNICACIÓN EN LA UPN. UNA REVISIÓN CRÍTICA

La Universidad Pedagógica Nacional (UPN), fundada por Decreto Presidencial en 1978, tiene como finalidad prestar, desarrollar y orientar servicios educativos de tipo superior, encaminados a la formación de profesionales de la educación, de acuerdo con las necesidades del país. Es un organismo desconcentrado de la Secretaría de Educación Pública (SEP) y cuenta con 74 unidades distribuidas en toda la República Mexicana, siendo la sede central la Unidad Ajusco, ubicada en el Distrito Federal.

A continuación se muestra el organigrama de la SEP con el fin de ubicar a la UPN dentro su estructura organizacional:



Las funciones que realiza: docencia de tipo superior; investigación científica en materia educativa y disciplinas afines; difusión de conocimientos relacionados con la educación y la cultura en general; guardan entre sí relación permanente de armonía y equilibrio, de conformidad con los objetivos y metas de planeación educativa nacional.

Por su naturaleza, esta Casa de Estudios mantiene comunicación con la comunidad universitaria; con las dependencias del sector público federal y estatal; con el sector privado; con legisladores; con quienes se dedican a los estudios de la educación; con organismos e instituciones internacionales; y con diversos sectores de la sociedad mexicana.

En más de 21 años, para la UPN ha sido importante cumplir con su valor social a través de procesos de comunicación críticos, indispensables para sensibilizar, proveer de información, promover actitudes y opiniones favorables de la sociedad; fomentar el compromiso y la participación de agentes sociales (líderes y grupos), sin cuyo concurso es imposible impulsar el desarrollo educativo del país.

No obstante, no ha logrado consolidar una imagen institucional entre los miembros de su comunidad, en el sector educativo y la sociedad mexicana, que permita comprender las funciones que realiza y su contribución al quehacer académico; así como la calidad y eficiencia de la oferta educativa, la investigación y la innovación educativa que en ella se lleva a cabo.

Ha sido así debido al cambio constante de sus rectores (dado que no se cuenta con un ordenamiento jurídico que defina el periodo de gobierno, quedando esta facultad a cargo del secretario de Educación Pública en turno); su singularidad como universidad pública nacional especializada en formación de profesionales de la educación, no autónoma; así como los movimientos académicos y estudiantiles.

Este capítulo tiene como objetivo hacer un análisis crítico de las acciones de comunicación realizadas en la UPN, a partir de los comentarios o quejas recibidas en la oficina de Comunicación Social por diversas áreas de la institución, para lo cual se desglosan a partir de los rubros de comunicación organizacional, institucional o mercadotécnica.

De manera previa se presenta una breve relación histórica de la creación de la Universidad Pedagógica Nacional, para ilustrar la indefinición de su imagen institucional; se describe la organización actual de la institución y de la comunicación social.

## 2.1. Contexto referencial

En este apartado se presentan los antecedentes, creación e iniciación de actividades de la Universidad Pedagógica Nacional, con los nombres de los principales actores educativos en turno: el Presidente de la República Mexicana, el titular de la SEP, el secretario general del Sindicato Nacional de Trabajadores de la Educación (SNTE) y el rector de la UPN.

Se otorga mayor énfasis a la narración de las actividades de los primeros años de existencia de la UPN con el fin de ilustrar la indefinición de la imagen institucional y los problemas que se enfrentaron durante su conformación.

Dado que la UPN ha sido innumerables veces objeto de estudio con diferentes enfoques, se presenta una interpretación histórica de los años actuales de la UPN, con base en la consulta de libros, tesis y gacetas.

*Presidente: Gustavo Díaz Ordaz (Dic. 1 1964-nov. 30 1970)*

*Titular de la SEP: Agustín Yañez (Dic. 1 1964-nov. 30 1970)*

9 octubre 1970. Se propone en la Segunda Conferencia Nacional de Educación del SNTE, celebrada en Oaxtepec, la creación de una universidad para la profesionalización del magisterio.

*Presidente: Luis Echeverría Álvarez (Dic. 1 1970-nov. 30 1976)*

*Titular de la SEP: Víctor Bravo Ahuja (Dic. 1 1970-nov. 30 1976)*

En febrero de 1971 es electo Secretario General del SNTE, Carlos Olmos Sánchez; quien en septiembre de ese año es sustituido por Eloy Benavides Salinas, el cual el 31 de enero de 1974 cede el lugar a Carlos Jonguitud Barrios.

1975

20 octubre. En Guadalajara, el SNTE demanda la creación de la Universidad Pedagógica ante el candidato a la presidencia de la República Mexicana, Lic. José López Portillo, en la Escuela Normal de Maestros del Estado de Jalisco.

18 diciembre. El Ing. Victor Bravo Ahuja y los profesores Carlos Jonguitud y Moisés Jiménez Alarcón encomiendan al prof. Víctor Hugo Bolaños la elaboración de una ponencia sobre la Universidad Pedagógica para presentarla ante el candidato, José López Portillo.

27 diciembre. El prof. Bolaños presenta en Cuilapan, Oaxaca, la ponencia sobre la Universidad Pedagógica; el candidato expresa su aprobación.

1976

2 Febrero. El Prof. Carlos Jonguitud Barrios demanda la creación de la Universidad Pedagógica al Presidente Luis Echeverría, en los Pinos.

14 Junio. En la reunión de Educación, Ciencia y Tecnología del Instituto de Estudios políticos, Económicos y Sociales (IEPES), se analizan las posibilidades de creación de la UPN.

23 noviembre. En el Congreso Nacional de Educación, celebrado en Jurica, Querétaro se estudia el proyecto por parte del SNTE.

*Presidente: José López Portillo (Dic. 1 1976-Nov. 30 1982)*  
*Titulares de la SEP: Porfirio Muñoz Ledo (Dic. 1 1976-Nov. 30 1977)*  
*Fernando Solana Morales (Dic. 9 1977-Nov. 30 1982)*

"Los orígenes de la UPN se encuentran en el marco de las relaciones entre la SEP y el SNTE, en un momento en que se empiezan a plantear posiciones distintas sobre la manera de resolver los problemas asociados a la profesión docente, cuando vino el agotamiento de la expansión educativa y la parálisis de los pivotes centrales de movilidad social y profesional del magisterio".

"Para la SEP, el desafío principal se encontraba en replantear los mecanismos básicos de funcionamiento de la educación básica, con la finalidad de reorientar su contenido y mejorar la calidad de sus servicios, para lo cual el docente jugaba un papel de primer orden... para el SNTE la situación le planteaba la necesidad de hacerse de nuevos recursos de legitimidad que le permitieran recuperar su capacidad de conducción política del magisterio, lo mismo que ofrecerle nuevas alternativas de movilidad social". (Miranda, 1999, p. 164-165)

"La UPN se convirtió desde sus inicios en una importante arena de lucha entre la SEP y el SNTE. Era claro que quien mantuviera la hegemonía sobre el proyecto tendría una importante ventaja para incidir en el conjunto de la política educativa...Refleja la trayectoria de un sindicato que hace al candidato del PRI a la presidencia una demanda que se recoge como compromiso político, para después, una vez en el gobierno, negociarla en el plano de los criterios políticos del proyecto gubernamental". (ibídem, p. 165)

Durante este periodo ocuparon la Rectoría los profesores Moisés Jiménez Alarcón (sept. 1978-agosto 1980) y Miguel Huerta Maldonado (agosto 1980-julio 1982).

1977

31 Enero. En el XI Congreso Nacional Ordinario del SNTE celebrado en Guanajuato, se anuncia al magisterio nacional la creación de la UPN.

25 marzo. Se crea la Comisión SEP-SNTE con el propósito de elaborar el proyecto de la Universidad.

16 abril. José Luis Andrade Ibarra (Secretario General del Comité Ejecutivo Nacional del SNTE) anuncia que la Universidad Pedagógica empezará a funcionar en septiembre del mismo año.

30 junio. Se firma el proyecto sobre la Universidad Pedagógica Nacional elaborado por la comisión Mixta SEP-SNTE.

14 julio. Se concluyeron los trabajos de la primera Comisión Mixta SEP-SNTE. Porfirio Muñoz Ledo afirma que para septiembre se estudiará en la Cámara la iniciativa de creación. José Luis Andrade Ibarra señala que la Universidad Pedagógica no sustituye a las escuelas normales, sino que será la institución rectora del sistema de formación de maestros. Se concibe como una Universidad del Estado dependiente de la SEP.

Julio. A través de una serie de desplegados, los movimientos disidentes del sindicalismo magisterial plantean sus objeciones al proyecto criticando principalmente el elitismo de la institución, ya que la capacitación se puede dar dentro de las escuelas normales. Una respuesta del SNTE plantea la necesidad del magisterio de alcanzar licenciaturas, maestrías y doctorados.

29 julio. En el Segundo Congreso Nacional de Escuelas Normales hay manifestaciones en contra de la creación de la UPN, argumentando que la idea no surgió de la base magisterial.

23 agosto. Última reunión sobre el Plan de Educación en los Pinos. El Presidente José López Portillo expresa su aprobación para la creación de la UPN.

1º septiembre. En su primer informe de gobierno el Presidente José López Portillo ratifica su compromiso de creación de la UPN, destacando que no se trata de degradar a las escuelas normales.

8 septiembre. Veinte mil profesores del D.F. realizan un mitin frente al edificio del SNTE, en apoyo a la creación de la UPN.

23 septiembre. Concentración en el Estadio Azteca donde los maestros señalan que la UPN es la máxima conquista del SNTE.

1978

10 enero. El programa de trabajo de Fernando Solana plantea la creación de la UPN. Se instala la segunda comisión para estudiar la operación docente y administrativa de la UPN.

11 febrero. José Luis Andrade informa que en 65 días estará terminado el proyecto de la UPN.

27 febrero. Arquímedes Caballero señala que la UPN no debe sustituir el sistema de educación normal.

Enero-marzo. Grupos magisteriales afiliados al SNTE piden que las licenciaturas, maestrías y doctorados pasen a formar parte de la futura UPN.

14 abril. Emilio Rosenblueth declara que la UPN pondrá el acento en la formación de maestros de educación básica.

16 mayo. Fernando Solana afirma que la UPN será uno de los centros de investigación y docencia de más alto rango académico de la nación. Será en poco tiempo guía del sistema educativo normal. Sus investigadores y sus egresados deberán ser orientadores de la educación en los años porvenir. No va a afectar los intereses del maestro; al contrario quienes egresen de las normales tendrán ahora una nueva alternativa educacional por su formación.

25 agosto. Creación de la UPN por Decreto Presidencial.

29 agosto. El Secretario de Educación Pública, acompañado del Comité Ejecutivo del SNTE, anuncia la publicación en el Diario Oficial del Decreto de Creación de la UPN. Se habla de la nueva institución como la cúpula del sistema de educación normal, y se definen algunas de las áreas prioritarias para la docencia y la investigación.

30 agosto. Fernando Solana pone en marcha la UPN.

22 noviembre. El rector de la UPN, Moisés Jiménez Alarcón, en la presencia del Secretario de Educación Pública y del Comité Ejecutivo del SNTE, anuncia un programa de trabajo en el que destaca la absorción de las licenciaturas de mejoramiento por parte de la UPN, la responsabilidad de titulación de sus egresados y la probable creación de unidades regionales.

Diciembre. Se da a conocer el proyecto académico de la UPN.

"La UPN inició sus operaciones en torno a tres ejes estratégicos: el comando político institucional por parte de la SEP; la concesión hacia el SNTE de un sistema masificado orientado al magisterio en servicio en todo el país; y una comunidad universitaria en formación que será la encargada de emprender el nuevo currículum para la profesionalización magisterial". (ibídem, p. 170)

1979

En el organigrama de la SEP aparece por primera vez la UPN como organismo desconcentrado de la Secretaría, ligado a la Subsecretaría de Educación Superior e Investigación Científica.

24 enero. Conferencia de prensa de las autoridades de la UPN para dar a conocer las convocatorias.

3-16 febrero. Entrega de solicitudes de ingreso en el Auditorio Nacional.

25 febrero. Examen de admisión para estudiantes de licenciatura.

12 marzo. La UPN inicia sus labores docentes ofreciendo carreras a nivel licenciatura a una población inicial de dos mil 200 estudiantes. Dichas carreras son: Sociología de la Educación, Pedagogía, Psicología de la Educación, Administración Educativa y Educación Básica.

25 marzo. Examen de admisión por alumnos de especialización

2 abril. El licenciado Solana devela una placa conmemorativa en el primer campus de la UPN en Azcapotzalco.

23 abril. Se inician los estudios de posgrado con dos especializaciones: Administración Escolar y Planeación Educativa, atendiendo una demanda de 900 alumnos.

3 julio. Publicación del Acuerdo 31 que reglamente la organización y funcionamiento de la Comisión Académica Dictaminadora

11 julio. Publicación de la primera convocatoria 01/79 para concurso de oposición.

23 julio. Primera reunión de evaluación sobre la UPN en Oaxtepec, Morelos.

Septiembre. Se pone en marcha el Sistema de Educación a Distancia.

"Hacia finales del sexenio la universidad sería asumida con un gran sentido triunfalista por la burocracia modernizadora de la SEP...Se llegó a decir que era la tercera institución de educación más importante del país después de la UNAM y el IPN...Sin embargo, el discurso de cúpula contrastaría con la realidad de base en términos de la eficiencia real del modelo pasado, pero sobre todo, por la emergencia de los trabajadores académicos y administrativos que empezarían a generar un conjunto de demandas para mejorar su situación laboral y construir su propio espacio sindical" (ibídem, p. 173-174)

1980

Ocupa la Secretaría General del SNTE, Ramón Martínez Martín.

Inauguración de las instalaciones centrales de la UPN en Ajusco. Se firma convenio de colaboración con el IPN.

1981

20 de julio. Se titulan las primeras tres profesoras de la licenciatura en Primaria ofrecida por la Universidad.

1982

Se ponen en servicio las instalaciones definitivas de la biblioteca central. Se suscribe convenio de intercambio académico con la Fundación Barros Sierra. Egresa una nueva generación de licenciados en educación preescolar y primaria.

Agosto. Se desata el primer conflicto laboral en la universidad, por demanda de: alza salarial y homologación de los tabuladores con el IPN; reinstalación de los maestros que no habían satisfecho los requisitos de la Comisión Académica Dictaminadora y reconocimiento de la Sección Sindical Nacional.

*Presidente: Miguel de la Madrid Hurtado (Dic. 1 1982-nov. 30 1988)*  
*Titulares de la SEP: Jesús Reyes Heróles (Dic. 1 1982-marzo 19 1985) y Miguel*  
*González Avelar (Marzo 25 1985-nov. 30 1988)*

Desfilan por la Rectoría: Prof. José Angel Vizcaino Reyes (agosto 1982-feb. 1983); Prof. Manuel Bravo Jiménez (feb. 1983-julio 1986); y Lic. Eduardo Maliachi y Velasco (julio 1986-junio 1989).

La crisis en la que parecía sumirse la institución en los inicios de este sexenio buscaría resolverse en el marco de la política educativa diseñada por el gobierno. "En el ámbito de la profesión docente, la UPN sería vista como un importante instrumento que si bien no debería guiarse por influencias políticas externas, sobre todo las del SNTE, tampoco tendría que ser regulada autónomamente por sujetos endógenos". Reyes Heróles advertía que debería replantearse el papel que habría de desempeñar para satisfacer las aspiraciones del magisterio y contribuir al mejoramiento de la educación mexicana. (ibídem, p. 180)

1984

24 enero. En Tlaxcala se celebra una reunión nacional para reestructurar a la UPN conforme al proyecto establecido en los planes y programas de gobierno para 1982-1988.

Durante su Rectoría, Manuel Bravo convocó a una comisión tripartita SEP-SNTE-UPN para resolver el problema de la homologación salarial de los trabajadores de la UPN. Además de canalizar acciones para reformular el proyecto académico con el fin de generar una nueva oferta curricular.

Se hace público el reglamento interior de trabajo para el personal docente y no docente, con lo que se logra apaciguar las aguas de la protesta universitaria y otorga mayor estabilidad para realizar las tareas de reestructuración académica. (ibídem, p. 182)

"Junto a las campañas de desprestigio de la universidad protagonizada por los voceros del SNTE, la UPN tenía que enfrentar el desafío planteado por la SEP de tener su última oportunidad para cumplir con el objetivo para la que había sido creada...Hacia este año la situación de la imagen de la universidad era la de un elefante blanco...las instalaciones principales de Ajusco se encuentran ocupadas tan sólo en una tercera parte de su capacidad, por falta de alumnos se cancelan dos maestrías, el índice de deserción es altísimo..." (ibídem, p. 183)

1985

En el nuevo proyecto académico se anuncia la oferta de siete licenciaturas en la unidad Ajusco y seis para las unidades regionales, ampliándose claramente las licenciaturas de atención hacia el magisterio en servicio. Con este fortalecimiento de la UPN se habían desvanecido los rumores de su desaparición.

Con la llegada de Eduardo Maliachi y Velasco el reencuentro entre la SEP y el SNTE en el plano de la negociación política había logrado destrabar el funcionamiento institucional de la UPN, puesto que permitiría inyectar nuevos recursos a una propuesta que si bien no era comandada políticamente por los universitarios, si estaba dirigida académicamente por ellos. (ibídem, p. 184)

La SEP impulsa el programa de Formación, Superación y Actualización del Magisterio con el cual se busca impulsar hacia 1988 un programa de formación de profesores de nivel licenciatura y de posgrado. Esto hizo que las especializaciones propuestas por la UPN fueran impulsadas debido a los estímulos que ofrecía.

Con ello, la UPN sería nuevamente asumida como un pilar ejecutivo de la política educativa del Estado Mexicano. No obstante, la nueva promesa volvería a ser frustración al acabarse los estímulos y las expectativas que alentó a los profesores en servicio. Las nuevas fórmulas de reestructuración ya no podían dejar de lado al actor universitario que ya había avanzado en la conformación de un discurso propio para definir un proyecto de universidad. (ibídem, p. 185)

*Presidente: Carlos Salinas de Gortari (Dic. 1 1988-Nov. 30 1994)*

*Titulares de la SEP: Manuel Bartlett Díaz (Dic. 1 1988-enero 6 1992); Ernesto Zedillo Ponce de León (Enero 7 1992-nov. 30 1993); Fernando Solana Morales (Dic. 1 1993-mayo 9 1994); José Angel Pescador Osuna (Mayo 11 1994-nov. 30 1994)*

Los rectores fueron: José Angel Pescador Osuna (julio-dic. 1989); Mariano Díaz (enero 1990-julio 1992); Olac Fuentes Molinar (julio 1992-enero 1993); Magdalena

Gómez Rivera (enero-dic. 1993); y Eduardo Maliachi y Velasco (dic. 1993-junio 1996). Mientras que en la Secretaría general del SNTE estuvo la maestra Elba Esther Gordillo Morales (1989-1993).

En la convergencia y desencuentro de sus experiencias la UPN se insertaría en la nueva política nacional de modernización educativa. Pescador Osuna organizó una Comisión de Evaluación Institucional que sería la encargada de coordinar los trabajos respectivos a cuestionar el funcionamiento institucional y proponer las principales vías de recomposición universitaria.

En el Programa para la Modernización Educativa 1989-1994 se planteó que la UPN se constituiría en la institución de excelencia del normalismo nacional a efecto de formar en ellos los cuadros académicos del subsistema de formación y actualización de docentes.

Para la comunidad universitaria este punto de vista de la SEP resultaba "prejuiciado y alejado de la realidad".

Durante el periodo de Mariano Díaz se convocó a todos los actores universitarios a participar en un proceso organizado y sistemático de análisis y discusión que permitiera conformar una propuesta global de reestructuración. La reunión se celebró del 22 al 27 de julio de 1991 en Juricia, Querétaro.

De acuerdo con Francisco Miranda el gran talón de Aquiles seguía siendo, pese a todo, la imagen de elefante reumático que seguía manteniendo con sus grandes problemas de eficiencia interna y la baja calidad de sus servicios educativos.

En mayo de 1992 se emite el Acuerdo Nacional para la Modernización de la Educación Básica por el cual se transfiere la administración y los recursos de ese sector y normal a los gobiernos estatales, donde la SEP conservaría la normatividad de planes y programas y la rectoría del sistema educativo nacional.

La UPN entró al paquete de transferencia, por lo que la administración de los bienes muebles e inmuebles pasaron a formar parte de los ejecutivos estatales. Ello replanteó la idea central de sistema nacional. Un clima de incertidumbre y sospechas empezó a rodear el entorno de la UPN.

Fuentes Molinar entró a la UPN con una nueva propuesta de transformación universitaria que destaca la necesidad de reconocer los principales problemas académicos y encontrar fórmulas de participación de la comunidad universitaria. Presentó al Consejo Académico un documento elaborado a título personal: Reflexiones sobre el futuro de la UPN. Su carácter nacional y sus funciones sustantivas.

Magdalena Gómez se dio a la tarea de convocar y coordinar a la comunidad universitaria en todo el país para que participara en la creación del nuevo proyecto académico, que apareció el 6 de septiembre de 1993.

Maliachi y Velasco convocó a la comunidad universitaria a participar en la elaboración del Plan Institucional de Desarrollo: la estructura orgánica-académica y la normatividad que regiría el funcionamiento institucional de la UPN.

*Presidente: Ernesto Zedillo Ponce de León (Dic. 1 1994-nov. 30 2000)*  
*Titulares de la SEP: Fausto Alzati Morales (Dic. 1 1994-enero 23 1995) y*  
*Miguel Limón Rojas (Enero 23 1995-nov. 30 2000)*

Secretarios generales del SNTE: 1994-1997 Humberto Dávila Esquivel; 1997-agosto 2000 Tomás Vázquez Vigil. Rectores de la UPN: Lic. Jesús Liceaga Angeles (junio 1996-junio 1999) y Dra. Sylvia Ortega Salazar (junio 1999-a la fecha )

En julio de 1996, asumió la Rectoría Liceaga Angeles "con una visión particular de lo que debería ser, más vinculada a su Decreto de Creación y al imaginario de una universidad de excelencia para los maestros, con mayores compromisos y posibilidades de desarrollo en la oferta de posgrados para el magisterio en servicio y la investigación educativa". (ibídem, p. 218)

Al llegar tiene que enfrentar dos procesos de normalización: uno vinculado al desorden del personal administrativo y la presencia política de su sindicato; y otro relacionado con la reorganización del trabajo de los académicos.

El rector definió una línea de enfrentamiento para reestablecer la normatividad interna y regular mejor el trabajo del personal administrativo y de base. La respuesta del sindicato fue la presión de masas a través de la protesta pública, la movilización y amenaza de paralizar la universidad.

En noviembre de 1996, el rector decidió levantar las actas respectivas y fincar responsabilidades penales ante los trabajadores, el resultado fue 17 empleados cesados. El conflicto se incrementó al grado de que durante los meses de diciembre de ese año a febrero de 1997, la UPN estaría amenazada constantemente por los actos de protesta de los trabajadores y demanda de reinstalación de sus compañeros.

El incidente se resolvió con la reinstalación de los trabajadores cesados, pero la relación con el rector estuvo marcada por fricciones. De junio a agosto de 1997, las

actividades se interrumpieron debido a fracturas internas de los cuerpos académicos con relación a un nuevo proyecto académico.

En junio de 1999, teniendo como antecedente un referéndum realizado por un grupo de alumnos, académicos y administrativos para evaluar el desempeño y funcionamiento de la Rectoría, Liceaga Angeles es sustituido por Sylvia Ortega Salazar.

La nueva rectora asume el compromiso de realizar una profunda reforma en la estructuración funcional y administrativa con la participación ordenada de la comunidad, que permita generar un fortalecimiento institucional fundado en la calidad académica, la transparencia administrativa y el cumplimiento estricto de las obligaciones laborales.

## ORGANIZACIÓN ACTUAL

**Rector:** representa a la Universidad y le corresponde, entre otras funciones, asegurar que el desarrollo de la institución se apegue a los objetivos y normas establecidas.

**Consejo Académico:** es el órgano colegiado encargado de vigilar que el desarrollo de las actividades de la universidad sea congruente con los objetivos y las normas que la rigen. Es presidido por el rector y cuenta con representantes del personal académico y del alumnado.

**Secretario Académico:** es el encargado de guiar el desarrollo de las diferentes áreas académicas al estimular, apoyar y coordinar sus actividades.

**Consejo Técnico:** es un órgano colegiado cuya función consiste en impulsar, evaluar y emitir opinión sobre proyectos de planes y programas, iniciativas de organización y funcionamiento, requerimientos de recursos humanos, materiales y prioridades académicas. Es presidido por el Secretario Académico.

**Secretario Administrativo:** es el encargado de estimular y vigilar que la función administrativa preste el apoyo eficaz que la vida académica requiere para su desarrollo. Coordina las subdirecciones de Recursos Financieros, Recursos Materiales y Servicios, Personal e Informática.

**Dirección de Planeación:** responsable de desarrollar en forma permanente y sistemática acciones de planeación, organización, programación-presupuestal y evaluación que coadyuven a la transformación de la institución a fin de que ésta responda a las demandas actuales y mejore la calidad de las tareas universitarias en su conjunto. Tiene a su cargo la subdirección de Servicios Escolares.

**Dirección de Docencia:** es una de las áreas sustantivas de la UPN. A través de los programas de formación profesional que imparte se cumple uno de los compromisos básicos de la institución.

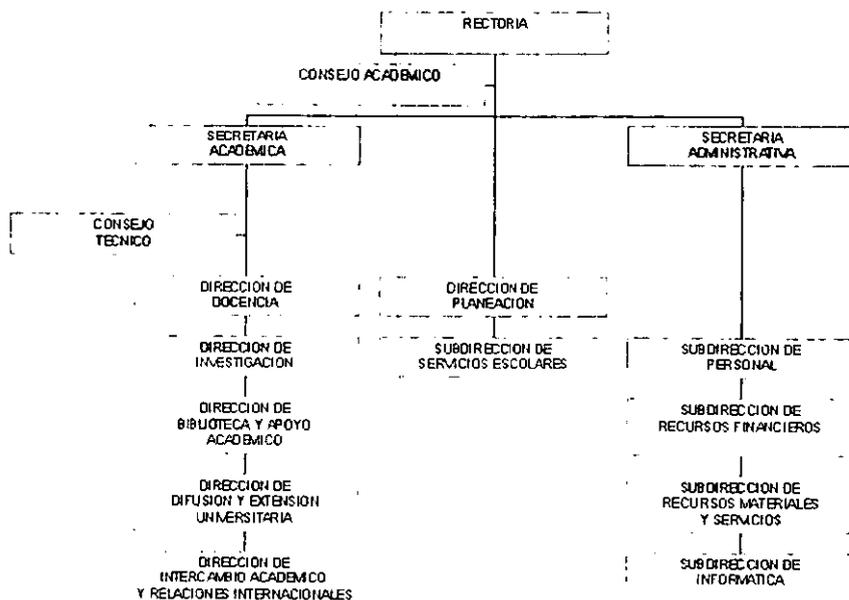
**Dirección de Investigación:** es un apoyo esencial para la elaboración de planes y programas académicos y para el desarrollo de la docencia, así como para lograr avances sustanciales en el contenido y orientación de la educación en general.

**Dirección de Difusión y Extensión Universitaria:** se orienta a la divulgación de la cultura, en sus diversas expresiones, así como al fortalecimiento y apoyo de actividades de superación académica. Una función principal de la extensión universitaria es la actualización de profesionales.

**Dirección de Intercambio Académico y Relaciones Internacionales:** apoya el desarrollo académico de la universidad mediante el impulso al establecimiento de convenios de cooperación y apoyo con organismos, universidades e instituciones afines.

**Dirección de Biblioteca y Apoyo Académico:** apoya el desarrollo académico de la universidad al mantener actualizado el acervo bibliográfico, hemerográfico y audiovisual de la biblioteca.

Con fines ilustrativos se retoma la estructura funcional presentada en la Guía del Alumno:



## 2.2. Contexto Comunicativo

A la fecha, la Universidad Pedagógica Nacional cuenta con una oficina de Comunicación Social, sin estructura y dependiente de la Rectoría, aunque en el *Manual General de Organización*, fechado en enero de 1999, se menciona a la Dirección de Comunicación Social con el siguiente objetivo:

Establecer e instrumentar las acciones que en materia de Comunicación Social, posibiliten la divulgación nacional de los objetivos, programas y acciones que desarrolla la universidad hacia la comunidad universitaria, distintos organismos y público en general.

Así como nueve funciones:

- Proponer los lineamientos y objetivos generales en la conducción de las relaciones públicas.
- Establecer programas de prensa y publicidad, tendientes a divulgar los servicios académicos que proporciona la UPN.
- Planear y coordinar las actividades de publicidad, promoción y difusión, así como la participación de la Universidad en actividades públicas locales, nacionales e internacionales.
- Fomentar la proyección de la imagen de la Universidad por medio del desarrollo de programas de relaciones públicas.
- Informar a Rectoría, con la oportunidad debida, de todos los sucesos nacionales e internacionales que tengan relación directa con la actividad de la Universidad Pedagógica Nacional.
- Difundir los materiales informativos, tanto al interior de la Universidad como a otras instituciones y público en general.
- Asesorar a los órganos de la Universidad, en eventos referidos a la comunicación social y las relaciones públicas.
- Presentar a la Rectoría el programa anual de actividades a desarrollar e informar periódicamente sobre su grado de avance.

- Realizar las demás funciones que le asigne el Rector

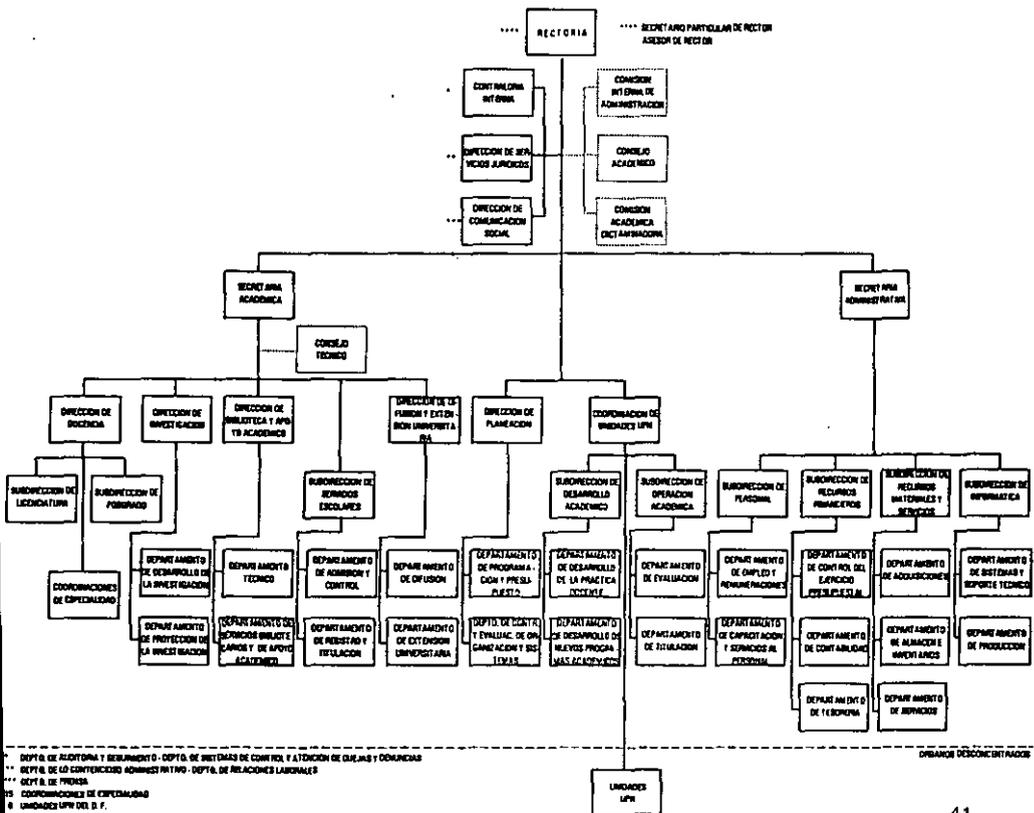
En el mismo documento se reporta un departamento de Prensa con el fin de lograr el fortalecimiento de la imagen de la universidad, mediante el establecimiento de canales de comunicación e información sobre el desarrollo de las actividades universitarias.

Para ello registra 13 funciones:

- Analizar y dar seguimiento, a través de los diferentes medios de comunicación, a la información relacionada con el sector educativo y al entorno de la Universidad, dentro del contexto nacional e internacional.
- Fomentar las relaciones con los medios de comunicación, así como preparar y conducir las entrevistas y conferencias con la prensa.
- Mantener comunicación con los reporteros de la fuente, columnistas y jefes de información de diversos diarios, revistas y medios electrónicos.
- Establecer y mantener comunicación con la Unidad de Comunicación Social de la Secretaría de Educación Pública, para la publicación de convocatorias y anuncios institucionales.
- Realizar propuestas a la Rectoría de la Universidad, sobre aspectos de comercialización, prensa e imagen de las actividades realizadas al interior de la misma.
- Mantener una red de información y de comunicación, tanto interna como externa, que permita la difusión de acontecimientos importantes para la institución y que apoye la oportuna toma de decisiones por parte de las autoridades ante actividades de carácter no institucional y que afectan la vida de la Universidad Pedagógica Nacional.
- Elaborar boletines informativos y tramitar su difusión, a través de los medios de comunicación.
- Coordinar la participación de los medios de comunicación para dar cobertura a las actividades académicas y culturales que se realizan en la institución.
- Mantener informada a la prensa sobre aquellos asuntos de su interés, en relación con la Universidad; así como propiciar una política de puertas abiertas para la realización de entrevistas con autoridades y académicos de la misma.

- Coordinar la elaboración y distribución interna de la Gaceta UPN
- Participar en el Consejo Editorial, dispuesto por la ANUIES, conjuntamente con diversas instituciones de educación superior del D.F., en la elaboración del boletín Confluencia Metropolitana.
- Presentar a la Dirección el programa anual de actividades a desarrollar e informar periódicamente sobre su grado de avance.
- Realizar las demás funciones que le asigne la Dirección de Comunicación Social.

No obstante, en la práctica cotidiana, además de no contarse con la estructura orgánica que se menciona (ver siguiente organigrama) se ha carecido de un ordenamiento que establezca los procedimientos y condiciones para garantizar la difusión de la información oportuna y objetiva, al interior y exterior de la Universidad Pedagógica Nacional, acerca de las actividades que realiza.



\*\*\*\* DEPTO. DE ACADÉMIA Y SERVICIOS - DEPTO. DE SERVICIOS DE CONTROL Y ATENCIÓN DE QUEJAS Y DENUNCIAS  
 \*\*\*\*\* DEPTO. DE SERVICIOS ADMINISTRATIVOS - DEPTO. DE RELACIONES LABORALES  
 \*\*\*\*\* DEPTO. DE FINANZAS  
 \*\*\*\*\* COORDINACIÓN DE ESPECIALIDAD  
 \*\*\*\*\* UNIDADES UPN DEL D.F.

Asimismo no se ha contado con una definición suficiente acerca de los deberes informativos y ámbitos de competencia de las áreas, lo cual ha originado confusiones con los medios de comunicación, las áreas internas y la Dirección General de Comunicación Social de la SEP (que es la cabeza de sector por ser la UPN un órgano desconcentrado), porque no se tiene claridad del origen de distintas informaciones.

La estructura funcional de la oficina de Comunicación Social cuenta con un titular, un coordinador departamental y un apoyo administrativo, quienes se encargan de realizar las siguientes actividades:

- Edición y distribución de la Gaceta UPN, órgano informativo institucional
- Relación con los medios de comunicación
- Redacción y difusión de boletines informativos
- Elaboración de un resumen informativo de medios impresos
- Seguimiento de conflictos académico-administrativos
- Comunicación con la Dirección de Comunicación Social de la SEP para la publicación de convocatorias y anuncios en los medios impresos
- Demás actividades que asigne la Rectoría

En este contexto, dado el análisis realizado a partir de marzo de 1999, de acuerdo con la experiencia laboral en el área de Comunicación Social de la UPN, se considera necesario replantear el funcionamiento de la oficina de comunicación social, en el entendido de que no sólo es la dependencia profesional encargada de informar acerca de los acontecimientos que se produzcan en la UPN; así como atender y dar servicios a los informadores acreditados ante la SEP y la propia Universidad.

Sino que además como reporta un diagnóstico realizado en 1998 por la Asociación Nacional de Comunicación y Relaciones Públicas de las Instituciones de Educación Superior (ANARPIES), las áreas de Comunicación Social "son la expresión que fortalece la imagen de las instituciones de educación superior, ya que captan lo que la sociedad a su vez necesita y demanda de estas instancias. De ahí la importancia de fortalecerlas colectivamente, como respuesta a la relevancia de sus funciones en esta era de la información y la comunicación".

Esta oficina fungirá entonces como la coordinadora central de la puesta en marcha de la Comunicación Total, dado que "en una organización con fines no lucrativos, estatal u otra, las consecuencias de la mala calidad de servicio también se traducen en un descontento de la clientela y en una eficacia muy débil de la organización. Frecuentemente, esta situación desacredita la imagen del organismo implicado". (Legault, 1999, p. 15)

Dicho autor menciona cinco fases correspondientes a la importancia concedida a la calidad en una empresa que ofrece servicios, la primera de ellas es la que servirá como referencia para abordar algunos problemas de comunicación detectados en la UPN:

"Los clientes se quejan ocasionalmente de la calidad del servicio, se cometen errores, y se solucionan poco a poco, nadie parece preocuparse por la calidad de los servicios". (idem,p.15)

En el presente trabajo los clientes son personas físicas o morales, externas o internas, que reciben algún servicio(académico, cultural, educativo...) de la UPN. En este sentido se aplica la pregunta: ¿qué quejas tienen los clientes en cuanto la calidad del servicio? o ¿qué problemas se han detectado en comunicación que afectan la imagen institucional?

La siguiente revisión crítica se hace considerando los comentarios o quejas recibidas en la oficina de Comunicación Social por diversas áreas de la institución, o, incluso personas externas involucradas con los servicios o actividades de la UPN.

### *Algunos ejemplos de fallas en la comunicación de la Universidad Pedagógica Nacional*

#### Difusión de becas y apoyos académicos

En alguna ocasión, la Secretaría Académica envió una tarjeta informativa a Comunicación Social manifestando su preocupación por encontrar medios o canales que permitieran que los profesores conocieran las convocatorias o anuncios que les competen para la obtención de becas u otros apoyos académicos, pues aunque se publicaban en periódicos y Gaceta UPN, no estaban enterados de las fechas de distribución.

#### Mejora de la Gaceta UPN

Un diseñador externo de la Gaceta UPN entregó algunas consideraciones respecto al diseño y contenido de la misma, debido a necesidades detectadas de acuerdo con su experiencia laboral en órganos internos de comunicación.

#### Exposición de problemas de comunicación por parte de funcionarios

En reunión con quienes conforman el área de Comunicación Social, los titulares de la Rectoría, Secretaría Académica y las Direcciones de Fomento Editorial, Unidades

UPN, Intercambio Académico, Difusión Cultural, Biblioteca y Docencia expresaron sus inquietudes respecto al desarrollo de la comunicación en la Universidad:

- Falta coordinación entre las áreas para la difusión de convocatorias en prensa, dado que se solicitan en tiempos muy cortos respecto a la fecha de publicación, lo que impide su revisión, y casos en que "tenemos un mes y medio en que, a veces, en una semana se publican dos convocatorias", lo cual implica desorden institucional, gasto excesivo y duplicación de esfuerzos por los trámites con la Dirección de Comunicación Social de la SEP.
- Respecto a la identidad de la UPN, "no está resuelto a quienes nos dirigimos, a quienes queremos construir como interlocutores", por lo tanto qué imagen y qué elementos "ofrecemos para que nos necesiten"; lo cual implica construir un discurso tanto para quienes están en la formación escolar básica y como la universitaria.
- La imagen de la UPN está definida entre los profesores, pero falta llegar a "los CCH, preparatorias, bachilleres, que es donde se encuentra nuestra demanda potencial".
- La Gaceta UPN debe ampliar su tiraje para llegar a sectores que no ubican a la UPN, aunque primero debe contar con un nuevo concepto, primordialmente en cuanto a contenido:
  - no saturar con las actividades de los funcionarios
  - ser un órgano noticioso interno en cuanto a lo relevante en sus funciones sustantivas
  - crear expectativa en cuanto a las novedades editoriales
  - en las presentaciones de libros, rescatar las críticas externas
  - enfaticar las cuestiones de la biblioteca
  - informar acerca de cómo se va extendiendo la capacidad institucional
  - no gacetilleros
- El lema de la institución no proyecta la imagen que se busca de la institución en cuanto a las actividades sustantivas que realiza.

### 2.2.1. Comunicación Organizacional

En la Universidad Pedagógica Nacional las acciones de comunicación son aisladas y no vinculadas a un plan, por lo que han tenido efectos nulos o adversos en la comunidad

interna y externa. Algunas de las áreas han establecido sus propios medios de información internos para vincularse con sus públicos objetivos, que no siempre están bien definidos.

Se anexan los ejemplos de información impresa que difunden la Coordinación de Actividades Deportivas y Recreativas; la Dirección de Biblioteca y Apoyo Académico; Protección Civil y Fomento Editorial.



## INFORMES

COORDINACION DE ACTIVIDADES  
DEPORTIVAS Y RECREATIVAS

SALON 318 DEL NIVEL AMARILLO  
TEL. 56-30-97-00 ext. 1156

COORDINADOR:

PROFR. J. ARTURO ARMAS FLORES.

UNIVERSIDAD PEDAGÓGICA NACIONAL  
DIRECCION DE DIFUSION Y EXTENSION  
UNIVERSITARIA  
COORDINACION DE ACTIVIDADES DEPORTIVAS Y  
RECREATIVAS

## INVITACION



"TORNEO DE BIENVENIDA 1999."

DEL 18 DE OCTUBRE AL 26 DE NOVIEMBRE

La Universidad Pedagógica Nacional a través de la Coordinación de Actividades Deportivas y Recreativas tiene el honor de invitarte a que participes en el "TORNEO DE BIENVENIDA 1999", que se llevará a cabo en las siguientes disciplinas deportivas:

BASQUETBOL (VARONIL Y FEMENIL)  
VOLEIBOL (MIXTO)  
FÚTBOL RÁPIDO (VARONIL Y FEMENIL)  
AJEDREZ (MIXTO)  
PING-PONG (MIXTO)  
PRUEBAS DE CAPACIDADES FÍSICAS  
(VARONIL Y FEMENIL)

Las inscripciones quedarán abiertas a partir de la publicación de la convocatoria.

"ESPERAMOS TU PARTICIPACIÓN"

La C.A.D.E.R. en el torneo de Bienvenida tiene como objetivos fundamentales los siguientes:

- Fomentar la convivencia social entre la comunidad universitaria.
- Dar a conocer las actividades deportivas que se brindan.
- La formación de equipos representativos

Esperamos que te interese y que participes con entusiasmo en los eventos que te proponemos.

Recuerda siempre que un buen desarrollo físico será un complemento para tu desarrollo integral.

Y por último te afirmamos que la práctica de una actividad física te ayudará a mantenerte en forma y también a conservar tu salud.



# TU BIBLIOTECA HOY... 4

Publicación mensual de la Dirección de Biblioteca y Apoyo Académico de la Universidad Pedagógica Nacional

Vol. 1

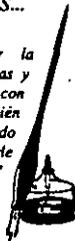
No. 4

Julio del 2000

## LA CITA DEL MES...

"Estaban dominados por la biblioteca, por sus promesas y sus interdicciones. Vivían con ella, por ella y, quizá, también contra ella, esperando pecaminosamente arrancarle algún día todos sus secretos"

Umberto Eco  
"El nombre de la rosa"



## CUBÍCULOS DE ESTUDIO

Si requieres realizar trabajos académicos o de investigación por grupos de 6 personas máximo, te recordamos que existen cubículos de estudio para que puedas trabajar en un espacio privado por un período de 2 a 4 hrs. Para solicitar este servicio, dirígete al Departamento de Acceso a Banco de Datos.

### ¡ UTILÍZALOS !

## "FERIA DEL LIBRO UPN 2000"

Te informamos que ya estamos atendiendo tus solicitudes de material documental, efectuadas en nuestra "Feria del Libro". Próximamente podrás consultar 61 títulos de la OECD; 94 volúmenes, 52 videos y 12 cds de Time-Life y las Pruebas Psicológicas WISC. Esto es sólo el comienzo.

## ¡ EXPOSICIÓN DE PINTURA !

No dejes de visitar la hermosa y colorida exposición en técnicas mixtas, titulada "Del mar a la tierra", Selección 1987-2000, del artista Othón Tellez, donde plasma en obras de varias dimensiones una fascinación por la vida y su visión del amor por la naturaleza. Del 15 de junio al 8 de julio, en el Vestíbulo de Rectoría.

### ¡ VISÍTALA !

## AVISO IMPORTANTE

A todos nuestros usuarios del servicio de préstamo de libros a domicilio, se les pide entregar en la fecha indicada el material en préstamo. Evita contratiempos en tu próxima reinscripción o proceso de titulación. Ayúdanos a ofrecerte un mejor servicio.

### ¡ GRACIAS !

## TE RECORDAMOS QUE...

El Área de Hemeroteca cuenta con una variedad de títulos de revistas históricas y actualizadas, sobre educación en varios idiomas, así como también diarios nacionales. Recuerda que el horario de servicio es de lunes a viernes de 7:00 am. a 21:00 hrs. y sábados de 9:00 am a 14:00 hrs.

### ¡ GRACIAS !

## SABÍAS QUE...

Una de las herramientas fundamentales para poder estar al día de los avances científicos y tecnológicos son los artículos de revistas especializadas en el área; en tu Biblioteca podrás encontrar muchos artículos especializados en las diversas ramas que conforman las ciencias de la educación.

Puedes saber que artículos te pueden apoyar en la realización de tu tesis o de algún trabajo de investigación que te haya dejado tu maestro, por medio de la consulta a la base de datos o acudiendo con alguno de nuestros consultores.

### ¡ CONSÚLTALAS !

## RECUERDA QUE...

La Biblioteca te invita a conocerla y consultarla en su nueva página electrónica, rediseñada para tu comodidad. Su dirección es:

<http://200.23.113.237>

### ¡ CONSÚLTALA !

## SERVICIO DE PAQUETERÍA

Para poder brindarte un mejor servicio, ayúdanos siguiendo las siguientes instrucciones:

- El Servicio de Paquetería se proporciona a todos los usuarios que ingresan y permanecen en las instalaciones de la Biblioteca.

- Recuerda recoger tus pertenencias al momento de retirarte de las instalaciones.

- Las pertenencias deberán ser recogidas el mismo día en que fueron depositadas.

- Es importante que conserves la ficha de identificación del cajón donde se ubican tus pertenencias, ya que la deberás entregar cuando las solicites.

### ¡ GRACIAS POR TU COLABORACIÓN.

Por favor, ayúdanos en el control de los materiales de ésta, tu Biblioteca, mostrando tus mochilas, bolsas y portafolios en el Área de Salida de la misma.

### ¡ GRACIAS !

## COMITÉ EDITORIAL

Lic. R. Gloria Jiménez Dávila  
gjimenez@correo.ajusco.upn.mx  
Lic. Juan Ramírez Godínez

## COLABORACIÓN

Lic. Esther Martínez Rosillo  
Lic. Ma. Isolina Trujillo Maldonado  
Martha Lorena Izquierdo Durantes  
loreiza@info3.ajusco.upn.mx  
Cualquier sugerencia o duda, favor de comunicarse a las exts. 1112 y 11348

Esta publicación tiene la finalidad de dar a conocer a la comunidad universitaria los servicios, eventos y materiales con que cuenta la Biblioteca, así como los eventos que se realizan en ella.

Diseño y Realización  
DCEG Sistema Membraza

## EJEMPLO DE COMUNICADO DE LA COORDINACIÓN DE PROTECCIÓN CIVIL



Comunicado



### Sismicidad en el Area Metropolitana:

La investigación hecha por el Instituto de Geología de la UNAM denominada "Estructura Geológica, gravimetría, sismicidad y relaciones neotectónicas regionales de la cuenca de México", reveló que la Zona Metropolitana se encuentra atravesada por 14 fallas geológicas mayores, mismas que pueden permanecer años, incluso siglos, sin manifestar movimiento; sin embargo los agrietamientos se extienden y toman formas diversas sin que haya estructura que los soporte, lo que ocasiona que se fracturen muros, techos y pisos de viviendas. Hasta hace unos meses se pensaba que las grietas aparecían en forma lenta, pero esta percepción cambió después de los sismos ocurridos en el Distrito Federal el 15 y 21 de junio de este año.

Actualmente, el Servicio Geológico Metropolitano realiza monitoreos y análisis en diversas regiones de la Ciudad para detectar la profundidad y trayectoria exacta de las fallas geológicas y así elaborar un plano de riesgos, mediante el cual se definirán nuevas reglas de construcción.

De entre las 14 fallas existentes, destacan las de Sierra de Guadalupe que suman un total siete visibles en la superficie, y que se extienden en su mayor parte en la Delegación Gustavo A. Madero, afectada a últimas fechas con desprendimientos de rocas, deslaves y fracturas de inmuebles en unidades habitacionales, por lo que la Dirección de Protección Civil del Gobierno Capitalino, instalará un centro de monitoreo a fin de continuar con los trabajos de investigación.

Posteriormente a los sismos de 1985, mediante exploraciones subterráneas fueron detectadas cinco fallas que atraviesan toda la Ciudad, aunque aún se estudia cual fue su trayectoria y profundidad, de las cuales y de acuerdo a sus alcances destacan las siguientes:

La primera de ellas es la de "Las Cruces", que atraviesa las delegaciones Gustavo A. Madero, Cuauhtémoc, Miguel Hidalgo, Alvaro Obregón y Cuajimalpa, la cual afecta Cuauhtémoc en la Sierra de Guadalupe y la Colonia Roma.

La segunda falla es la "Contreras" que proviene del Municipio de Iztapalapa, en el Estado de México y cruza Venustiano Carranza, Iztacalco y Magdalena Contreras; y su paso afecta a las Delegaciones Benito Juárez y Coyoacán.

La tercera recibe el nombre "Ajusco", se interna en Iztapalapa, pasa por Coyoacán y termina en Xochimilco donde particularmente se daña la zona lacustre, dado que la presencia de estas fallas y los hundimientos diferenciados de tierra que son de hasta 60 centímetros anuales podrán provocar un "crack" ecológico en esta zona de la Ciudad.



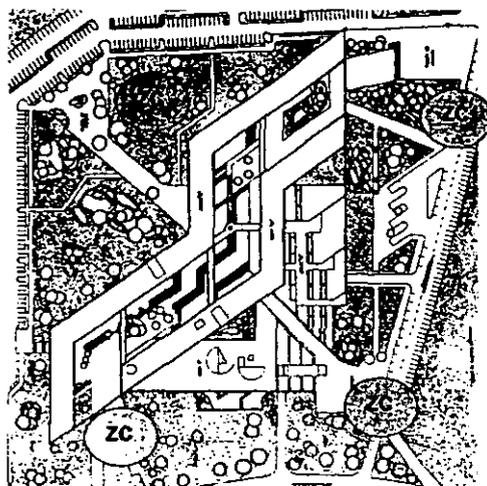
Simulacro de evacuación general  
Diciembre 3, 1999



Queremos informarte que por el enorme interés de nuestras autoridades respecto a la seguridad del campus se encuentra en proceso de instalación **el sistema de alerta sísmica**; motivo por el cual te invitamos a participar en el simulacro de evacuación que tiene como objetivo ejercitar, y fortalecer la actitud y aptitud de la población ante eventos reales.

### Procedimiento general

- 11:00 Hrs. **Primera Alarma** que indicará el inicio del ejercicio, a través del sistema sonoro ó señalamiento con silbatos (SOS), en caso de no haber concluido aún la instalación.
- 11:01 Hrs. **Segunda Alarma** que indicará el inicio de la Evacuación de las instalaciones (biblioteca sin objetos, aulas con objetos personales y útiles escolares)
- **Traslado hacia las Zonas de Concentración.**
- **Esperar la señal de retorno** a las instalaciones y actividades habituales.



## EJEMPLO DE DIPTICO DE FOMENTO EDITORIAL

Como toda institución de educación superior, la Universidad Pedagógica Nacional requiere fomentar y fortalecer su producción editorial para difundir y promover el trabajo que en ella se genera y, así, enriquecer y estimular el quehacer en el campo educativo y las tareas y proyectos con él relacionadas.

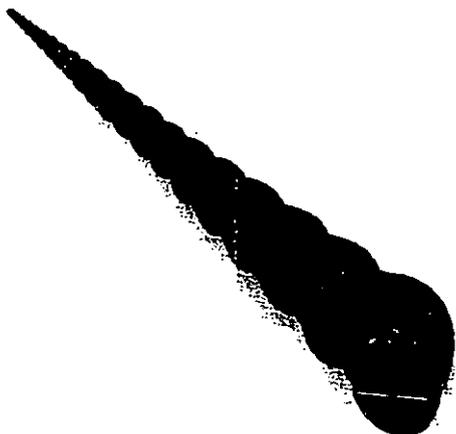
Hoy, ante el reto que enfrenta nuestra casa de estudios, resulta indispensable crear un espacio de servicio a partir del cual se faciliten, diseñen, organicen, realicen y evalúen políticas y acciones editoriales pertinentes y oportunas, y orientadas de acuerdo con los fines, medios y tiempos propios de la construcción y reflexión académica, y de las metas que como institución nos proponemos.

Vigorizar nuestra relación con la palabra escrita, estimular y multiplicar su emergencia y abrir horizontes para su divulgación y reconocimiento es la idea que nos rige. Esta idea, por otra parte, retoma las diversas propuestas para el trabajo editorial que hemos presentado académicos y académicas en distintos momentos de nuestro desarrollo institucional.

De esta idea rectora derivamos los ejes que sostienen la propuesta de trabajo que hoy presenta la Dirección de Fomento Editorial, y que son:

- Promoción de la palabra escrita: formación de autores y fomento a la lectura.
- Producción editorial (edición y publicación de materiales)
- Distribución y comercialización de la producción realizada

Estos ejes se articulan entre sí de modo tal que no concebimos uno sin los otros, pues las actividades derivadas de uno sólo de ellos no logran por sí mismas alcanzar la finalidad que hoy, como ayer, nos hemos propuesto y que consiste en reunir a los miembros de la comunidad y a sus posibles interlocutores alrededor del motivo cultural por excelencia que es la palabra escrita; palabra que, en nuestro caso, ha de ser expresión del lazo que nos reúne: el trabajo.



**SEP**

OBJETIVOS Y FILOSOFÍA  
**FOMENTO EDITORIAL**

Universidad Pedagógica Nacional, Carretera al Ajusco núm. 84, Col. Heróicos de Pedriera, C.P. 014600, Delegación Tlalpam.  
Información: Fomento Editorial, edificio D, nivel aula escalera 6, cubículo 433 • tel. 56309700, exts. 1376 y 1401

En el caso de la Dirección de Difusión Cultural y Extensión Universitaria realizan mensualmente, en tamaño cartel, un periódico mural en el que difunden algunas de sus actividades, entrevistas y próximos eventos.

La Dirección de Biblioteca y Apoyo Académico cuenta, además, con una página web independiente de la que corresponde a la UPN.

De esta manera, aunque se cuenta con una oficina de Comunicación Social, las áreas no conocen los servicios que proporciona, los cuales pueden ayudarles a conseguir sus metas informativas.

Cada una de las áreas hacen comunicación en su vida cotidiana, aunque por las cargas de trabajo o falta de visión no realizan la planeación adecuada que permita tener un plan de acción en cuanto a las actividades que se desean difundir más allá de la comunidad universitaria, y cumplir con los horarios-fechas establecidas.

Asimismo, no se han establecido canales de comunicación intra e intergrupales que eviten la duplicidad de funciones y confusión en las distintas informaciones, reduzcan gastos, mantengan informados a los órganos de gobierno.

En el caso de la Rectoría, el vínculo es a través de la Secretaría Particular, aunque no es el canal más adecuado dado que no proporciona la información oportuna respecto a lo que sucede con el Rector, por lo que los esfuerzos son menos fructíferos para proporcionar información a los medios de comunicación y a su vez, retroalimentar a la autoridad para que cuente con elementos que le permitan tomar decisiones respecto a algunos posibles motivos de conflicto.

Como institución nacional, se ha abandonado a las unidades UPN, cuyos miembros han manifestado su necesidad de ser apoyados en sus labores de comunicación o difusión de sus actividades.

De la Comunicación Organizacional se desprenden:

*Comunicación formal.*- se realiza este tipo de comunicación, el problema es que los resultados no generan impacto en la sociedad, en cuanto a la calidad de sus servicios y la aportación social de sus investigaciones.

*Comunicación informal.*- es una de las formas comunicativas más utilizadas para el intercambio de información, pero se ha desaprovechado la oportunidad que ofrece para informarse respecto al clima social en la institución.

*Clima Organizacional.*- no se cuenta con un espíritu de trabajo en equipo entre los miembros de la comunidad universitaria que permita enfocarse en la calidad del trabajo que realizan; aunque algunas áreas cuentan con medios de difusión interna, hace falta la definición de sus públicos objetivos y el establecimiento de otros medios como parte de una política comunicativa integral para la difusión de novedades.

## 2.2.2. Comunicación Institucional

*Identidad y proyección de la imagen institucional.*- Debido a los constantes movimientos estudiantiles, académicos y administrativos en lucha con la autoridad educativa interna o externa, así como la escasa difusión de la oferta educativa, la calidad y eficacia de la investigación o innovación educativa que realiza en beneficio de la sociedad mexicana, la imagen de la UPN se encuentra deteriorada tanto en el sistema de educación como entre la comunidad universitaria y la sociedad en general.

En un breve sondeo realizado entre el público en general se detectó que algunos sectores desconocen la existencia de la UPN, quienes tienen alguna referencia consideran que tan sólo ofrece estudios para maestros en servicio, casos aislados sostienen que es una universidad privada.

La imagen es resultado de las percepciones respecto a la identidad de una institución, en el caso de la UPN no se cuenta con una identidad claramente definida que permita conformar una imagen que se difunda al exterior con la intención de comunicar a la opinión pública unos objetivos estructurados.

La misión y valores de la institución están planteados en el Decreto de Creación; los retos y objetivos actuales están delineados por la Rectoría en el documento Propuesta-Líneas de Gestión 1999, pero no se cuenta con su difusión tanto en medios internos como externos.

Se cuenta con una página Web que informa de manera muy general la misión, funciones y actividades de la UPN, aunque es un medio que llega a públicos masivos no es el más adecuado porque no se encuentra actualizada en cuanto al contenido y el diseño no es muy atractivo.

La Gaceta UPN es el órgano informativo oficial pero no está cumpliendo con las necesidades informativas de la comunidad universitaria, en tiempo y forma. Se edita en tamaño carta, entre 12 a 16 páginas, distribuida principalmente en la unidad Ajusco sin tener impacto en unidades UPN, medios de comunicación y personas interesadas, porque el tiraje de 1,500 ejemplares llega a ser insuficiente.

# GACETA UPN

ISSN: 0188-9354

UNIVERSIDAD PEDAGÓGICA NACIONAL

Vol. VI Núm. 3

28 de febrero de 1999

## ■ Convenio Universidad Pedagógica Nacional y Consejo Mexicano de Investigación Educativa (Comie)

**Acción que puede ayudar mucho a la UPN para consolidar el Área de Investigación**

Con la clara idea de elevar el nivel de investigación y romper endogamias, el Consejo Mexicano de Investigación Educativa (Comie) y la Universidad Pedagógica Nacional, establecieron un convenio de colaboración.

Con este acuerdo, se pretenden conjuntar acciones entre instituciones que conduzcan a elevar la calidad académica y fortalecer el desarrollo profesional de los docentes a través de investigación de calidad. Suscribieron el documento, Jesús Liceaga Angeles, rector de la Universidad Pedagógica Nacional y Roberto Rodríguez Gómez Guerra, presidente del Consejo Mexicano de Investigación Educativa, A.C. (Comie).

Al señalar que es el primer convenio de esta naturaleza firmado por el Comie, Rodríguez Gómez Guerra, destacó el interés en establecer nexos con instituciones que se dedican a la investigación educativa. Y calificó a este, como un acto pionero, cuya importancia es lograr una articulación entre espacios de investigación.

El rector de esta Casa de Estudios, dijo por su parte, que "tener relaciones estables, cobijadas con instrumentos normativos, es lo que más nos conviene mutuamente, para abrir un futuro muy promisorio al trabajo y difusión de la investigación educativa de calidad". Destacó asimismo, que esta acción puede resultar significativa para la UPN, en la consolidación del área de investigación".

Entre aquellos puntos destacados a realizar por cada una de las instituciones, se encuentran:

La UPN como institución formadora de profesionales de la educación, apoyará a la realización de congresos nacionales de investigación educativa, así como en la difusión de

actividades, proyectos y productos editoriales del Comie, a través de sus medios de información y ofrecerá espacios en esta Casa de Estudios para la exhibición de los mismos.

El Comie, institución formada por investigadores de alto nivel en el área educativa, brindará apoyo y asesoría a la UPN en aspectos de evaluación, dictamen editorial, eventos académicos y difusión; asimismo otorgará espacios editoriales en su boletín informativo con el fin de exponer información referente a las actividades académicas y de extensión universitarias.

Ambas instituciones compartirán proyectos y programas de desarrollo y fortalecimiento institucional en el campo de investigación educativa; realizarán conjuntamente cursos, seminarios, congresos y eventos académicos de interés mutuo.

Eduardo Mancera Martínez secretario académico de la UPN y Margarita Noriega Chávez, por parte del Comie, tendrán a su cargo la coordinación y evaluación de las actividades a realizar.

¿Cuáles han sido los principales obstáculos que se han presentado y porqué no se había hecho ningún convenio de esta naturaleza?

Porque ésta es una asociación profesional, entonces, como tal, tiene previsto sostenerse a sí misma, con la recuperación de las cuotas, etcétera. Ahora sabemos que para los objetivos que pretende el Consejo, esto no es posible solamente con las cuotas. Habíamos acudido a las instituciones para circunstancias muy de coyuntura, por ejemplo, que apoyen la publicación de un boletín o la realización del congreso, etcétera, pero pensamos que el tener relaciones estables sustentadas en instrumentos normativos, es lo más benéfico para el Consejo y para la Universidad. 

Como producto del curso-taller, se recuperaron e intercambiaron experiencias entre los profesores del medio indígena, se prepararon libros sobre las experiencias vividas con los alumnos en los primeros días de clases y de experiencias escolares del docente cuando era niño, diccionarios pentalingües; libros de poemas para el día de la madres, para el día del niño; periódicos murales, la imprenta en la escuela; construcción de cantos infantiles, construcción del conocimiento reflexivo mediante experimentos, elaboración de material didáctico en las asignaturas de español, matemáticas, historia, ciencias naturales, geografía, correlacionándolo con actividades artísticas y plásticas donde se puedan articular contenidos del programa de estudios con la vida cotidiana del alumno, empleando sus conocimientos previos.

Sin embargo, es necesario reconocer a los organizadores y asesores, a los docentes en primer lugar, y a las autoridades educativas de la región, por la voluntad, dedicación e interés mostrados ante los múltiples problemas para financiar el curso y la imposibilidad de adquirir recursos económicos para su implementación. Económicamente, los gastos prioritarios fueron sufragados por los asistentes, con el apoyo incondi-

cional del Instituto de Investigaciones Pedagógicas, que influyó positivamente en el ánimo de los docentes, y por los organizadores, quienes merecen todo nuestro respeto. 

Pedro Celestino Bolaños Contreras  
Licenciatura en Educación Indígena  
Octavo Semestre  
Cuicatenco



Universidad Pedagógica Nacional

La Dirección de Difusión Cultural y Extensión Universitaria y el Comité organizador de la celebración del 20 Aniversario de la UPN

Presentan el ciclo

## ■ El maestro y el cine

Del jueves 3 de septiembre  
al jueves 19 de noviembre  
12 y 16:30 horas  
Auditorio B

Jueves 3 de septiembre  
**La vida es una novela**  
Dir. Alain Resnais  
Francia, 1983

Jueves 10 de septiembre  
**Semilla de maldad**  
Dir. Richard Brooks  
Estados Unidos, 1955

Jueves 17 de septiembre  
**Guerreros de la calle**  
Dir. Mark Lester  
Estados Unidos, 1981

Jueves 24 de septiembre  
**Preparatoria**  
Dir. Alfonso Corona Álvarez  
México, 1983

Jueves 1 de octubre  
**Sarafina, el sonido de la libertad**  
Dir. Darrel James Roodt  
Sudáfrica, 1992

Jueves 8 de octubre  
**El cabezota\***  
Dir. Francisco Lara Polop  
México-España, 1982

Jueves 15 de octubre  
**Matilda**  
Dir. Danny DeVito  
Estados Unidos, 1996

Jueves 22 de octubre  
**Río escondido**  
Dir. Emilio Fernández  
México, 1947

Jueves 29 de octubre  
**El carnicero**  
Dir. Claude Chabrol  
Francia, 1970

Jueves 5 de noviembre  
**El ángel azul**  
Dir. Josef von Sternberg  
Alemania, 1930

Jueves 12 de noviembre  
**El profesor chiflado**  
Dir. Jerry Lewis  
Estados Unidos, 1963

Jueves 19 de noviembre  
**Barbarroja**  
Dir. Akira Kurosawa  
Japón, 1965 

\* Esta película se proyectará en el auditorio Lauro Aguirre a las 10 y 15 horas.  
Coordinadora del ciclo: Mtra. Tenochtitlán Salcido Ríos  
Profesora adscrita a la Dirección de Docencia. Teléfono: 630-97-45  
Carretera al Ajusco núm. 24, Col. Héroes de Padierna, Tlalpan. CP. 14200, México, D.F.  
Coordinación de Cine Club: Teresa Calderón Reyna, teléfono 915 630-97-00 ext. 1326, fax 915 6309734

En cuanto al contenido, la Gaceta ha sido motivo de críticas de diversas áreas. Debido a que no se cuenta con una política informativa, algunos profesores se han molestado porque no se han publicado los artículos que proponen; la Dirección de Difusión Cultural y Extensión Universitaria se ha quejado de la escasez de sus eventos en las páginas de ese medio de comunicación.

No se cuenta con fotografías adscritos al área de Comunicación Social, que edita Gaceta, por lo que se pierde constancia visual de los eventos, dado que deben adecuar sus tiempos que no siempre son los necesarios por cubrir.

A ello se suma la falta de personal y equipo informático, así como la falta de interés de las áreas para entregar información importante en los tiempos requeridos.

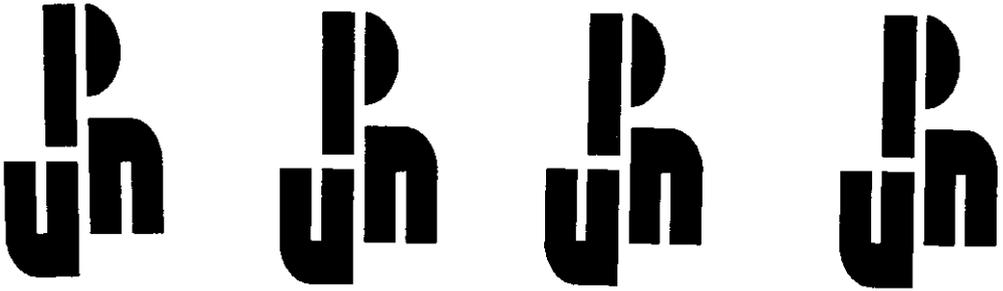
*Imagen gráfica institucional.*- No se cuenta con un manual de identidad gráfica que indique los lineamientos para el manejo homogéneo del logo (en cuanto a forma y color) de la institución, ya que hasta el momento se usa de manera indistinta en los documentos escritos e imágenes audiovisuales; así como de símbolos, colores, aplicaciones y desarrollos gráficos, en toda publicación interna o externa.

Al lema "Educar para Transformar" se le resta importancia dado que no se destaca en documentos oficiales, ni en aquellos de difusión externa.

Se presentan algunos ejemplos del uso del logo y en lema en cuanto a color y forma:



En Gaceta UPN



En hojas blancas



En folders



En oficinas



UNIDAD 141 GUADALAJARA  
MTRO. JOSE MARIA NAVA PRECIADO  
PLAN DE SAN LUIS 1696  
COL. CHAPULTEPEC, COUNTRY  
C.P. 44620  
GUADALAJARA, JAL.



MAIRA FERNANDA PAVON TADEO  
COMUNICACION SOCIAL  
CARRETERA AL AJUSCO NO. 24  
COL. HEROES DE PADIERNA  
DEL TLALPAN  
C.P. 14200  
MEXICO, D.F.



ASUNTO: ACUSE DE RECIBO  
OFICIO: No. 517/00

Guadalajara Jal. agosto 23 de 2000.

MAIRA FERNANDA PAVON TADEO  
COMUNICACIÓN SOCIAL  
Presente.

Por este conducto me es grato enviarle un afectuoso saludo y acusar recibo por el envío de los ejemplares de Gaceta UPN, material que fue distribuido a personal y alumnado de nuestra Unidad, así como reserva de algunos ejemplares que enriquecen el acervo de nuestra Biblioteca "Joaquín Nuñez García"

Estamos en la mejor disposición de que los vínculos entre nuestras Unidades sean fortalecidos.

Sin más de momento, reciba las seguridades de mi distinguida consideración.



Atentamente:  
"EDUCAR PARA TRANSFORMAR"

*José María Nava Preciado*  
Mtro. José Ma. Nava Preciado  
Director Unidad 141 Guadalajara

JMNP/apm

Universidad Pedagógica Nacional

Unidad 141 Guadalajara  
Plan de San Luis # 1696  
Col. Chapultepec Country  
C.P. 44620 Guadalajara, Jal.  
Tel. 824-95-61 Fax. 823-65-72

Lo anterior ocasiona problemas en cuanto a no contar con una imagen integral, homogénea y consistente de la UPN.

De la misma manera sucede con las publicaciones en prensa, en cuanto a la ubicación del logo y diseño del anuncio, el cual se realiza de acuerdo con el gusto personal del diseñador y área solicitante; no se unifica el uso y ubicación de los indicadores institucionales gráficos, también en el caso de los folletos, trípticos, periódicos murales, programas de mano...

Se presentan ejemplos de publicaciones de la UPN en los que se muestra el diseño desordenado de sus anuncios (anexo 1). También se incluyen ejemplos de anuncios de otras instituciones educativas (anexo 2) como el Instituto Tecnológico Autónomo de México, la Universidad Iberoamericana y la Universidad La Salle, que cuentan con un diseño unificado de sus anuncios, lo cual permite mayor posicionamiento entre el público objetivo dado que por su imagen gráfica se reconoce a la casa de estudios.

Además no se cumple con el calendario escolar en cuanto a las fechas de publicación de convocatorias en medios impresos, lo que permita contar con el tiempo necesario para el diseño, revisión y corrección de las mismas, de acuerdo con las características y los tiempos indicados por la Dirección General de Comunicación Social de la SEP.

El Centro de Atención Psicopedagógico de la UPN ha manifestado públicamente la pobre calidad de la impresión de los carteles para la difusión de las conferencias y el reducido tiempo de entrega de los mismos, que siempre fue pocos días antes de su presentación.

*Relaciones públicas.*- Debido a la falta de personal y equipo técnico de la oficina de Comunicación Social no se ha consolidado una relación con medios que permita dedicarse intensamente a este rubro sin descuidar los demás; se conoce a la UPN pero no se logra el impacto en medios, ya que no se publica o no se cuenta con cobertura periodística en los eventos.

Entre otras causas se encuentran:

- la información no fluye de manera constante con calidad al área de Comunicación Social lo cual no le permite contar con la materia prima para la elaboración de boletines, entrevistas y reportajes especiales, que sean enviados diariamente a los jefes de información, columnistas y reporteros.
- escasez de entrevistas a funcionarios e investigadores para la difusión de sus proyectos; además de que en algunos casos los profesores y los investigadores se

manejan de manera individual, por lo que la oficina de Comunicación Social no se entera en que medios son retomados.

- a los representantes de los medios que acuden a la UPN no se les puede atender a tiempo, por falta de apoyo de otras áreas para la entrega de información, por ejemplo no hay un documento estadístico o de investigación que pueda difundirse en medios.
- la información se maneja de forma contextualizada pero no puntual por falta de personal que cubra el perfil requerido.
- hay atención selectiva de audiencias, pero no de forma puntual.
- el monitoreo de medios se realiza sólo en los principales diarios, por falta de personal, no se puede cubrir toda la información, incluyendo medios electrónicos.
- se cuenta con un responsable de Comunicación Social que no se le ha designado el papel de vocero institucional, ya que sólo participa en algunos casos decididos por el Rector.

Además no se cuenta con una base de datos en comunicación, un directorio de medios y profesionales de comunicación actualizado.

### 2.2.3. Comunicación Mercadotécnica

*Publicidad.-* Se utiliza la publicidad en medios impresos en cuanto a invitación a foros, conferencias y convocatorias para ofertas educativas; pero no se ha realizado una campaña publicitaria integral dentro de un fin común, porque los medios audiovisuales son manejados por otras áreas con intereses particulares.

En las páginas siguientes se muestran algunos anuncios en medios impresos publicados por la UNAM como parte de la campaña "UNAM 2000. Grande por su gente, fuerte por su espíritu", que pretende fortalecer la imagen institucional después del largo conflicto iniciado en 1999.

**Desde que volvimos a clases  
15,031 estudiantes cursan posgrado**

# **1** de **cada 2** **doctorados en México** **es egresado de la** **UNAM**



**UNAM**  
**Grande**  
por su  
**gente**  
**Fuerte**  
por su  
**espíritu**

Más de  
**100,000**  
universitarios  
practican  
**41** diferentes  
deportes  
en nuestras  
instalaciones.



Ajedrez, Atletismo, Basquetbol, Béisbol, Boliche, Boxeo, Buceo, Canotaje, Ciclismo, Clavados, Esgrima, Fisloculturismo, Frontón, Fútbol, Fútbol rápido, Fútbol americano, Gimnasia, Gimnasia aeróbica, Gimnasia artística, Handball, Hockey sobre pasto, Judo, Karatedo, Levantamiento de pesas, Lucha, Montañismo y exploración, Nado con aletas, Natación, Nado sincronizado, Patinaje sobre hielo y Patinaje artístico sobre hielo, Polo acuático, Remo, Competencias en Silla de ruedas, Softbol, Tae Kwon Do, Tenis, Tenis de mesa, Tiro con arco, Voleibol y Voleibol de playa, son los deportes que practican los universitarios la UNAM, supervisados por entrenadores altamente calificados y especialistas en medicina deportiva, que brindan asesoría permanente y dan seguimiento al esfuerzo diario de atletas y deportistas.

En la UNAM, los deportes son parte importante de la formación universitaria.



**UNAM**  
**Grande**  
por su  
**gente**  
**Fuerte**  
por su  
**espíritu**

**Desde que reanudamos actividades**

**impartimos**

**25,904**

**clases todos los días**



**UNAM 2000**

**Grande**

por su

**gente**

**Fuerte**

por su

**espíritu**



Dado que las áreas de la UPN no conocen las características y requerimientos para publicar en medios impresos, no hay una supervisión correcta de la producción; como no cumplen en los tiempos de envío para publicación, los interesados no se inscriben a tiempo.

No hay un uso, selección y evaluación homogéneo de los medios adecuados para la difusión de los eventos, ya que se realiza de manera individual de acuerdo con el interés de cada área o grupo de profesores organizadores.

Se están contratando los servicios publicitarios de nueve diarios y cinco revistas de circulación nacional, los cuales son insuficientes:

El Universal	Proceso
La Jornada	Milenio
Reforma	Tiempo Libre
Uno más Uno	Impacto
El Heraldo	Siempre
El Sol de México	
Excélsior	
Crónica	
Diario Oficial	

*Mercadotecnia directa.*- No se han estudiado los beneficios económicos y de impacto que pueda tener esta área, debido a que la UPN es un órgano desconcentrado de la SEP.

No se realizan campañas integrales, por lo tanto no hay un seguimiento de resultados de los anuncios. No hay un desarrollo conceptual gráfico homogéneo de piezas y paquetes. Los canales de distribución no son los más efectivos y adecuados, se desaprovechan otros como internet, el metro, tarjetas telefónicas, se generan listas de contactos de manera individual, siendo los mismos receptores pero distintos emisores, causando confusión en los primeros por solicitar a veces la misma información.

*Promoción.*- De manera institucional no hay diseño de artículos promocionales que pudieran venderse e identificar a la comunidad universitaria, y servir para generar recursos propios. Por lo que no se cuenta con apoyo de este tipo para presentaciones públicas o de voceros institucionales.

*Evaluación sistemática.*- No se realiza este apartado. No hay estudios continuos de tendencias de mercado, imagen y competencia, por lo que hay un desfase entre los

beneficios que ofrece la UPN y los resultados de impacto que no siempre son positivos. Se instrumentan servicios de difusión internos de manera descontrolada y personalizada. No se evalúan los resultados de comunicación.

Desde su creación, debido a las distintas posiciones asumidas por la SEP y el SNTE al respecto, en la UPN no se ha establecido una política de comunicación institucional que defina las acciones internas de colaboración para fortalecer una imagen al exterior.

No se ha logrado articular sus funciones sustantivas: docencia, investigación y difusión, con un programa de comunicación que permita difundir sus acciones en esas áreas y lograr mayor impacto en la sociedad.

No obstante, la presencia de áreas de prensa, relaciones públicas o comunicación social a lo largo de su existencia, deja constancia del reconocimiento de la actividad por las administraciones, aunque hasta el momento no se ha sabido integrar un plan de comunicación total. En el caso actual, el área de comunicación social queda establecida desde el Manual de Organización con un grado mayor al que cuenta realmente.

### CAPÍTULO 3

#### PROPUESTA ESTRATÉGICA DE COMUNICACIÓN TOTAL PARA LA UNIVERSIDAD PEDAGÓGICA NACIONAL (1999-2000)

Es necesario que toda institución planee y estructure en mejor forma sus acciones de comunicación, con base en criterios profesionales de eficiencia y calidad.

La estrategia se basará en el enfoque de la Comunicación Total que pretende definiciones estratégicas en las áreas de comunicación institucional, organizacional y mercadotécnica, en cuanto a: manejo de mensajes; manejo de medios; lineamientos generales para la elaboración de políticas y procedimientos para la generación y aseguramiento de la calidad de los mismos; así como recomendaciones sobre los sistemas y procedimientos necesarios para la evaluación del impacto de la comunicación.

La comunicación es indispensable para sensibilizar, proveer de información, promover actitudes o opiniones favorables y fomentar el compromiso y la participación de una amplia gama de agentes sociales (líderes y grupos), sin cuyo concurso es imposible impulsar el desarrollo científico y tecnológico del país.

Uno de los factores básicos para la planeación estratégica de la comunicación es la identidad que expresa la misión, la visión y los valores de la UPN.

Al carecer de un plan estratégico de comunicación o al desentenderse de verificar la congruencia entre lo que se emite y los lineamientos de la estrategia, los mensajes se tornan ineficientes, ineficaces y, en ocasiones, provocan confusión o actitudes contrarias a las que se desea favorecer con ellos.

La Comunicación Total promueve la aptitud para planificar, determinar objetivos, articular funcionalmente los medios y los recursos necesarios, así como para programar actividades encaminadas al logro de una eficiencia en la comunicación, equivalente a la que obtiene la institución en los ámbitos identificados con sus funciones esenciales, que constituyen la razón misma de su existencia.

La estrategia consiste en ofrecer lineamientos que articulen de manera más funcional y eficiente, la comunicación de la UPN con sus acciones sustantivas, con el fin de fortalecer la imagen institucional.

En este sentido, la siguiente propuesta se deriva de un análisis teórico-práctico de las situaciones relacionadas con la comunicación que se han enfrentado en la UPN. Debido a que la necesidad más urgente externada por diversos sectores era establecer una línea editorial en torno a la *Gaceta UPN*, se exponen de manera más detallada acciones para su edición, respecto a otras sugerencias planteadas a lo largo del presente trabajo.

### 3.1. Comunicación Organizacional

Se refiere al establecimiento de canales de comunicación, con el fin de vincular a personas, grupos y entidades de la UPN dentro de una misma dinámica de trabajo.

En este sentido, la comunidad universitaria (estudiantes, profesores, investigadores, trabajadores y funcionarios) deberá conocer las campañas de difusión y demás actividades similares, cuya planeación y ejecución así lo permitan, antes de que éstas se pongan en circulación en los medios.

El propósito de lo anterior es que los primeros destinatarios sean los que conforman la institución, a fin de promover en ellos actitudes favorables hacia los mensajes emitidos y el respaldo o la correspondencia adecuados en su actuación cotidiana.

Dentro de la *Comunicación formal* se hace necesario que la información circule de manera completa en todos los sentidos de la institución, con el fin de garantizar medios y procesos definidos.

Para evitar duplicidad de funciones y optimizar recursos, cada una de las áreas que conforman la UPN deberá contar con un responsable de comunicación que se encargue de organizar las actividades propias de ese rubro, quien estará coordinado con Comunicación Social que será el vínculo con Rectoría y los diferentes órganos de gobierno.

En el contexto del desarrollo de la Red de Unidades UPN planteado por la Rectoría, se deberán asignar responsables de comunicación por regiones.

No se trata de crear más puestos de trabajo, saturar a las personas con una nueva actividad o centralizar funciones. En la vida cotidiana, cada una de las áreas hacen comunicación, aunque por las cargas de trabajo o falta de interés no se cuenta con la planeación adecuada que permita tener un plan de acción en cuanto a las actividades que se desean difundir más allá de la comunidad universitaria.

En el caso de la Rectoría, el papel de la Secretaría Particular será determinante para proporcionarnos la información adecuada en los tiempos previstos respecto a lo que sucede en esa área. Sin su participación el esfuerzo será en vano para la retroalimentación entre las áreas.

Cada responsable de comunicación deberá garantizar las acciones que coadyuven a la adecuada comunicación de las actividades, eventos, convocatorias o resultados dignos de difundir en diversos medios informativos internos o externos.

Estas acciones implican:

- realizar un plan de comunicación en el que se respeten características, horarios, fechas.
- coordinarse con Comunicación Social que será la oficina que mantenga informada a la Rectoría y órganos de gobierno de los diversos sucesos; así como dar difusión en todos los medios posibles (de acuerdo con las necesidades de cada área) y apoyar a los organizadores.
- respetar el calendario escolar en cuanto a las fechas de publicación de convocatorias en medios impresos, lo que permita contar con el tiempo necesario para el diseño, revisión y corrección de las mismas, de acuerdo con las características y tiempos indicados por la Dirección General de Comunicación Social de la SEP. Esto dará la opción de informar previamente al público objetivo de la fecha de publicación.
- de manera paralela, se deberá planear el uso de tiempos oficiales en radio y televisión, lo cual implica, primero, la realización de spots (de acuerdo con el tiempo previo que establezca Comunicación Audiovisual) y la difusión en medios, de acuerdo con las características de la Dirección General de Comunicación Social de la SEP.
- se recomienda que toda actividad dirigida al público masivo sea incorporada a la página Web de la UPN, en la cual se deberá abrir un espacio dedicado a comunicación en el cual se incluyan las actividades organizadas en ese rubro, además de boletines y la Gaceta UPN.

La *comunicación informal* debe ser aprovechada para "reducir los riesgos de contrapoder, resistencia o falta de celo que surgen inevitablemente de un exceso de formalismo y de dirigismo sin participación". (Bartoli, p. 112)

Su existencia puede permitir informaciones sobre el clima social y conocer la realidad de las prácticas y concepciones de los servicios.

Antes de emprender cualquier acción es necesario la creación de un *clima organizacional* que dé pauta para un espíritu de trabajo en equipo, ya que todos trabajan para una misma institución, que permita enfocarse a la calidad del trabajo que realizan.

El esfuerzo constante de mejora y el compromiso tenaz de los dirigentes constituyen una de las condiciones para lograr lo anterior.

"Para asegurar una política general coherente, la empresa requiere cohesión interna. Esta sólo puede obtenerse si los cuadros superiores son lo suficientemente motivadores y el conjunto del personal está motivado con respecto a objetivos compatibles con las finalidades de la empresa". (Bartoli, p. 196)

Si toda la comunidad no se siente elemento clave para el impulso de cualquier proyecto, éste se encuentra al borde del fracaso.

Un estudiante debe entender que es la razón de ser de la universidad, por lo que debe centrarse en mejorar su preparación y exigir lo mismo de los maestros.

Un profesor es el motor de una institución, por lo que su actualización permitirá cumplir el objetivo de los alumnos.

Un investigador no debe encerrarse en su cubículo e individualizar sus actividades, debe conocer que sus resultados deben difundirse ampliamente por lo que existe un área de comunicación que le ofrece dicho servicio.

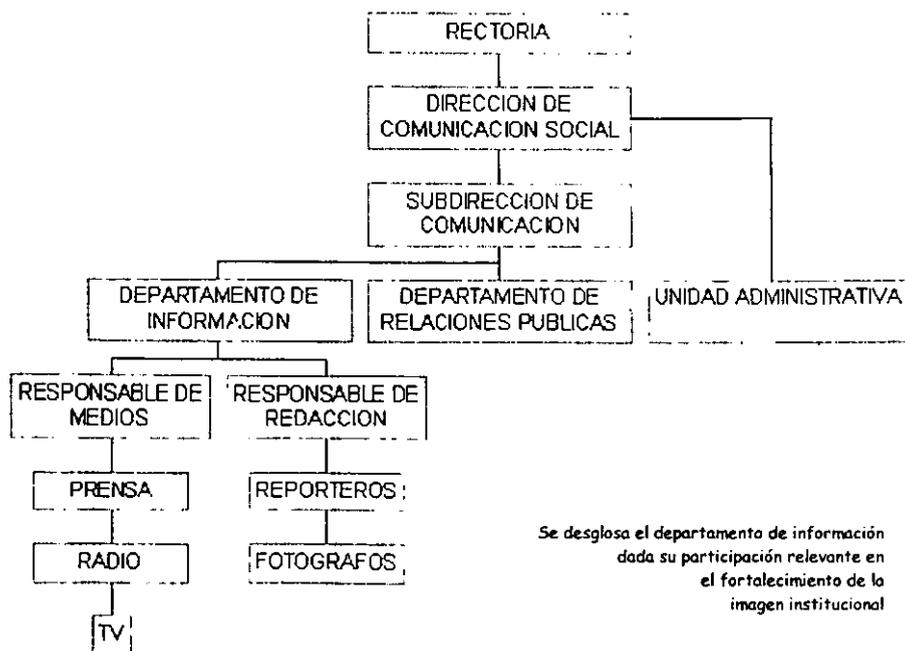
Un trabajador debe saber que sin su participación eficaz y eficiente ningún proyecto podrá llevarse a cabo, por lo que deben definirse prioridades.

El funcionario debe guiar el trabajo hacia la calidad, eficacia y eficiencia; como servidor público debe informar a la comunidad de las acciones de impacto social.

En este contexto, es necesario contar con medios de difusión interna dirigidos a cada sector de la comunidad universitaria, dentro de un plan en conjunto, para la información oportuna de novedades, noticias y avisos diversos.

Se propone la circulación de una hoja semanal en la cual se dé información de aquellas actividades que publicadas en la Gaceta UPN perderían vigencia. Dicha hoja que, en primera instancia, sería de dos páginas en tamaño carta, serviría como órgano de comunicación interno entre la comunidad universitaria.

Para cumplir adecuadamente con las tareas encomendadas y ser realmente el área de enlace comunicativo externo e interno, se hace necesario que Comunicación Social crezca y se retome como Dirección de Comunicación Social con la siguiente estructura funcional:



### 3.2. Comunicación Institucional

Persigue ubicar a la Universidad Pedagógica Nacional, dentro del sistema de educación superior, por su oferta educativa, la calidad y eficacia de la investigación e innovación educativa, ante la sociedad mexicana.

Para los fines de este rubro se debe trabajar en tres ámbitos:

*Identidad y Proyección De la Imagen Institucional.* En este aspecto, primero se debe definir claramente cuál es la identidad de la UPN para que todas las acciones tomadas en el ámbito de comunicación comulguen con la imagen que se ofrecerá al público objetivo.

Como parte de la identidad se difundirá su razón de ser, misión, valores, retos, objetivos y beneficio social de la UPN.

La difusión de los mismos deberá hacerse en el órgano informativo oficial que deberá representar a los diferentes sectores de la universidad, dedicando mayor espacio a los logros de la institución y sus miembros; en un folleto informativo dirigido especialmente a los sectores externos involucrados con la institución; y mediante la realización de spots de radio y televisión, así como el uso del espacio radiofónico de la UPN.

Se deberá buscar, además, espacios en periódicos para el establecimiento de una página educativa de la UPN donde se cuente con notas representativas del trabajo de la institución y artículos de profesores acerca de sus investigaciones más recientes.

- GACETA UPN

Con el fin de cumplir con las necesidades informativas de la comunidad universitaria, en tiempo y forma, se propone un nuevo concepto, el cual incluye diseño y políticas operacionales del órgano informativo oficial, en el cual se dé a conocer a nuestros miembros y público en general, las actividades relevantes que se llevan a cabo, los logros obtenidos, los acuerdos de los órganos de gobierno, así como aquella información externa a la institución que sea de interés para alumnos, profesores y trabajadores.

**UPN**  
30 de mayo de 2000  
Vol. VII Núms. 7 y 8

OPINIONES

RECTORÍA	1
INVESTIGACIÓN	2
DOCENCIA	3
BIBLIOTECA	5
REPORTAJE	10

## Educación y Globalización

DESDE SUS PRIMEROS CONTACTOS CON LA ESCUELA, LAS JÓVENES GENERACIONES DEBEN ESTAR EN POSIBILIDADES DE DESARROLLAR, HABILIDADES EN MATEMÁTICAS, EN EL LENGUAJE Y EN EL CONOCIMIENTO DE UN SEGUNDO IDIOMA. ESTAS HABILIDADES DEBEN DESARROLLARSE EN EL MARCO DE UN ACENTO SUMAMENTE IMPORTANTE SOBRE LOS VALORES Y LA ORIENTACIÓN HACIA LA PARTICIPACIÓN RESPONSABLE. SÓLO DE ESTA MANERA, LAS PERSONAS PODRÁN TRANSITAR MÁS CRÍTICA Y RESPONSABLEMENTE HACIA LA EDUCACIÓN SUPERIOR.

ASÍ LO EXPRESÓ LA DOCTORA SYLVIA ORTEGA SALAZAR, RECTORA DE NUESTRA INSTITUCIÓN, AL PARTICIPAR EN LA MESA EDUCACIÓN PARA EL SIGLO XXI, DENTRO DEL XXV COLOQUIO INTERNACIONAL DE PRIMAVERA "EDUCACIÓN Y RELACIONES INTERNACIONALES", ORGANIZADO POR LA COORDINACIÓN DE RELACIONES INTERNACIONALES DE LA FACULTAD DE CIENCIAS POLÍTICAS Y SOCIALES DE LA UNAM.

EN EL AUDITORIO RICARDO FLORES MAGÓN, SEÑALÓ QUE UN SISTEMA NACIONAL DE INNOVACIÓN EFICAZ RECLAMA CIENTÍFICOS E INGENIEROS BIEN PREPARADOS Y UNA ARTICULACIÓN ENTRE LOS DISTINTOS NIVELES EDUCATIVOS; "ATENDIENDO A ESTOS DOS REQUISITOS SE ESTARÁ EN CONDICIONES DE CUMPLIR CON LOS DOS OBJETIVOS BÁSICOS DE LA EDUCACIÓN: LA COMPETITIVIDAD Y LA MOVILIDAD SOCIAL".



Las jóvenes generaciones deben desarrollar sus habilidades



La Gaceta UPN se seguirá editando en tamaño carta, con la opción de 12 a 16 páginas, tomando en cuenta que se dedicará una página por cada una de las grandes áreas de la UPN.

De esta manera, cada responsable de comunicación se comprometerá a mandar al Comunicación Social, de acuerdo a las fechas de cierre de edición, la información propuesta para su difusión con las fotos respectivas, si no se cuenta con ellas se podrá acudir al archivo fotográfico de la UPN.

La participación de los fotógrafos es importante, quienes sin su trabajo no nos permitirían dejar constancia de las actividades que realizamos, aunque es necesario para evitar la ausencia de imágenes que los responsables de comunicación mantengan con ellos un calendario de actividades para el archivo de cada área; para el caso de fotografías para la difusión en los medios internos como Gaceta o la hoja semanal, bastará con que informen a Comunicación Social que a su vez se coordinara con ellos.

Se recomienda que por lo menos dentro de Comunicación Social se cuente con un fotógrafo de tiempo completo.

La distribución de la Gaceta UPN será principalmente en las Unidades UPN ubicadas en toda la república mexicana; en instituciones afines y algunos medios de información ubicados en la zona metropolitana. Para que lo anterior se logre se necesita el apoyo del área administrativa para agilizar la impresión y el envío, así como el equipo adecuado de cómputo para cumplir con los tiempos previstos de edición y así evitar que pierda vigencia la información.

Mientras que para lograr un mayor impacto informativo entre la comunidad universitaria, la sociedad y los medios de comunicación, es necesario incrementar el tiraje que actualmente con 1,500 ejemplares es insuficiente, ya que tan sólo la sede central Ajusco tiene alrededor de 4 mil estudiantes y las unidades en promedio mil alumnos cada una.

## PROPUESTA DE POLITICAS OPERACIONALES PARA LA GACETA UPN

### OBJETIVO GENERAL

Es el órgano informativo oficial de la Universidad Pedagógica Nacional (UPN), en el cual se da a conocer a la comunidad universitaria y público en general, las actividades relevantes que se llevan a cabo, los acuerdos de los órganos de gobierno, así como aquella información externa a la institución que sea de interés para alumnos, investigación y trabajadores.

### OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- 1 Informar sobre resultados de las reuniones, proyectos y acuerdos emanados de los cuerpos colegiados de la UPN.
- 2 Comunicar sobre los proyectos, programas y resultados del trabajo de la secretaría académica.
- 3 Difundir programas de cooperación académica, educación continua, extensión de la cultura, publicaciones, etc., así como las reuniones de estudiosos y especialistas sobre la educación a nivel nacional.
- 4 Fomentar el intercambio nacional, regional y estatal de información, servicios y personal académico y/o especializado en las unidades UPN y subsedes, para una mejor comunicación y realización de tareas comunes.
- 5 Difundir reseñas de los informes anuales de gestión que presentan los titulares de las unidades UPN en la república mexicana.
- 6 Informar sobre los programas y actividades desarrollados por las unidades UPN y sus subsedes.
- 7 Promover la difusión de diversos eventos que estén organizando las unidades UPN.
- 8 Promover los proyectos y actividades que esté organizando la universidad y los que lleve a cabo de manera conjunta con una o varias de las instituciones de educación superior, para propiciar la convergencia de interés entre estas instituciones.
- 9 Promover las oportunidades de superación del personal de la universidad.
- 10 Promover la difusión del conocimiento sobre los problemas y perspectivas de la educación.
- 11 Divulgar información que se genere en instancias externas a la universidad y que tengan relación con el desarrollo educativo nacional.

### CARACTERÍSTICAS TÉCNICAS

Periodicidad: quincenal

Tamaño: carta

Impresión: dos tintas (azul UPN pantone 91, 69, 00, CMYK y negro)

Número de páginas: doce (múltiplos de cuatro, excepcionalmente de 16,20 y 24)

Diseño: base de columnas de dos con tipografía 11 puntos

Contenido: 80 % texto y 20% fotografías, ilustraciones o encartes

Encuadernación: a caballo con dos grapas

Tiraje: 1,500 ejemplares

## CONTENIDOS

Por el límite de los espacios disponibles y la cantidad de información que se recibe para su difusión, se establecen las siguientes prioridades para la publicación de materiales:

1. Actividades de los órganos académicos de la universidad
  - 1.1 Convocatorias, premios anuales, concursos y otras que acuerde la Rectoría Secretaría, y Direcciones de Unidades UPN Académica, así como aquellas relativas a los programas de educación continua y de cooperación nacional e internacional que administre la UPN
  - 1.2 Desplegados con declaraciones de los consejos y direcciones de la universidad.
  - 1.3 Campañas promocionales acordadas por los órganos colegiados.
  - 1.4 Reseñas de las reuniones y, en su caso, acuerdos de los órganos colegiados de la universidad.
2. Actividades de la Universidad
  - 2.1 Actividades de la universidad en colaboración con organismos de carácter nacional e internacional
  - 2.2 Información sobre los contenidos de la página web de la universidad.
  - 2.3 Información estadística sobre la Universidad y sus Unidades
3. Reseñas de los informes de los responsables de las unidades UPN
4. Actividades realizadas por las unidades UPN en el ámbito de la docencia, de la investigación, de la extensión, o de la gestión institucional, que tengan repercusión local, regional, nacional y/o internacional y que sean de interés para la comunidad.
5. Promoción de cursos, congresos, seminarios y otras actividades a realizarse en el futuro, que se juzguen de interés para el ámbito académico, científico, tecnológico, cultural, etc., cuya ejecución tenga lugar tanto en el país como en el exterior.
6. Reseña de libros que integran las colecciones editoriales de la UPN y otros materiales producidos por las unidades , para la transmisión del conocimiento.
7. Otra información de interés para el tipo de lector de gaceta.

## SECCIONES

Con el objetivo de identificar el contenido de la información la *Gaceta* estará estructurada en las siguientes secciones:

- 1 Investigación
- 2 Docencia
- 3 Intercambio académico
- 4 Biblioteca y apoyo Académico
- 5 Difusión Cultural
6. Extensión Universitaria
7. Fomento Editorial
8. Unidades UPN
9. Regiones UPN:

Noreste  
Noroeste

Centro-Sur  
Centro -Occidente  
Metropolitana  
Sur Sureste

10. Información Estadística
11. Noticias de Gobierno (Rectoría, Secretaría Académica y Secretaría Administrativa)
12. Convocatorias
13. Espacio Educativo Nacional e internacional
14. Reportajes
15. Reseñas

#### FUENTES DE INFORMACIÓN

Las fuentes de información de *Gaceta* son las siguientes:

1. Los órganos de la universidad
2. La Secretaría Académica
3. Las diferentes direcciones
4. Las unidades UPN en el interior de la república mexicana
5. Las entidades o asociaciones educativas de investigación y culturales del ámbito nacional e internacional
6. Los organismos gremiales acreditadores y certificadores
7. Universidades nacionales y de diferentes países
8. Los estudiosos y especialistas en cuestiones de educación
9. La Secretaría de Educación Pública
10. El Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología
11. Otros

#### REQUISITOS PARA EL ENVÍO DE INFORMACIÓN

- Los reportes deben estar redactados en un máximo de tres cuartillas (38 líneas por 83 caracteres en tipo de 12 puntos)- excepto reportajes y/o artículos previamente convenidos-, y siempre respondiendo a los tópicos del proceso de comunicación (preguntas): ¿qué?, ¿cuándo?, ¿dónde?, ¿por qué?, ¿quién? ¿cómo? y ¿para qué?. De preferencia en archivos electrónicos en procesador word 97 o posterior.
- Para la promoción de las actividades futuras, se recomienda enviar la convocatoria original o en su caso, los principales datos: actividad, temática, organizadores, fecha, lugar, costo, dónde inscribirse y medios para obtener mayor información.
- El material fotográfico deberá ser original, bien definido en formas y tonalidades, de preferencia en tamaño postal. Cuando se envían fotografías a través de correo electrónico deberá hacerse en archivos comprimidos con un mínimo de 600 puntos DPI de resolución.
- Los materiales informativos deben enviarse a Comunicación Social de la UPN, Unidad

## EDICIÓN

La periodicidad de *Gaceta UPN* es quincenal, y circula los primeros 7 días de cada quincena a la que está fechada (a excepción de vacaciones en donde regularmente circula un número por mes). La información que se solicite incluir deberá llegar más tardar del 1 al 7 y del 16 al 22 de cada mes. No se recibirá ningún material después de la fecha de corte, excepto cuando sean convocatorias de interés para la Universidad.

En el caso de la Rectoría o Secretaría Académica, tres días después de la fecha de cierre les será entregada una propuesta del contenido de la edición con el fin de que informen a Comunicación Social de la UPN, a más tardar al día siguiente, si están de acuerdo con la inclusión de los materiales programados. En el caso de todos los proveedores de información, cuando entreguen más de una nota es conveniente que indiquen si alguna de ellas tiene prioridad, para contar con los elementos al realizar la selección del material. Comunicación Social procederá a procesar la gaceta según los criterios para la edición, cuando cumplidos los plazos no recibe indicaciones precisas sobre la promoción de los materiales o la prioridad de los mismos.

## DISTRIBUCIÓN Y USUARIOS

La distribución de *Gaceta UPN* se realizará durante los primeros 7 días de cada quincena a través de servicio personal y de servicio de mensajería UPN al siguiente conjunto de usuarios, mediante un listado que será revisado y, en su caso readecuado, mínimo cada tres meses según las necesidades que genere una distribución más eficaz:

- 1.- Titulares de la Institución (Gobierno y Directores de Unidades UPN en la República Mexicana).
- 2.- Bibliotecas centrales de Unidades UPN en el interior de la República.
- 3.- Bibliotecas de los Campus de las Instituciones a fines
- 4.- Investigadores especialistas en asuntos de educación
- 5.- Titulares de las dependencias gubernamentales federales y estatales que atiendan asuntos sobre educación.
- 6.- Personas e Instituciones del extranjero interesadas en la educación mexicana.
- 7.- Fundaciones.
- 8.- Embajadas.
- 9.- Asociaciones de interés para la UPN
- 10.- Miembros del Sistema Nacional de Investigadores que la soliciten
- 11.- Medios de Comunicación
- 12.- Docentes UPN
- 13.- Investigadores UPN
- 14.- Estudiantes UPN
- 15.- Trabajadores UPN

## INCORPORACIÓN DE LA GACETA UPN EN LÍNEA

Todos los contenidos de *Gaceta UPN* serán entregados en material digitalizado a la Subdirección de Informática de la UPN el mismo día que se entregue a la imprenta, a fin de que estén instalados en la página web de la Universidad en la red de Internet en la primera semana de cada quincena, para facilitar la consulta de todo el público interesado.

## IMPRESIÓN

La impresión de *Gaceta UPN*, se someterá a un concurso de licitación anual de proveedores por invitación para determinar la mejor oferta con relación al costo de estos servicios, y se establecerá un contrato con la empresa ganadora. El análisis de las propuestas será realizado por la Secretaría Administrativa de la Universidad.

## PUBLICACIÓN DE ANUNCIOS PUBLICITARIOS

A solicitud de la Universidad o personas usuarias de *Gacetas UPN*, se podrán publicar en la misma anuncios publicitarios pagados, siempre y cuando estén relacionados con la educación y sean de interés para la comunidad Universitaria.

Estas inserciones especiales se publicaran al tamaño requerido por el anunciante y con datos e ilustraciones que requiera el solicitante.

Como el objetivo que se percibe a la apertura de espacios a la promoción de productos y servicios no es lucrativo, se establecen las siguientes características:

- Incluir como máximo un 20% de espacio con contenidos pagados
- Dar preferencia a la promoción de productos y servicios que requiere el trabajo de docencia, investigación, extensión universitaria, difusión de la cultura y gestión administrativa, así como a todo tipo de convocatorias, certámenes, premios, etc., en que pueda participar la comunidad universitaria
- Las páginas dedicadas a la promoción son las que se ubican después de la primera mitad de la publicación
- La incorporación de anuncios publicitarios en la *Gaceta* deberá contar con la autorización de la rectoría
- Se han establecido las siguientes tarifas, que podrán ser actualizadas periódicamente a juicio de Rectoría- Comunicación Social. Las tarifas vigentes serán instrumentadas por la Secretaría Administrativa de la UPN

	1 plana	$\frac{1}{2}$ plana	$\frac{1}{4}$
Una vez	\$4,300.00	\$2,250.00	\$1,550.00
6 veces	\$4,050.00	\$2,100.00	\$1,450.00
12 veces	\$3,800.00	\$2,000.00	\$1,350.00

## SITUACIONES NO PREVISTAS

Cualquier situación no prevista en estas políticas operacionales, será definida por la Rectoría, Secretaría Académica y Secretaría Administrativa de la UPN, en acuerdo con Comunicación Social.

*Imagen Gráfica Institucional.* Para poder fortalecer la imagen institucional se deben unificar los elementos gráficos que permitan al público objetivo identificar a la UPN por sus diferentes imágenes visuales.

En este caso, es de vital importancia la edición de un Manual de Identidad Gráfica, con el fin de mantener una imagen homogénea y consistente, en cuanto al uso de símbolos, colores, aplicaciones y desarrollos gráficos en toda publicación interna o externa de la UPN.

Una de las necesidades más urgentes es que se defina el uso del tipo de logo y color UPN que deberá respetarse para todo tipo de publicación oficial interna o externa (Gaceta, convocatorias, programas de mano, folletos, carteles...).

### Propuesta de Lineamientos para la creación de un Manual de Identidad Gráfica

En dicho Manual se incluirían los lineamientos planteados por la SEP en cuanto al uso de logos UPN-SEP en toda publicación en Prensa y los de Fomento Editorial, para el diseño de carteles para la difusión de los eventos.

Para conformarlo se deberá tomar como referencia los planteamientos de Regouby en lo que llama Manual de Identidad Corporativa que se trata de un documento que define las reglas de aplicación del sistema de identidad visual sobre todos los soportes de comunicación. (p. 83)

Constituye una herramienta de referencia. Es el manual de utilización, que conviene respetar para asegurar una coherencia perfecta y homogeneidad en las aplicaciones.

- Los códigos de logotipos y de emblemas
- Los códigos tipográficos
- Los códigos de colores
- Los códigos de estructuración en el espacio (p. 83 y 84)

El manual de identidad corporativa está generalmente estructurado en seis grandes apartados:

- 1 el concepto de identidad y la definición de la estructura de logotipo
- 2 las aplicaciones, es decir, todo aquello concerniente a los soportes administrativos
- 3 las aplicaciones sobre los productos
- 4 las aplicaciones exteriores: signos, símbolos, emblemas, fachadas
- 5 las aplicaciones interiores: arquitectura de interior
6. las aplicaciones en edición: PLV (publicidad sobre el lugar de venta) y anuncios en prensa

*Relaciones Públicas.* Si se logra consolidar una colaboración interna como la que se ha venido delineando, ello permitirá mantener una relación real y efectiva con los representantes de los medios de comunicación, para a través de sus espacios lograr el impacto informativo deseado.

Si la información fluye de manera constante con calidad entre los responsables de comunicación, éstos permitirán a Comunicación Social contar con la materia prima para la elaboración de boletines, entrevistas y reportajes especiales, que serán enviados a los jefes de información y reporteros.

Se buscará despertar la atención e interés de columnistas de los medios impresos y comentaristas de medios electrónicos, quienes por su liderazgo puedan contribuir a la formación de opiniones favorables acerca de la institución.

Los líderes de opinión quienes cuentan con audiencias interesadas y especializadas en temas o áreas vinculadas a la misión y objetivos de la UPN, deberán ocupar un lugar importante en la relación con los medios.

Con el propósito de lograr un funcionamiento eficaz y provechoso de este sistema de relación y atención a los medios, es importante integrar una base de datos actualizada, con el directorio de medios y profesionales de la comunicación social, considerados clave para los propósitos de la UPN, así como con las fechas en que se ha hecho contacto con ellos y el programa futuro de actividades.

Asimismo se deberá proporcionar a los representantes de los medios un directorio ejecutivo de investigadores y profesores por áreas de interés, un anuario estadístico de la UPN y un directorio interno, con el fin de que cuenten con elementos para realizar su labor informativa, siempre que el enlace para la realización de entrevistas sea el área de Comunicación Social.

**ESTA TESIS NO SALE  
DE LA BIBLIOTECA**

### 3.3. Comunicación Mercadotécnica

*Publicidad.* Se debe ampliar la contratación de servicios publicitarios a más diarios y revistas de circulación nacional que den garantía de impacto en cuanto a que la información publicada se conozca en las unidades UPN de la república mexicana. Además de que cuentan dentro de su público con lectores especializados en estudios de la educación, quienes tienen interés en la información que se genera en la UPN.

Para reducir gastos y lograr mayor impacto, se podría contar con convenios de apoyo informativo y publicitario con periódicos y revistas especializados en educación, así como agencias informativas de noticias.

Además se podría contratar una página completa mensual en periódicos nacionales que incluyera todas las convocatorias o eventos a realizarse en ese periodo, con dos fines: posicionar a la institución y optimizar recursos.

Se hace necesario la organización de una campaña publicitaria integral (nacional) de la UPN con el fin de dar a conocer qué es, qué hace, qué ofrece y cuál es el beneficio social de lo que realiza su planta académica.

Entre otros espacios de publicidad no utilizados se cuenta con Internet, El Metro, tarjetas telefónicas y medios de instituciones afines y gobiernos estatales.

*Mercadotecnia directa.* Como una manera de obtener ingresos propios, se propone la venta de espacios publicitarios en la Gaceta UPN (ver políticas operacionales). De esta manera, se ofrecería a través del programa de relaciones públicas a las instituciones y organismos privados que ofrecen servicios de interés para profesores y alumnos, como las empresas que venden equipos de cómputo, las librerías, escuelas de capacitación.

Se debe ubicar la producción editorial (libros, revistas, documentos) de la institución en locales comerciales mediante convenios que permitan distribuir las publicaciones como difusión del conocimiento y como una manera de obtener ingresos que puedan servir para ampliar la impresión.

*Promoción.* Se recomienda el diseño de artículos promocionales con el logo UPN, como pueden ser llaveros, plumas, agendas, calendarios, pin, dijes, que además del uso institucional se puedan vender al público en general como una manera de obtener ingresos propios que puedan ser utilizados en necesidades internas.

*Evaluación sistemática.* Se debe contar con acciones que permitan valorar el grado de impacto social de las campañas y servicios que ofrece la institución.

Construir una comunicación total dentro de la UPN mediante la articulación de acciones en los ámbitos organizacional, institucional y mercadotécnico, es el objetivo principal de la propuesta que pretende consolidar una imagen institucional que transmita a la opinión pública el reconocimiento académico especializado de la también llamada "Casa de los maestros".

Se proponen lineamientos con base en necesidades internas que al no estar articuladas a un plan global han generado un impacto negativo en la sociedad, dado que cada acción individual no está enfocada a un fin común.

Dentro de la comunicación organizacional se plantea la necesidad de mantener canales de comunicación con cada una de las áreas de la universidad, a partir de la designación de responsables de comunicación que coadyuven a la adecuada difusión o promoción de actividades. Además se plantea la reestructuración del área de Comunicación Social dado que será la coordinadora del proceso de comunicación total en la Universidad Pedagógica Nacional.

En la comunicación institucional, principalmente, se presenta un nuevo diseño y el establecimiento de políticas operacionales para la Gaceta UPN.

Como parte de la comunicación mercadotécnica se propone la creación de una página mensual que dé publicidad a las actividades de la UPN en los medios impresos; la venta de espacios en la Gaceta UPN y de la producción editorial; así como el diseño de artículos promocionales.

## CONCLUSIONES

El objetivo principal de la propuesta de comunicación total es construir canales de comunicación entre las áreas que nos permitan generar una dinámica de trabajo enfocada al fortalecimiento de la imagen institucional mediante la difusión interna y externa de la calidad y eficacia de la investigación e innovación educativa que realiza la Universidad Pedagógica Nacional en beneficio de la sociedad mexicana; y hacer llegar a un mayor número de profesionales de la educación las diversas ofertas educativas.

Para ello, se planteó el diseño de una estrategia de acuerdo con el esquema metodológico de comunicación total, coordinada por la oficina de Comunicación Social, y apegada a los criterios centrales de política planteados en el plan nacional de desarrollo 1995-2000.

La comunicación total tiene como propósito proveer a la universidad de definiciones estratégicas en las áreas de comunicación institucional, mercadotécnica y organizacional, relativas a:

- manejo de mensajes y medios
- líneas generales para la producción de mensajes con calidad
- sugerencias acerca de los sistemas y procedimientos para evaluar el impacto de la comunicación

La estrategia consiste en ofrecer lineamientos que articulen de manera más funcional y eficiente, la comunicación de la UPN con sus acciones sustantivas.

En cualquier proceso de comunicación, el definir al destinatario de los mensajes que se emiten permite mejores perspectivas de éxito; por ello, esta definición debe ser objeto de constante revisión y actualización acordes con la evolución de las audiencias.

En el caso de la UPN, se consideran, entre otros, a los siguientes destinatarios:

Poder Ejecutivo; es decir, la Presidencia de la República y todas las secretarías de estado.

Poder Ejecutivo estatal y Gobierno del Distrito Federal, con mayor énfasis en las Secretarías de Educación de los estados.

Poder Legislativo Federal, cámaras de senadores y de diputados, fundamentalmente las fracciones parlamentarias de cada partido político (comisiones de éstas, cuyas funciones estén relacionadas con el ámbito educativo).

Sindicatos y organizaciones gremiales del sector educativo: SNTE y CNTE, medios de comunicación nacionales y extranjeros.

Audiencias internacionales, universidades públicas y privadas, instituciones de educación superior y centros e institutos nacionales de investigación, embajadas, representaciones de organismos internacionales.

Asociaciones y organizaciones de profesionales.

Sociedad en general.

El área de Comunicación Social tiene la tarea de:

- garantizar que se cumpla con los requisitos de imagen institucional, lo cual incluye el uso correcto de la imagen gráfica de la UPN
- asumir la responsabilidad de la publicación de órganos internos institucionales y asesorar en las publicaciones particulares de las áreas.
- evitar duplicación de esfuerzos en comunicaciones internas.
- asegurar que existan los medios y procesos de comunicación organizacional necesarios y adecuados, con el propósito de que la información esté disponible oportunamente para los receptores de los mensajes.
- mantener actualizado el inventario de medios y procesos de comunicación organizacional.
- mantener informados al personal y directivos de las diferentes áreas.

En este sentido, se requiere promover una alta efectividad en los canales de comunicación existentes y crear aquellos que resulten indispensables para proveer de información suficiente y oportuna a los integrantes de la organización.

De tal manera que el proceso de comunicación total en la UPN deberá ser aplicado en tres ámbitos: organizacional, institucional y mercadotécnico, los cuales deben trabajar en un fin común.

Dentro de la comunicación organizacional será necesario establecer por cada una de las áreas de la institución un responsable que proporcione la información relevante con impacto social para difundir en los distintos medios de comunicación internos y externos.

En la comunicación institucional se deberá trabajar intensamente en la proyección de la imagen institucional a partir de la definición de la identidad y el establecimiento de lineamientos gráficos, para lo cual se cuenta con la *Gaceta UPN*.

La comunicación mercadotécnica refiere a la necesidad de contar con mejores espacios publicitarios que generen ingresos propios a la institución.

## F U E N T E S

### BIBLIOGRÁFICAS

Bartoli, Annie. Comunicación y organización. la organización comunicante y la comunicación organizada. Argentina, Paidós, 1992, 221 págs.

Elizondo, Aurora. La Universidad Pedagógica Nacional. ¿Un nuevo discurso magisterial? México, UPN, 2000. Colección Educación, no.11, 84 págs.

Ferrer, Eulalio. Información y comunicación. 1º reimpresión, México, FCE, 2000. 333 págs.

Fernández Collado, Carlos (coordinador). La comunicación en las organizaciones. Quinta reimpresión, México, Trillas, 1999. 368 págs.

Fita, Jaume. Comunicación en programas de crisis. España, Ediciones Gestión 2000, 1999. 217 págs.

Galindo, Carmen, et al. Manual de redacción e investigación. Guía para el estudiante y el profesionista. México, Grijalbo, 1997. 365 págs.

Gordoa, Víctor. El poder de la imagen pública. Plan maestro para inspirar confianza y ganar credibilidad. México, Edamex, 1999, 272 págs.

Jerez Talavera, Humberto (coordinador general). Fundación y desarrollo de la Universidad Pedagógica Nacional. México, SEP, Serie: Los grandes momentos del normalismo en México 7, 1987. 221 págs.

Kovacs Strumpfner, Karen E. Intervención estatal y transformación del régimen político: el caso de la UPN. Tesis para obtener el grado de Doctor en Sociología con especialidad en Ciencias Sociales. Colegio de México, 1989, 236 págs.

Legault, Gilles. Alcanzar la calidad total en una empresa de servicios. Traducido por Graciela Hahn Villagrán. México, Trillas, 1999. 159 págs.

López Ruiz, Miguel. Normas técnicas y de estilo para el trabajo académico. México, UNAM, 1997. 166 págs.

Miranda López, Francisco. Campos de fuerza y procesos institucionales: la Universidad Pedagógica Nacional como organización del conocimiento. Tesis para obtener el grado de Doctor en Ciencias Sociales con especialidad en Sociología. Colegio de México, 1999, 339 págs.

Montero, Sergio. Taller de investigación en comunicación I. la investigación: una búsqueda apasionante. México, UNAM, 1995. 81 págs.

Pascale, Weil. La comunicación global. Comunicación institucional y de gestión. 2ª edición, España, Paidós Comunicación/51, 1992, 235 págs.

Regouby, Christian. La comunicación global. cómo construir la imagen de una empresa. Barcelona, Ediciones Gestión 2000, S.A., 1989, 189 págs.

Robles, Francisca. Taller de investigación en comunicación II. Haciendo la tesis. México, UNAM, 1996. 67 págs.

### *HEMEROGRÁFICAS*

Alvarez M., Ma. De Lourdes. "Factores del clima organizacional". El Financiero, 19 de junio de 2000.

Herrera Beltrán, Claudia. "Benepósito en la UPN, con la llegada de la nueva rectora". La Jornada, 4 de junio de 1999.

Herrera Beltrán, Claudia. "Sylvia Ortega, nueva rectora de la Universidad Pedagógica". La Jornada, 3 de junio de 1999.

Ibarra, María Esther. "Hoy, 1700 casillas habilitadas para la consulta del CGH". La Jornada, 27 de mayo de 1999.

Mora Loyo, Mónica. "Tras referéndum de rechazo al rector, relevo en la UPN". El Financiero, 3 de junio de 1999.

Pavón Tadeo, Maira. "Concluyó en la UPN el largo y ardiente verano". U2000 Crónica de la Educación Superior, 25 de agosto de 1997.

## *DOCUMENTALES*

Guía para el alumno. Universidad Pedagógica Nacional. 1999. 17 págs.

Manual General de Organización de la Universidad Pedagógica Nacional. Rectoría, Dirección de Planeación. enero 1999. 98 págs.

Programa del Taller de Actualización Profesional en Manejo de Conflictos dirigido a titulares de las áreas de Comunicación Social, Relaciones Públicas, Prensa y Difusión de las Instituciones de Educación Superior de México. Asociación Nacional de Comunicación y Relaciones Públicas de Instituciones de Educación Superior (Anarpies). 1-3 junio 1999. 5 págs.

## *VIRTUALES*

[www.upn.mx](http://www.upn.mx)

[www.sep.gob.mx](http://www.sep.gob.mx)

**UNIVERSIDAD PEDAGÓGICA NACIONAL****CONVOCA**

A LOS INTERESADOS EN CURSAR  
ESTUDIOS DE POSGRADO EN EL PROGRAMA:

**ESPECIALIZACIONES, UNIDAD AJUSCO  
(Modalidad Escolarizada)**

<b>ESPECIALIZACIONES</b>	<b>INFORMES AL TELEFONO 56 - 30 - 97 - 00 :</b>
Computación en Educación	Coordinación de Especializaciones Extensiones: 1342 o 1217 o 1419
Educación y Derechos Humanos	Coordinación de Especializaciones Extensiones: 1342 o 1419
Enseñanza de la Lengua y la Literatura	Coordinación de Especializaciones Extensiones: 1342 o 1217 o 1419
Estrategias de enseñanza-aprendizaje de la Historia en la Educación Básica	Coordinación de Especializaciones Extensiones: 1342 o 1419
Estudios de Género en Educación	Coordinación de Especializaciones Extensiones: 1342 o 1419
Evaluación Académica	Coordinación de Especializaciones Extensiones: 1342 o 1419
Orientación Educativa	Coordinación de Especializaciones Extensiones: 1342 o 1367 o 1419 o 1317

Requisitos para participar en la etapa de selección:

1. Título de Normal Superior o de Licenciatura o acta de examen profesional (original y dos copias)
2. Certificado de estudios de licenciatura (original y dos copias)
3. Acta de nacimiento (original y copia)
4. Currículum Vitae (actualizado)
5. Carta de exposición de motivos (máximo dos cuartillas)
6. Tres fotografías tamaño infantil
7. Entrevista con docentes que imparten la especialización respectiva

En las siguientes fechas:

Del 10 al 14 de julio	Registro de aspirantes
Del 17 al 21 de julio	Período de selección
Del 1° al 4 de agosto	Publicación de listas
Del 28 al 30 de agosto	Entrega de cartas de aceptación
Del 28 de agosto al 1° de septiembre	Inscripciones
El 4 de septiembre	Inicio de cursos

**UNIVERSIDAD PEDAGÓGICA NACIONAL  
SUBDIRECCIÓN DE SERVICIOS ESCOLARES**

Carretera al Ajusco núm. 24 Col. Héroes de Padierna, Tlalpan, C.P. 14200, México D.F.,  
Teléfono 56 30 97 00 extensión: 1174 de 9:00 a 14:00 y de 16:00 a 18:00 horas

**LA UNIVERSIDAD PEDAGÓGICA NACIONAL**

Institución Pública de Educación Superior, con el propósito de contribuir en el proceso de formación continua de los profesionales de la educación,

**CONVOCA**

a los profesores y directivos de las Instituciones formadoras de docentes, a los profesores y directivos de educación básica, media superior, superior y otros profesionales relacionados con el Sistema Educativo Nacional, a participar en su Programa Institucional de Actualización en las Unidades UPN del Distrito Federal.

**DIPLOMADOS**

NOMBRE DEL PROGRAMA	DESTINATARIOS	SEDE	INSCRIPCIÓN	INICIO Y TÉRMINO
La Práctica Educativa de los Educadores de Adultos (210 horas)	Educadores de adultos en actividad	Unidad Ajusco	28 de agosto al 1º de septiembre	5 de septiembre 2000 al 19 enero 2001 Martes y viernes de 8:00 a 16:00 horas.
Aspectos Sociopolíticos e Históricos de la Educación de Adultos (210 horas)	Educadores de adultos en actividad	Unidad Ajusco	28 de agosto al 1º de septiembre	4 de septiembre 2000 al 18 enero 2001 Lunes y jueves de 8:00 a 16:00 horas.
Orientación Educativa (210 horas)	Orientadores educativos	Unidad Ajusco	28 de agosto al 1º de septiembre	21 de septiembre 2000 al 21 de septiembre 2001 Jueves de 8:00 a 13:00 horas
Preocupaciones Docentes y Temáticas Escolares (240 horas)	Profesores de educación preescolar, primaria y secundaria	Unidad Ajusco	28 agosto al 1º de septiembre	Octubre 2000 a mayo 2001 Sábados de 9:00 a 13:00 horas
El Uso de la Computadora en Educación (180 horas)	Profesores de educación básica y superior	Unidad Ajusco	28 de agosto al 1º de septiembre	7 de septiembre 2000 al 8 de marzo 2001 Jueves y viernes de 17:00 a 21:00 horas
Enseñanza de las Ciencias Naturales en Educación Básica (210 horas)	Profesores en servicio de educación básica	UPN 094	1º al 30 de julio	1º de septiembre 2000 al 27 de enero 2001 Martes y jueves de 16:00 a 18:00 y sábados de 8:00 a 14:00 horas
Enseñanza del Alumno Adolescente (200 horas)	Profesores de educación básica	UPN 095	11 al 29 de julio Martes y viernes de 8:00 a 20:00 horas y sábados de 8:00 a 15:00 horas	9 de septiembre 2000 al 7 de julio 2001 Sábados de 8:00 a 15:00 horas
Enseñanza de la Ciencia y Tecnología en la Educación Básica (210 horas)	Profesores de educación básica	UPN 095	11 al 29 de julio	Septiembre 2000 a junio 2001 Sábados de 9:00 a 15:00 horas
Formación Docente basada en una Experiencia Profesional (210 horas)	Profesores de educación básica	UPN 096	18 al 28 de julio	12 de septiembre 2000 al 16 de febrero 2001 Grupo A Lunes, miércoles y viernes 18:00 a 21:00 horas; Grupo B Lunes, martes y jueves 18:00 a 21:00 horas
Problemas y Propuestas de la Gestión Pedagógica (Modalidad semiescolarizada) (192 horas)	Directivos, supervisores, maestros frente a grupo preescolar, primaria y secundaria	UPN 097	11 al 28 de julio y 22 al 31 de agosto	2 de septiembre 2000 al 7 de julio 2001 Sábados de 8:00 a 14:00 horas

**REQUISITOS:**

- Currículum vitae sintético (formación y experiencia profesional).
- Constancia de trabajo.
- Carta de exposición de motivos.
- Pagar por concepto de inscripción en la Caja General de la UPN Ajusco (9:00 a 18:00 horas) o Unidad UPN correspondiente \$500.00 (Profesores y profesionales de la educación de la SEP, 50% de descuento).
- Adicionales para los Diplomados "La Práctica Educativa de los Educadores de Adultos" y "Aspectos Sociopolíticos e Históricos de la Educación de Adultos":
  - Bachillerato completo, Normal Básica o equivalente.
  - 6 meses (mínimo) de experiencia en educación de adultos, en sus diferentes modalidades, niveles o áreas.
  - Laborar al menos 20 horas por semana en este campo.



## LA UNIVERSIDAD PEDAGÓGICA NACIONAL

Institución Pública de Educación Superior, que tiene como finalidad contribuir a la formación de profesionales de la educación con base en criterios de calidad, así como promover, desarrollar y fortalecer la educación en México.

## CONVOCA

a los profesores normalistas y a los egresados de bachillerato, para cursar en la Modalidad Escolarizada la:

### LICENCIATURA EN EDUCACION DE ADULTOS

#### FECHAS PARA EL REGISTRO DE ASPIRANTES:

##### APELLIDOS QUE INICIEN CON:

A, B, C, CH:  
D, E, F, G, H:  
I, J, K, L, M, N:  
O, P, Q, R:  
S, T, U, V, W, X, Y, Z:

##### PRESENTARSE:

(De 9:00 a 18:00 Hrs.)

10 de Julio  
11 de Julio  
12 de Julio  
13 de Julio  
14 de Julio

Examen de selección:	29 de julio del 2000, 9:00 Hrs.
Publicación de resultados:	19 y 20 de agosto del 2000.
Inscripciones:	28 al 31 de agosto y 1º de septiembre del 2000.
Inicio de clases:	4 de septiembre del 2000.

#### REQUISITOS PARA OBTENER FICHA DE EXAMEN:

1. **PROFESORES NORMALISTAS\***: original y copia de cualquiera de los siguientes documentos:  
Certificado de estudios, acta de examen profesional, título o cédula profesional.  
**EGRESADOS DE BACHILLERATO\***: original y copia fotostática del certificado de estudios o constancia de estudios original, para los egresados en 2000.
2. Acreditar promedio mínimo de 7.0 y/o equivalente.
3. Original y copia del acta de nacimiento.
4. Dos fotografías tamaño infantil.
5. Pagar por concepto de Examen de Admisión la cantidad de \$120.00 (CIENTO VEINTE PESOS 00/100 M.N.), en la Cuenta No. 609398-7 en cualquier sucursal de Banca Serfin dentro y fuera del área metropolitana.
6. Presentar identificación personal con fotografía y firma.
7. En caso de contar con la Cédula Única de Registro de Población (CURP), presentar original y copia.

\* De preferencia tener 6 meses de experiencia, mínimo, en la educación de las personas jóvenes y adultas, en cualquiera de sus modalidades, niveles o áreas (traer constancia de trabajo). Las y los interesados que no tengan experiencia laboral tendrán que laborar por lo menos 20 horas a la semana en el campo de la educación de las personas jóvenes y adultas, en cualquiera de sus ámbitos, durante todo el periodo de la Licenciatura.

#### MAYOR INFORMACIÓN EN:

Subdirección de Servicios Escolares, ubicada en Carretera al Ajusco No. 24, Col. Héroes de Padierna, Delegación Tlalpan, C.P. 14200, México, D.F., Tel. 56-30-97-00 Extensiones 1174 y 1547, lunes a viernes de 9:00 a 18:00 horas.

Academia de Educación de Adultos: Tel. 56-30-97-00 Extensiones 1259 y 1281, lunes a viernes de 9:00 a 15:00 horas.

NOTA: Los programas se abrirán bajo las condiciones que establezca la Universidad.

México, D.F., julio del 2000.

RECTORÍA

# La Universidad Pedagógica Nacional CONVOCA a los profesores normalistas y a los egresados de bachillerato, para cursar alguna de las

# L

# 2000

FECHA PARA REGISTRO DE ASPIRANTES. PRESENTARSE DE 9 A 18 HORAS. APELLIDOS QUE INCIEN CON:  
A,B,C,H:10 DE JULIO, D,E,F,G,H:11 DE JULIO, I,J,K,L,M,N:12 DE JULIO, O,P,Q,R: 13 DE JULIO, S,T,U,V,W,X,Y,Z:14 DE JULIO

Publicación de resultados:

19 / 23 de agosto



Pedagogía

Administración Educativa

Sociología de la Educación



Informes:

Subdirección de Servicios Escolares

Tel. 56 30 97 00 Exts. 1174 y 1547

Lunes a viernes de 9 a 18 horas

TelSep: 57 23 66 88

Lunes a viernes de 8 a 20 horas



# DIPLOMADOS IBERO

UNIVERSIDAD  
IBEROAMERICANA

## CIENCIAS POLÍTICAS, GOBIERNO Y DERECHO

### DERECHO Y POLÍTICA AMBIENTAL

Inicio: 5 de septiembre

Horario: Martes y jueves de 19:00 a 22:00 hrs.

Coordinadores: Lic. Gustavo Alanís Ortega y

Mtra. Beatriz Bugada

Contenido Temático:

- Empresa y medio ambiente
- Movimientos sociales, partidos políticos y medio ambiente
- El estado y la protección ambiental
- Los mercados de capital, financiamiento de la protección ambiental y el desarrollo sustentable
- Política internacional, integración económica y medio ambiente
- Educación, información y comunicación ambiental
- Mesas redondas y conferencias magistrales

Claustro de profesores: Lic. Daniel Basurto, Ing. Raúl Torrel,

Lic. Gustavo Alanís, Lic. Regina Barba, Lic. Miguel Ángel

Cansano, Dr. Federico Guillén, Lic. Luis Vera, Mtra. Lusa Montes,

Mtra. Beatriz Bugada, Mtra. Ana Karina González, Ing. Luis

Manuel Guerra, Dra. Thaeoga Rhuge

Conferencias Magistrales: Dr. Raúl Brñas Ballesteros,

Enrique Provenza Durazo, Dra. Carmen Carmona Lara,

Dr. Alberto Szekely, Victor Lichinger, Gabriel Cavillo Díaz y

Francisco Zea Rojo

Santa Fe

### DERECHO TRIBUTARIO

Inicio: 5 de septiembre

Horario: Martes y jueves de 19:00 a 22:00 hrs.

Coordinador: Mtro. Luis Cornu

Contenido Temático:

- Teoría General del Derecho Fiscal
- El Derecho Tributario Mexicano
- Los derechos y aprovechamientos (Bienes del Dominio Público de la Nación)
- Efectos fiscales de los contratos
- Derecho Tributario Internacional
- Medios de defensa
- Claustro de profesores: Lic. Luis Cornu Gómez, Lic. Pablo Puig, Lic. María Elena Carrillo, Lic. José de Jesús Gómez Colero, Lic. Alejandro Boeta Angeles, Lic. Jorge Cortés

### FUNDAMENTOS JURÍDICOS (Derecho para no Abogados)

Inicio: 5 de septiembre

Horario: Martes y jueves de 19:00 a 22:00 hrs.

Coordinador: Dr. Víctor Rojas Amandi

Contenido Temático:

- Fundamentos del Sistema Jurídico Mexicano
- La legislación
- El Derecho Tributario Mexicano
- Los derechos y aprovechamientos (Bienes del Dominio Público de la Nación)
- Efectos fiscales de los contratos
- Derecho Tributario Internacional
- Medios de defensa

Claustro de profesores: Lic. Venustiano Reyes Reyes, Lic. Francisco Serrano

Chizos, Lic. Andrés Acedo, Lic. Daniel Amezcua Díaz, Lic. Ricardo De Buen

Rodríguez, Lic. David Quezada, Dr. Víctor Rojas Amandi, Lic. Cecilia Azar

Santa Fe

## ARTE Y HUMANIDADES

### ARTE CONTEMPORÁNEO

Inicio: 3 de octubre

Horario: Martes y jueves de 17:00 a 20:00 hrs.

Coordinador: Mtro. Eligio Díaz G.

Contenido Temático:

- Las artes escénicas en convergencia
- La arquitectura y sus artes
- Cosmogonías en la narrativa contemporánea
- Poesía y filosofía
- El cine, entre la asimilación y la diseminación estéticas
- Las artes plásticas y sus cómplices
- La función de la música en la tradición occidental

Claustro de profesores: Mtro. Tibor Bak-Geler, Arq. María Isabel Arendias,

Dr. Ignacio Díaz de la Serna, Dr. Crescenciano Grave, Mtro. Eligio Díaz,

Mtro. Jorge Juanes, Mtro. Sergio Vela

### HISTORIA DE LAS CIENCIAS

Inicio: 7 de septiembre

Horario: Jueves de 17:00 a 20:00 hrs. y

sábados de 10:00 a 13:00 hrs.

Coordinador: Mtro. Enrique Sánchez Aguilera

Contenido Temático:

- Ciencia Antigua y Ciencia Medieval
- La Ciencia en el Renacimiento
- La Ciencia Clásica
- La Ciencia Contemporánea
- Las Ciencias de la Vida

Claustro de profesores: Mtra. Maruza Armijo, Dr. Alejandro Garcadiego,

Dr. Luis Estrada, Dr. Carlos López Beltrán, Dr. Juan Manuel Lozano,

Dr. Daniel Páez

Unidad Sur

### GRANDES PENSADORES DEL SIGLO XX

Inicio: 14 de septiembre

Horario: Martes y jueves de 10:00 a 13:00 hrs.

Coordinador: Dr. Ignacio Díaz de la Serna

Contenido Temático:

- Martín Heidegger: ser, humanismo y técnica
- La Escuela de Frankfurt y la teoría crítica de la sociedad
- Sigmund Freud: cultura y psicoanálisis
- Albert Einstein y el nuevo paradigma de la ciencia
- Ludwig Wittgenstein y los límites del lenguaje

Claustro de profesores: Dr. Ignacio Díaz de la Serna, Dra. Greta Rvava,

Dra. Paulina Rivero, Dr. Crescenciano Grave, Dra. Patricia Cabrera,

Dr. Efraín Lazo, Mtro. Gustavo Soto

Unidad Sur

### SANTA FE

Prof. Paseo de la Reforma No. 880

Col. Lomas de Santa Fe, C.P. 07210

Fax: 5267-4224 y 5267-4226

Director de Educación Continua: Dr. Matthias Sachse

Informes: 5267-4348

<http://www.dec.uia.mx>  
e-mail: [informes.deu@uia.mx](mailto:informes.deu@uia.mx)

### UNIDAD SUR

Capuchinas 103,

Col. San José Insurgentes

C.P. 03900 Fax: 5611-8836



UNIVERSIDAD  
IBEROAMERICANA

# DIPLOMADOS IBERO

## ARTE Y HUMANIDADES

### DIPLOMADOS:

#### ARTE CONTEMPORÁNEO

Coordinador: Mtro. Elgo Díaz G.  
Inicio: 3 de Octubre  
Horario: martes y jueves de 17 - 20 hrs  
Plantel: Santa Fe

### EXPERIMENTACIÓN ARTÍSTICA:

#### PINTURA (Figura Humana)

Coordinadora: Mtra. Gabriela Bnovesca  
Inicio: 4 de Septiembre  
Horario: lunes y jueves 9 - 13:30 hrs  
Plantel: Santa Fe

#### FILOSOFÍA

Coordinadora: Lic. Cecilia Galaviz  
Inicio: 19 de Septiembre  
Horario: martes y jueves 17 - 20 hrs.  
Plantel: Unidad Sur

### DIPLOMADOS:

#### DESARROLLO COGNOSCITIVO Y EMOCIONAL DEL NIÑO

Coordinadoras: Lic. Ivonne Torres y Lic. Leonor Rodríguez  
Inicio: 12 de Septiembre  
Horario: martes y jueves 17 - 20 hrs. Plantel: Santa Fe

#### DESARROLLO TRANSPERSONAL

Coordinador: Mtro. Raúl Homero Luján  
Inicio: 7 de Septiembre  
Horario: jueves 10 - 13 hrs.  
Plantel: Santa Fe

### DIPLOMADOS:

#### ADMINISTRACIÓN Y OPERACIÓN DE RESTAURANTES

Coordinadora: Lic. Lucía Ylarraguena  
Inicio: 3 de Octubre  
Horario: martes y jueves 17 - 20 hrs.  
Plantel: Santa Fe

#### ADMINISTRACIÓN Y OPERACIÓN DE UN NEGOCIO DE BANQUETES

Coordinadora: Lic. Nul. Cecilia García  
Inicio: 18 de Septiembre  
Horario: lunes y miércoles 19 - 22 hrs  
Plantel: Unidad Sur

#### PARA LA FORMACIÓN DEL CHEF

Coordinadora: Lic. Gabriela Flores  
Examen: 27 de octubre  
Inicio: 22 de enero Horario: nudo Plantel: Santa Fe

#### FOTOGRAFÍA Y REPRESENTACIÓN DE LA ARQUITECTURA Y EL ARTE

(Creación y Edición de Imágenes Analógicas y Digitales) **nuvo**  
Coordinador: Artz. Akram Saab  
Inicio: 5 de Septiembre  
Horario: martes 19 - 21 hrs sábado 10 - 14 hrs  
Plantel: Santa Fe

#### GRANDES PENSADORES DEL SIGLO XX

Coordinador: Dr. Ignacio Díaz de la Serna  
Inicio: 14 de Septiembre **nuvo**  
Horario: martes y jueves 10 - 13 hrs  
Plantel: Unidad Sur

#### HISTORIA DE LAS CIENCIAS

Coordinador: Mtro. Enrique Sánchez Aguilera **nuvo**  
Inicio: 7 de Septiembre  
Horario: jueves 17 - 20 hrs. Sábado 10 - 13 hrs  
Plantel: Unidad Sur

## EDUCACIÓN Y PSICOLOGÍA

#### EXPRESIVIDAD PSICOMOTRIZ

Coordinadora: Mtra. Ma. Eugenia Esproza Téllez  
Inicio: 9 de Septiembre  
Horario: sábado 9 - 14 hrs  
Plantel: Santa Fe

#### PSICOSÍNTESIS: Armonía de la vida

Coordinador: Mtro. Raúl Homero Luján  
Inicio: 4 de Septiembre  
Horario: lunes 10 - 13 hrs  
Plantel: Santa Fe

## GASTRONOMÍA

### CURSOS:

#### COMO EMPRENDER UN NEGOCIO DE ALIMENTOS Y BEBIDAS

Expositor: Lic. Hugo Latorre  
Inicio: 11 de Octubre  
Horario: miércoles 18 - 22 hrs  
Plantel: Unidad Sur

#### CONTROL DE COSTOS DE ALIMENTOS Y BEBIDAS

Expositor: Lic. Francisco Cuevas  
Inicio: 5 de Octubre  
Horario: jueves 9:30 - 13:30 hrs  
Plantel: Unidad Sur

#### LA REVOLUCIÓN MEXICANA

Coordinadora: Lic. Alicia Ruiz Maldonado **nuvo**  
Inicio: 11 de Septiembre  
Horario: lunes y miércoles 17 - 20 hrs.  
Plantel: Santa Fe

#### CURSOS: CINEMATOHISTORIA

(La Historia del Mundo Occidental a través del Cinematógrafo Europeo y Norteamericano)

Expositor: Lic. Octavio Contreras **nuvo**  
Inicio: 22 de Septiembre  
Horario: viernes 16 - 20 hrs  
Plantel: Santa Fe

#### TALLER DE PINTURA EN ACRÍLICO:

Retrato y Desnudo **nuvo**  
Expositora: Catherine Scott  
Inicio: 5 de Septiembre  
Horario: martes 16 - 20 hrs  
Plantel: Santa Fe

#### TANATOLOGÍA

Coordinadora: Dra. Hanne Lore Schuster  
Inicio: 19 de Septiembre  
Horario: martes y jueves 18 - 21 hrs  
Plantel: Santa Fe

#### UNA VIVENCIA GESTÁLTICA

Coordinadora: Lic. Yaqul Andrés Martínez R. **nuvo**  
Inicio: 26 de Septiembre  
Horario: lunes 10 - 13 hrs  
Plantel: Santa Fe

#### VINOS, LICORES Y QUESOS

Expositora: Lic. Laura Perazandi **nuvo**  
Inicio: 28 de Septiembre  
Horario: jueves 18:30 - 21:30 hrs  
Plantel: Unidad Sur

#### CURSO PRÁCTICO DE COCINA ORIENTAL

Expositor: Chef Somsuet Phoomganang **nuvo**  
Inicio: 10 de Octubre  
Horario: martes 17 - 21 hrs  
Plantel: Santa Fe

Director de Educación Continua, Dr. Matthias Sachse  
Informes 5267-43-48

#### SANTA FE

Prof. Paseo de la Reforma No. 880,  
Col. Lomas de Santa Fe, C.P. 01210  
Fax: 5267-42-24 y 5267-42-26

Internet: <http://www.dec.uia.mx>

email: [informes.deu@uia.mx](mailto:informes.deu@uia.mx)

#### UNIDAD SUR

Capuchinas 103,  
Col. San José Insurgentes C.P. 03900  
Fax: 5611-88-36



UNIVERSIDAD  
IBEROAMERICANA

# DIPLOMADOS IBERO

## FORTALECEMOS TU FUTURO

### ARTE Y HUMANIDADES

#### Arte Contemporáneo

Inicio: 3 de Octubre  
Horario: Martes y Jueves de 17 a 20 hrs.  
Coordinador: Mtro. Eligio Díaz  
Unidad Santa Fe

#### Estudios Literarios

Inicio: 22 Agosto  
Horario: Martes y Jueves de 18 a 21 hrs.  
Coordinador: Mtro. Alfredo Baez  
Unidad Santa Fe

#### Experimentación Artística:

##### Pintura (Figura Humana)

Inicio: 4 de Septiembre  
Horario: Lunes y Jueves de 9 a 13:30 hrs.  
Coordinadora: Mtra. Gabriela Briblesca  
Unidad Santa Fe

##### Filosofía

Inicio: 19 de Septiembre  
Horario: Martes y Jueves de 17 a 20 hrs.  
Coordinadora: Lic. Cecilia Galaviz  
Unidad Santa Fe

#### Grandes Pensadores del Siglo XX

Inicio: 14 de Septiembre  
Horario: Martes y Jueves de 10 a 13 hrs.  
Coordinador: Dr. Ignacio Díaz  
Unidad Santa Fe

#### Fotografía y Representación de la Arquitectura y el Arte

(Creación y Edición de Imágenes  
Analógicas y Digitales)  
Inicio: 5 de Septiembre  
Horario: Martes de 19 a 21 y Sábados de 10 a 14 hrs.  
Coordinador: Arq. Akram Saab  
Unidad Santa Fe

#### Historia de las Ciencias

Inicio: 7 de Septiembre  
Horario: Jueves de 17 a 20  
y Sábados de 10 a 13 hrs.  
Coordinador: Mtro. Enrique Sánchez  
Unidad Santa Fe

#### Historia Mundial: México en el Contexto Internacional

Inicio: 19 de Septiembre  
Horario: Martes y Jueves de 10 a 13 hrs.  
Coordinador: Mtro. Martín Iñiguez  
Unidad Santa Fe

#### La Revolución Mexicana

Inicio: 11 de Septiembre  
Horario: Lunes y Miércoles de 17 a 20 hrs.  
Coordinadora: Lic. Alicia Ruiz  
Unidad Santa Fe

#### La Historia Hoy: Acercamiento a Las Nuevas Perspectivas de la Historia

Inicio: 18 de Septiembre  
Horario: Lunes y Miércoles de 16 a 19 hrs.  
y Sábados de 10 a 13 hrs.  
Coordinadora: Lic. Paulina Suárez  
Unidad Santa Fe

#### Cursos:

##### Cinematografía:

La Historia del Mundo Occidental a  
través del Cinematógrafo Europeo y  
Norteamericano  
Inicio: 22 de Septiembre  
Horario: Viernes de 16 a 20 hrs.  
Expositor: Lic. Octavio Contreras  
Unidad Santa Fe

##### Textos que Estallan:

La Evolución del Relato Latinoamericano  
en la Segunda Mitad del Siglo XX  
Inicio: 7 de Agosto  
Horario: Lunes a Viernes de 16 a 18 hrs.  
Expositora: Dra. Francisca Noguero  
Unidad Santa Fe

### CIENCIAS POLÍTICAS GOBIERNO Y DERECHO

#### Análisis Político

Inicio: 30 de Septiembre  
Horario: Sábados de 10 a 14 hrs.  
Coordinador: Dr. Edgar Jiménez  
Unidad Santa Fe

#### Análisis y Diseño de la Comunicación Política

Inicio: 21 de Octubre  
Horario: Sábados de 10 a 14 hrs.  
Coordinador: Mtro. José Antonio Sosa  
Unidad Santa Fe

#### Derecho y Política Ambiental

Inicio: 5 de Septiembre  
Horario: Martes y Jueves de 19 a 22 hrs.  
Coordinadores: Lic. Beatriz Bugeda  
y Lic. Gustavo Alanís  
Unidad Santa Fe

#### Derecho Tributario

Inicio: 5 de Septiembre  
Horario: Martes y Jueves de 19 a 22 hrs.  
Coordinador: Lic. Luis Cornú  
Unidad Santa Fe

#### Gobiernos Locales y Desarrollo Regional

Inicio: 13 de Octubre  
Horario: Viernes de 19 a 22 Sábados de 11 a 14 hrs.  
Coordinadora: Mtra. Patricia López  
Unidad Santa Fe

#### Transición y Gobernabilidad (Universidad Complutense)

Inicio: 6 de Octubre  
Horario: Viernes, Sábados y  
Domingos de 9 a 18 hrs. (una vez al mes)  
Coordinadores: Dr. Marco-Robert Rosemann,  
Dr. Edgar Jiménez y Lic. Tulio Vázquez  
Unidad Santa Fe

Informes: 5267-4348

<http://www.dec.uia.mx>

[informes.deu@uia.mx](mailto:informes.deu@uia.mx)

UNIDAD SUR

Cuchinas No. 103,  
San José Insurgentes  
P. 03900 Fax: 5611-8836

UNIDAD SANTA FE

Prol. Paseo de la Reforma No. 880,  
Col. Lomas de Santa Fe,  
C.P. 01210 Fax: 5267-4224 y 5267-4226

# ITAM

## El futuro lo decides hoy

### Diplomados

#### DIRECCIÓN ESTRATÉGICA HACIA LA CALIDAD EN SERVICIOS DE SALUD

*Coordinador:* Dr. Enrique Ruelas Barajas  
*Inicio:* 1 de septiembre del 2000

#### DERECHO INTERNACIONAL CONTEMPORÁNEO

*Coordinador:* Lic. Hermilo López-Bassols  
*Inicio:* 22 de septiembre del 2000

#### DERECHO TRIBUTARIO

*Coordinador:* Lic. Dionisio Kaye  
*Inicio:* 8 de septiembre del 2000

#### DERECHO LABORAL Y SEGURIDAD SOCIAL

*Coordinador:* Lic. Federico García Sámano  
*Inicio:* 21 de septiembre del 2000

#### SEMINARIO EN ARBITRAJE COMERCIAL

*Coordinador:* Dr. Luis Enrique Graham  
*Inicio:* 7 de septiembre del 2000

#### COMPETENCIA ECONÓMICA

*Coordinadora:* Dra. María Elena Estavillo  
*Inicio:* 23 de septiembre del 2000

#### ECONOMÍA APLICADA

*Coordinador:* Dr. Armando Pérez Gea  
*Inicio:* 7 de septiembre del 2000

### EXTENSIÓN UNIVERSITARIA

<http://extension.itam.mx>

[telemarketing@itam.mx](mailto:telemarketing@itam.mx)

## INSTITUTO TECNOLÓGICO AUTÓNOMO DE MÉXICO

*Directora de Extensión Universitaria:* M.A. Mónica Sacristán

Informes Tel.: **5628 4185** Fax: **5628 4194** lunas a viernes de 9:00 a 20:00 hrs.  
Av. Camino a Santo Teresa No. 930, Col. Heroes de Padierna, Del Magdalena Contreras, México, D.F., C.P. 10700

# ITAM

## El futuro lo decides hoy

### Diplomados

#### DIRECCION ESTRATEGICA HACIA LA CALIDAD EN SERVICIOS DE SALUD

Coordinador: Dr. Enrique Ruflas Barajas  
Inicio: 1 de septiembre del 2000

#### ADMINISTRACION INTERNACIONAL

Coordinador: Mtro. Fausto Fresnel  
Inicio: 18 de septiembre del 2000

#### COMERCIO EXTERIOR

Coordinador: Dr. Edgar Hernández Díaz  
Inicio: 21 de septiembre del 2000

#### CALIDAD EN EL SERVICIO

Coordinador: Mtro. Héctor Guzmán  
Inicio: 29 de agosto del 2000

#### DERECHO INTERNACIONAL CONTEMPORANEO

Coordinador: Lic. Hermilo López Bassols  
Inicio: 22 de septiembre del 2000

#### DERECHO TRIBUTARIO

Coordinador: Mtro. Domingo Kaye  
Inicio: 1 de septiembre del 2000

#### SEMINARIO EN ARBITRAJE COMERCIAL

Coordinador: Dr. Luis Enrique Graham  
Inicio: 2 de septiembre del 2000

#### ECONOMIA APLICADA

Coordinador: Dr. Armando Pérez Gea  
Inicio: 7 de septiembre del 2000

### EXTENSIÓN UNIVERSITARIA

<http://extension.itam.mx>

[telemarketing@itam.mx](mailto:telemarketing@itam.mx)

## INSTITUTO TECNOLOGICO AUTONOMO DE MEXICO

Directora de Extensión Universitaria: M.A. Mónica Sacristán

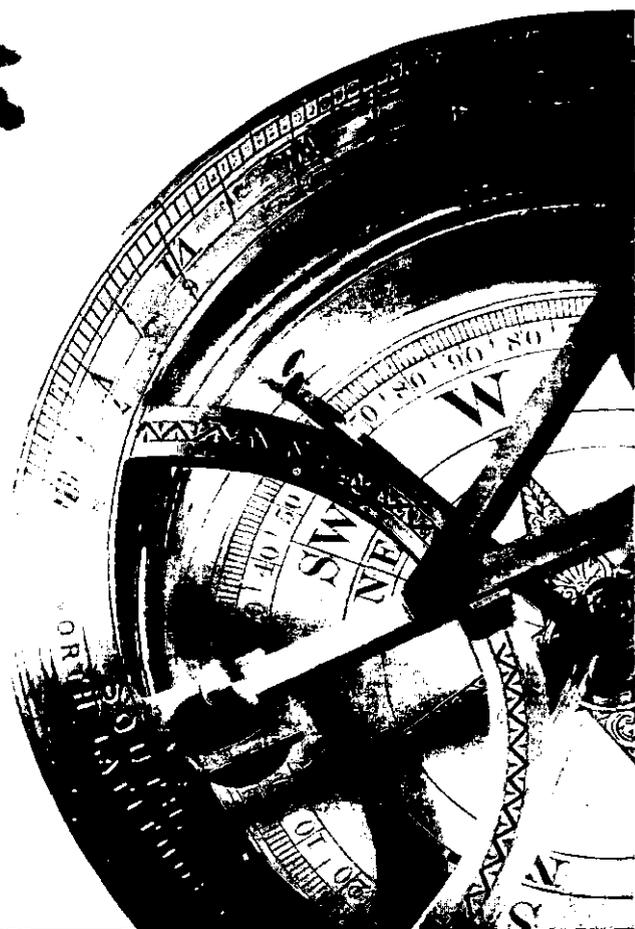
Informes: Tel.: 5628 4185 Fax: 5628 4194 Lunes a viernes de 9:00 a 20:00 hrs

Av. Camino a Santa Teresa No. 930, Col. Héroes de Padierna, Del. Magdalena Contreras, México, D.F. C.P. 10700

# ITAM

## El futuro lo decides hoy

### Diplomados



- **ECONOMETRÍA AVANZADA**  
*Coordinadora:* M. E. Ma. de Lourdes de la Fuente  
*Inicio:* 11 de agosto del 2000
- **ADMINISTRACIÓN Y DESARROLLO DE NEGOCIOS**  
*Coordinador:* Dr. Edgar Hernández Díaz  
*Inicio:* 22 de agosto del 2000
- **INTELIGENCIA ARTIFICIAL EN LOS NEGOCIOS**  
*Coordinador:* Dr. Osvaldo Caizó  
*Inicio:* 22 de agosto del 2000
- **CALIDAD EN EL SERVICIO**  
*Coordinador:* Mtro. Héctor Hernández  
*Inicio:* 29 de agosto del 2000
- **MERCADOTECNIA**  
*Coordinador:* Mtro. Alfredo Nicolai  
*Examen:* 25 de agosto del 2000
- **ASPECTOS JURÍDICOS DEL COMERCIO EXTERIOR**  
*Coordinador:* Lic. Dionisio Kaye  
*Inicio:* 7 de septiembre del 2000
- **FINANZAS CORPORATIVAS**  
*Coordinador:* C.P. Benito Revah  
*Examen:* 25 de agosto del 2000

*Directora de Extensión Universitaria:* M.A. Mónica Sacristán

**ITAM DIPLOMADOS**  
EXTENSIÓN UNIVERSITARIA  
INSTITUTO TECNOLÓGICO AUTÓNOMO DE MÉXICO

<http://extension.itam.mx>

[telemarketing@itam.mx](mailto:telemarketing@itam.mx)

Informes: Tel. 5628 4185 Fax: 5628 4194. Lunes a viernes de 9:00 a 20:00 hrs  
Av. Camino a Santa Teresa No. 930 Col. Héroes de Padierna, Del Magdalena Contreras, México, D.F. C.P. 10700



**UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO**  
**FACULTAD DE CONTADURÍA Y ADMINISTRACIÓN**  
**DIVISIÓN DE EDUCACIÓN CONTINUA**



*¡Visualiza y realiza tus mejores proyectos!*

**DIPLOMADOS**

**Desarrollo de Habilidades Gerenciales para Mujeres**

Coordinador Académico  
**M.A. MARÍA TRINIDAD GUTIÉRREZ RAMÍREZ**

**TEMARIO**

1. Autoestima y prosperidad integral en la mujer.
2. Administración del tiempo.
3. Comunicación asertiva y manejo de conflictos interpersonales.
4. Administración estratégica.
5. Administración de la mercadotecnia.
6. Administración financiera básica.
7. Administración de la tecnología.
8. Poder y liderazgo en la mujer.
9. Proyecto de vida y carrera.

Horario: Martes y Jueves de 18:00 a 22:00 hrs.  
 Inicio: 29 de Agosto (Sede Liverpool)  
 Fecha límite de entrega de documentación: 21 de Agosto

**Calidad Total en el Servicio**

Coordinador Académico  
**DR. GUSTAVO VELÁZQUEZ MASTRETTA**

**TEMARIO**

1. La administración de la calidad total
2. La venta de servicios
3. La dirección (Gerencia) de servicios al cliente
4. El personal de alto contacto con el cliente
5. Desarrollo de una cultura de servicios.
6. El equipo de servicios al cliente.
7. El modelo de los siete fases en un programa de calidad total en el servicio.

Horario: Lunes a Viernes de 7:00 a 9:00 hrs.  
 Inicio: 4 de Septiembre (Sede Liverpool)  
 Fecha límite de entrega de documentación: 30 de Agosto

**Administración Estratégica**

Coordinador Académico  
**LIC. MIGUEL ÁNGEL RUIZ ALONSO**

**TEMARIO**

1. Teorías y sistemas administrativos
2. Técnicas de desarrollo organizacional.
3. Desarrollo de procesos de mejora continua.
4. Fundamentos de mercadotecnia
5. Administración financiera.
6. Administración de personal.
7. Integración y desarrollo de equipos laborales
8. Planeación, Dirección y Control Estratégico.

Horario: Lunes y Miércoles de 18:00 a 22:00 hrs.  
 Inicio: 4 de Septiembre (Sede Liverpool)  
 Fecha límite de entrega de documentación: 30 de Agosto

**Desarrollo Humano/organizacional**

Coordinador Académico  
**LIC. JOSÉ RAMÓN RAMOS SILVA**

**TEMARIO**

1. Autoestima de clientes y proveedores.
2. Sensibilización organizacional.
3. Diagnóstico organizacional integral.
4. Comunicación efectiva.
5. Plan integral de negocios.
6. Manejo de conflictos.
7. Manejo productivo.

Horario: Martes y Jueves de 18:00 a 22:00 hrs.  
 Inicio: 29 de Agosto (Sede Liverpool)  
 Fecha límite de entrega de documentación: 21 de Agosto

**Finanzas Estratégicas**

Coordinador Académico  
**L.A.E. Y M.A. LUIS RAMOS RAMÍREZ**

**TEMARIO**

1. Análisis de rentabilidad para la toma de decisiones.
2. Análisis de costos para el análisis de rentabilidad.
3. Análisis de rentabilidad por producto.
4. Análisis de rentabilidad por actividad.
5. Análisis de rentabilidad por cliente.
6. Análisis de rentabilidad por actividad.
7. Análisis de rentabilidad por actividad.
8. Análisis de rentabilidad por actividad.

Horario: Lunes y Miércoles de 18:00 a 22:00 hrs.  
 Inicio: 4 de Septiembre (Sede Liverpool)  
 Fecha límite de entrega de documentación: 30 de Agosto

**Finanzas Bursátiles**

En coordinación con la Asociación Mexicana de  
**Profesionales Bursátiles**

**TEMARIO**

1. Análisis de rentabilidad en el mercado de valores
2. Análisis de rentabilidad en el mercado de valores
3. Análisis de rentabilidad en el mercado de valores
4. Análisis de rentabilidad en el mercado de valores
5. Análisis de rentabilidad en el mercado de valores
6. Análisis de rentabilidad en el mercado de valores
7. Análisis de rentabilidad en el mercado de valores
8. Análisis de rentabilidad en el mercado de valores

Horario: Lunes y Miércoles de 18:00 a 22:00 hrs.  
 Inicio: 4 de Septiembre (Sede Liverpool)  
 Fecha límite de entrega de documentación: 18 de Agosto

**SEMINARIOS**

**FISCAL**

**DEFENSA FISCAL**  
 LIC. RAFAEL RIVERA PRADO  
 17:00 a 22:00 hrs.  
 28 de Agosto al 1 de Septiembre  
**TALLER DE MÓDULOS, ISR, MESS, SAR E IMPONANT**  
 C.P. Y F. GUADALUPE CRUZ SÁNCHEZ  
 15:30 a 21:30 hrs. (Sede ENER ACATLÁN)  
 4 al 7 de Septiembre  
**TALLER DE ISR PERSONAS FÍSICAS Y MORALES**  
 LIC. JOSÉ RAMÓN RAMOS SILVA  
 Sab. 9:00 a 13:00 hrs. (Sede ENER ACATLÁN)  
 7 de Septiembre al 25 de Noviembre  
**TRATAMIENTO FISCAL DE SUELDOS Y SALARIOS**  
 C.P. EFREN FALCÓN BECERRIL  
 17:00 a 22:00 hrs.  
 25 de Septiembre al 16 de Octubre

**ADMINISTRACIÓN PROGRAMACIÓN NEUROLINGÜÍSTICA Y EXCELENCIA DIRECTIVA**

L.P. JOSÉ RAMÓN RAMOS SILVA  
 16:00 a 21:00 hrs. 21 al 25 de Agosto  
**TÉCNICAS Y HABILIDADES PARA EL RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE PERSONAL**  
 L.P. MARÍA ELENA RODRÍGUEZ GARCÍA  
 17:00 a 22:00 hrs. 21 al 25 de Agosto  
**FINANZAS PARA NO FINANCIEROS**  
 Mtro. ALEJANDRO RODAS CARPIO  
 17:00 a 22:00 hrs. 18 al 21 de Septiembre

**LA ADMINISTRACIÓN DE CRÉDITO Y COBRANZAS**

LIC. JABIE ADULAR MENDOZA  
 17:00 a 22:00 hrs. 23 al 25 de Agosto  
**MODELO DE PLANEACIÓN FINANCIERA EN EXCEL**  
 LIC. CARLOS LÓPEZ DE LA ROSA  
 Vie. 17:00 a 22:00 y Sab. 9:00 a 14:00 hrs.  
 25 de Agosto al 30 de Septiembre  
**PROGRAMACIÓN NEUROLINGÜÍSTICA EN EL ARTE DE VENDER**  
 L.P. JOSÉ RAMÓN RAMOS SILVA  
 17:00 a 22:00 hrs.  
 28 de Agosto al 1 de Septiembre  
**TALLER DE AUTOSTESTIA (CLAVE DEL ÉXITO PERSONAL)**  
 MTRA. ANABELI GÓNDREZ MEDRANO  
 17:00 a 22:00 hrs. 21 al 24 de Agosto  
**FORMACIÓN DE INSTRUCTORES**  
 M.A. ENRIQUE SANTOS GAONA MUÑOZ  
 18:00 a 22:00 hrs.  
 28 de Agosto al 1 de Septiembre  
**TALLER DE MANUALES ADMINISTRATIVOS (FUNDAMENTOS Y USOS BÁSICOS)**  
 M.A. ENRIQUE BENJAMÍN FRANJÓN  
 17:00 a 22:00 hrs. 18 al 22 de Septiembre  
**MERCADO TECNICA APLICADA A LOS SERVICIOS**  
 M.A. ENRIQUE SANTOS GAONA MUÑOZ  
 18:00 a 22:00 hrs. 25 al 29 de Septiembre

**CONTABILIDAD**

**CONTABILIDAD PARA NO CONTADORES**  
 C.P. AJAN CARLOS TORRES TONARI  
 17:00 a 22:00 hrs. 21 al 24 de Agosto

**SEMINARIOS A DISTANCIA**

**ESTRATEGIAS EMPRESARIALES APLICADAS A LOS RECURSOS HUMANOS (DOWN/SIZING)**  
 M.A. ENRIQUE SANTOS GAONA MUÑOZ  
 17:00 a 20:00 hrs.  
 22, 23 y 24 de Agosto

**MÁS ALLÁ DEL SERVICIO AL CLIENTE**  
 L.P. YOLANDA GRACIDA SÁNCHEZ  
 17:00 a 20:00 hrs.  
 20, 30 y 31 de Agosto

**INTELIGENCIA EMOCIONAL**  
 L.P. LAURA ADOBEGO ALAÑAS  
 17:00 a 20:00 hrs.  
 5, 6 y 7 de Septiembre

**REINGENIERÍA**  
 MTR. RAUL MEJÍA ESTANOL  
 17:00 a 20:00 hrs.  
 12, 13 y 14 de Septiembre

**EVENTO ORGANIZADO POR LA DEC**

ESTOS SEMINARIOS PODRÁN SER CURSADOS DE MANERA PRESENCIAL EN NUESTRAS INSTALACIONES

**REQUISITOS DE INSCRIPCIÓN A DIPLOMADOS**

Curriculum Vitae actualizado y sistematizado, copia de título profesional o carta de pasante, copia de recomendación expedida por su institución o empresa que testifique su experiencia laboral, una fotografía tamaño infantil y llenar solicitud de inscripción.

Los cursos que no cuenten con número de participantes serán cancelados.

**IMPORTANTE**

ALUMNOS Y EXALUMNOS DE LA FCA Y ESCUELAS INCORPORADAS PUEDEN ILICITAMENTE CUALQUIERA DE NUESTROS DIPLOMADOS COMO DECEN DE INSCRIPCIÓN. COMITÉ PROMOTOR EN EL ÁREA DE INFORMES. PODRAN IDEAR ALUMNOS DE ESTA DIVISIÓN DE EDUCACIÓN CONTINUA RECIBIR UN 10% DE DESCUENTO EN EL COSTO TOTAL DE CUALQUIERA DE NUESTROS DIPLOMADOS.

**INFORMES Y RESERVACIONES**

Enviar informes a: [dec@dec.unam.mx](mailto:dec@dec.unam.mx)  
 Venirnos en la sección de seminarios y diplomados de la página Web de la FCA: [www.fca.unam.mx](http://www.fca.unam.mx)  
 Teléfono: 55 53 48 17 al 19, 5523 01 42, 5523 45 34, 5207 87 11, EXT. 322, 323 y 324  
 Fax: 55 51 17 04  
**HORARIO DE ATENCIÓN CONTINUO**  
 LUNES A VIERNES DE 9:00 A 19:00 HRS.

LIC. ECO. JAVIER VALDEZ ALFARO  
 JEFE DE LA DIVISIÓN



**UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO  
FACULTAD DE CONTADURÍA Y ADMINISTRACIÓN  
DIVISIÓN DE EDUCACIÓN CONTINUA**



*Visualiza y realiza tus mejores proyectos!*

**DIPLOMADOS**

**Desarrollo de Habilidades Gerenciales para Mujeres**

Coordinador Académico  
M.A. MARÍA TRINIDAD GUTIÉRREZ RAMÍREZ

**TEMARIO**

1. Autoestima y prosperidad integral en la mujer
2. Administración del tiempo
3. Comunicación asertiva y manejo de conflictos interpersonales.
4. Administración estratégica
5. Administración de la mercadotecnia.
6. Administración financiera básica.
7. Administración de la tecnología.
8. Poder y liderazgo en la mujer.
9. Proyecto de vida y carrera.

Horario: Lunes y Jueves de 16:00 a 22:00 hrs.  
Inicio: 29 de Agosto (Sábado) (Luzes)  
Fecha límite de entrega de documentación: 22 de Agosto

**Calidad Total en el Servicio**

Coordinador Académico  
DR. GUSTAVO VELÁZQUEZ MASTRETTA

**TEMARIO**

1. La administración de la calidad total
2. La venta de servicios.
3. La dirección (Gerencia) de servicios al cliente.
4. El personal de alto contacto con el cliente.
5. Desarrollo de una cultura de servicios.
6. El equipo de servicios al cliente.
7. El modelo de las siete fases en un programa de calidad total en el servicio.

Horario: Lunes y Viernes de 7:00 a 9:00 hrs.  
Inicio: 4 de Septiembre (Sábado) (Luzes)  
Fecha límite de entrega de documentación: 30 de Agosto

**Gerencia de Ventas**

Coordinador Académico  
MRO. RAÚL MEJÍA ESTIÁNOL

**TEMARIO**

1. Estructura de la fuerza de ventas
2. Administración de ventas.
3. Medio ambiente para la venta.
4. Mercadotecnia como soporte de ventas
5. El servicio y la negociación.
6. Dirección y liderazgo

Horario: Lunes y Miércoles de 18:00 a 22:00 hrs.  
Inicio: 11 de Septiembre (Sábado) (Luzes)  
Fecha límite de entrega de documentación: 4 de Septiembre

**Desarrollo Humano Organizacional**

Coordinador Académico  
LIC. JOSÉ RAMÓN RAMOS SILVA

**TEMARIO**

1. Autoestima de clase gerencial.
2. Sensibilización al cambio.
3. Diagnóstico organizacional integral.
4. Comunicación asertiva.
5. Plan integral de negocios.
6. Manejo de conflictos y negociación.
7. Manejo productivo de recursos.

Horario: Lunes y Jueves de 16:00 a 22:00 hrs.  
Inicio: 29 de Agosto (Sábado) (Luzes)  
Fecha límite de entrega de documentación: 23 de Agosto

**Informática Aplicada a los Negocios**

Coordinador Académico  
M.J. GRACIELA SEPÚLVEDA CORNEJO

**TEMARIO**

1. Herramientas para la gestión administrativa.
2. Administración de la información.
3. Telecomunicaciones para la micro y mediana empresa.
4. Herramientas para el diagnóstico preventivo para controladoras personales.

Horario: Lunes y Jueves de 7:00 a 9:00 hrs.  
Inicio: 11 de Septiembre (Sábado) (Luzes)  
Fecha límite de entrega de documentación: 7 de Septiembre

**Administración de Recursos Humanos**

Coordinador Académico  
DR. GUSTAVO VELÁZQUEZ MASTRETTA

**TEMARIO**

1. La función del administrador de recursos humanos.
2. Administración y orientación del proceso de empleo.
3. Administración de la formación del personal.
4. Administración de la seguridad industrial.
5. Desarrollo organizacional.
6. Administración y orientación de sueldos y salarios.
7. El derecho laboral en la administración de personal.
8. Desarrollo organizacional II

Horario: Lunes y Miércoles de 18:00 a 22:00 hrs.  
Inicio: 11 de Septiembre (Sábado) (Luzes)  
Fecha límite de entrega de documentación: 12 de Septiembre

**SEMINARIOS**

**SEMINARIOS A DISTANCIA**

**FISCAL**

**DEFENSA FISCAL**  
LIC. RAFAEL RIVERA PRAO  
17:00 a 22:00 hrs. 28 de Agosto al 1 de Septiembre  
**TRATAMIENTO FISCAL DE SUELDOS Y SALARIOS**  
C.P. EFRÉN FALCÓN BECERRIL  
17:00 a 21:00 hrs. 25 de Septiembre  
al 16 de Octubre

**ECONOMÍA**

**FRANQUIAS PARA NO FINANCIEROS**  
MRO. ALEJANDRO RODAS CARPITO  
17:00 a 22:00 hrs. 18 a 21 de Septiembre  
**ECONOMÍA PARA NO ECONOMISTAS**  
DR. FRANCISCO ALMARGO VÁZQUEZ  
17:00 a 22:00 hrs. 25 a 29 de Septiembre

**ADMINISTRACIÓN**

**APLICACIÓN Y EVALUACIÓN DE PRUEBAS PSICOMÉTRICAS I**  
L.P. JOSÉ RAMÓN RAMOS SILVA  
7:00 a 12:00 hrs. 4 al 8 de Septiembre  
**TALLER DE MANUALES ADMINISTRATIVOS**  
M.A. ENRIQUE BELSUA FRANKLIN  
17:00 a 22:00 hrs. 18 al 22 de Septiembre  
**MERCADOTECNIA APLICADA A LOS SERVICIOS**  
M.A. ENRIQUE SANTOS GAONA MUÑOZ  
18:00 a 22:00 hrs. 25 a 29 de Septiembre

**MODELO DE PLANEACIÓN FINANCIERA EN EXCEL**

LIC. CARLOS LÓPEZ DE LA ROSA  
M. ITZ'AMARITZ  
17:00 a 22:00 hrs. 28 de Agosto al 1 de Septiembre  
**PROGRAMACIÓN NEUROLINGÜÍSTICA EN EL ARTE DE VENDER**  
L.P. JOSÉ RAMÓN RAMOS SILVA  
17:00 a 22:00 hrs. 28 de Agosto al 1 de Septiembre  
**FORMACIÓN DE INSTRUCTORES**  
M.A. ENRIQUE SANTOS GAONA MUÑOZ  
18:00 a 22:00 hrs. 28 de Agosto al 1 de Septiembre

**TALLER DE EXCELENCIA SECRETARIAL**

MTRA. ARACELI ORDÓÑEZ MEDRANO  
V. 17:00 a 22:00 hrs. 29 y 30 de Septiembre  
V. 9:00 a 14:00 hrs. 8 y 9 de Octubre  
**ORATORIA PARA EJECUTIVOS**  
C.P. JOSÉ RAMÓN RAMOS SILVA  
07:00 a 09:00 hrs. 2 al 13 de Octubre

**CONTABILIDAD**

**TALLER DE 8-16 Y FAS8-62**  
C.P. y F. SALVADOR GARCÍA BRIONES  
17:00 a 22:00 hrs. 20 al 27 de Septiembre  
**BOLEÍN 04**  
C.P. y F. SALVADOR GARCÍA BRIONES  
17:00 a 22:00 hrs. 27 y 28 de Septiembre

**MÁS ALLÁ DEL SERVICIO AL CLIENTE**  
17:00 a 20:00 hrs.  
20, 30 y 31 de Agosto

**INTELIGENCIA EMOCIONAL**  
17:00 a 20:00 hrs.  
5, 6 y 7 de Septiembre

**REINGENIERÍA**  
17:00 a 20:00 hrs.  
12 al 14 de Septiembre

**MERCADOTECNIA PARA LA PEQUEÑA Y MEDIANA EMPRESA**  
17:00 a 20:00 hrs.  
19 a 21 de Septiembre

EVENTO ORGANIZADO POR LA DEC

ESTOS SEMINARIOS PODRÁN SER CURSADOS DE MANERA PRESENCIAL EN NUESTRAS INSTALACIONES

**REQUISITOS DE INSCRIPCIÓN E INGRESO**

Curriculum Vitae actualizado y autenticado, copia de título profesional o carta de pasante, carta de recomendación expedida por su institución o empresa que certifique su experiencia laboral, una fotografía tamaño infantil y llenar solicitud de inscripción.

**INFORMES Y ALBERGACIONES**

ALUMNOS Y EX-ALUMNOS DE LA FCA Y ESCUELAS INCORPORADAS PUEDE ELIJER CUALQUIERA DE NUESTROS DIPLOMADOS COMO OPCIÓN DE INSCRIPCIÓN. CONSULTE REQUISITOS EN EL ÁREA DE INFORMES Y OBRAS LOS EX-ALUMNOS DE ESTA DIVISIÓN DE EDUCACIÓN CONTINUA RECIBIRÁN EL 10% DE DESCUENTO EN EL COSTO TOTAL DE CUALQUIERA DE NUESTROS DIPLOMADOS

**INFORMES Y ALBERGACIONES**

Email: [informes@dec.contad.unam.mx](mailto:informes@dec.contad.unam.mx)  
Manténgase en la sección de seminarios y diplomados de la página Web de la F.C.A.  
Internet: <http://www.fca.unam.mx>  
Línea gratuita 800 Cuauhtémoc 1111 (0800) México D.F.  
Teléfono oficina: 5523-1167 ext. 5523-01-47  
5523-4334 5507-8711 ext. 222, 223 y 224.  
Fax: 5523-1168  
HORARIO DE ATENCIÓN CONTINUO  
LUNES A VIERNES DE 9 a 10:30 hrs.

LIC. FCO. JIMÉNEZ DE LA LLANADA  
JEFE DE LA DIVISIÓN

EJEMPLO DE CONVOCATORIA A DIPLOMADOS DE LA FACULTAD DE CONTADURÍA Y ADMINISTRACIÓN DE LA UNAM (EL UNIVERSAL 24/08/2000)



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO  
FACULTAD DE CONTADURÍA Y ADMINISTRACIÓN  
DIVISIÓN DE EDUCACIÓN CONTINUA



**¡Visualiza y realiza tus mejores proyectos!**  
**DIPLOMADOS**

**Desarrollo de Habilidades Gerenciales para Mujeres**

Coordinador Académico: M.A. MARÍA TRIBEDAT GUTIÉRREZ RAMÍREZ  
TEMARIO

1. Autoestima y prosperidad integral en la mujer.
2. Administración del tiempo.
3. Comunicación asertiva y manejo de conflictos interpersonales.
4. Administración estratégica.
5. Administración de la mercadotecnia.
6. Administración financiera básica.
7. Administración de la tecnología.
8. Poder y liderazgo en la mujer.
9. Proyecto de vida y carrera.

Horario: Martes y Jueves de 18:00 a 22:00 hrs.  
Inicio: 29 de Agosto (Sede Liverpool)  
Fecha límite de entrega de documentación: 22 de Agosto

**Calidad Total en el Servicio**

Coordinador Académico: DR. GUSTAVO VELÁZQUEZ MASTRETTA  
TEMARIO

1. Administración de la calidad total.
2. La venta de servicios.
3. La dirección (Gerencia) de servicios al cliente.
4. El personal de alto contacto con el cliente.
5. Desarrollo de una cultura de servicios.
6. El equipo de servicios al cliente.
7. El modelo de las siete fases en un programa de calidad total en el servicio.

Horario: Lunes a Viernes de 7:00 a 9:00 hrs.  
Inicio: 4 de Septiembre (Sede Liverpool)  
Fecha límite de entrega de documentación: 30 de Agosto

**Gerencia de Ventas**

Coordinador Académico: MITRO. RAÚL MEJÍA ESTAÑO  
TEMARIO

1. Estructura de la fuerza de ventas.
2. Administración de ventas.
3. Medio ambiente para la venta.
4. Mercadotecnia como soporte de ventas.
5. El servicio y la negociación.
6. Dirección y liderazgo.

Horario: Lunes y Miércoles de 18:00 a 22:00 hrs.  
Inicio: 11 de Septiembre (Sede Liverpool)  
Fecha límite de entrega de documentación: 4 de Septiembre

**Desarrollo Humano/organizacional**

Coordinador Académico: LIC. JOSÉ RAMÓN RAMOS SILVA  
TEMARIO

1. Autoestima de clase mundial.
2. Sensibilización al cambio.
3. Diagnóstico organizacional integral.
4. Comunicación asertiva.
5. Plan integral de negocios.
6. Manejo de conflictos y negociación.
7. Manejo productivo del stress.

Horario: Martes y Jueves de 18:00 a 22:00 hrs.  
Inicio: 29 de Agosto (Sede Liverpool)  
Fecha límite de entrega de documentación: 24 de Agosto

**Informática Aplicada a los Negocios**

Coordinador Académico: M.L. GRACIELA BRIBESCA CORREA  
TEMARIO

1. Herramientas para la gestión administrativa.
2. Administración de la información.
3. Administración de proyectos.
4. Telecomunicaciones para la micro y pequeña empresa.
5. Servicios de Internet.
6. Mantenimiento preventivo para computadores personales.

Horario: Lunes a Jueves de 7:00 a 9:00 hrs.  
Inicio: 11 de Septiembre (Sede Liverpool)  
Fecha límite de entrega de documentación: 7 de Septiembre

**Administración de Recursos Humanos**

Coordinador Académico: DR. GUSTAVO VELÁZQUEZ MASTRETTA  
TEMARIO

1. La función del administrador de recursos humanos.
2. Administración y orientación del proceso de empleo.
3. Administración de la formación del personal.
4. Administración de la seguridad industrial.
5. Desarrollo organizacional.
6. Administración y orientación de sueldos y salarios.
7. El derecho laboral en la administración de personal.
8. Desarrollo organizacional II.

Horario: Lunes y Miércoles de 18:00 a 22:00 hrs.  
Inicio: 18 de Septiembre (Sede Liverpool)  
Fecha límite de entrega de documentación: 12 de Septiembre

**SEMINARIOS**

**SEMINARIOS A DISTANCIA**

**SEMINARIOS DE OPORTUNIDAD**

**FOROS**

**SEMINARIO FISCAL**  
RAFAEL RIVERA PRADO  
0 a 22:00 hrs. 28 de Agosto al 1 de Septiembre  
TEMARIO: IMPUESTO FISCAL DE SUELDOS Y SALARIOS  
EREN FALCÓN REZDOR  
0 a 21:00 hrs. 25 de Septiembre al 16 de Octubre

**ADMINISTRACIÓN APLICADA Y EVALUACIÓN DE PROBLEMAS PSICOANALÍTICA I**  
LIC. JOSÉ RAMÓN RAMOS SILVA  
7:00 a 12:00 hrs. 4 al 8 de Septiembre  
TALLER DE MANUALES ADMINISTRATIVOS  
M.A. ENRIQUE BENJAMÍN FRANKLIN  
11:00 a 22:00 hrs. 18 al 22 de Septiembre  
MERCADOTECNIA APLICADA A LOS SERVICIOS  
M.A. ENRIQUE SANTOS GARCÍA MUÑOZ  
18:00 a 22:00 hrs. 25 al 29 de Septiembre  
MODELO DE PLANEACIÓN FINANCIERA (II EDICIÓN)  
LIC. CARLOS LÓPEZ DE LA ROSA  
17:00 a 22:00 hrs. Sub. 9:00 a 14:00 hrs.  
25 de Agosto al 20 de Septiembre  
PROGRAMACIÓN NEUROLINGÜÍSTICA EN EL ARTE DE VENDER  
LIC. JOSÉ RAMÓN RAMOS SILVA  
17:00 a 22:00 hrs. 28 de Agosto al 1 Septiembre

**FORMACIÓN DE INSTRUCTORES**  
M.A. ENRIQUE SANTOS GARCÍA MUÑOZ  
18:00 a 22:00 hrs. 28 de Agosto al 1 de Septiembre  
TALLER DE EXCELENCIA SECRETARIAL  
MTRA. MARCELI ORDOÑEZ MEDRANO  
17:00 a 22:00 hrs. 29 y 30 de Septiembre  
9:00 a 14:00 hrs. 6 y 7 de Octubre  
ORATORIA PARA EJECUTIVOS  
LIC. JOSÉ RAMÓN RAMOS SILVA  
7:00 a 9:00 hrs. 2 al 13 de Octubre

**CONTABILIDAD TALLER DE 8-18 Y FASIS-82**  
C.P. y M.F. SALVADOR GARCÍA BRIONES  
17:00 a 22:00 hrs. 20 al 22 de Septiembre  
MOLINETE 04  
C.P. y M.F. SALVADOR GARCÍA BRIONES  
17:00 a 22:00 hrs. 27 y 28 de Septiembre

**MÁS ALLÁ DEL SERVICIO AL CLIENTE**  
17:00 a 20:00 hrs.  
29, 30 y 31 de Agosto  
**INTELIGENCIA EMOCIONAL**  
17:00 a 20:00 hrs.  
5, 6 y 7 de Septiembre  
**REINGENIERÍA**  
17:00 a 20:00 hrs.  
12 al 14 de Septiembre  
**MERCADOTECNIA PARA LA PEQUEÑA Y MEDIANA EMPRESA**  
17:00 a 20:00 hrs.  
19 al 21 de Septiembre

Evento organizado por la DEC  
en las instalaciones de la Facultad de Contaduría y Administración de la UNAM.  
HORARIOS DE ATENCIÓN CONTINUA EN NUESTRAS INSTALACIONES !!!

Curriculum Vitae actualizado y sintetizado, copia de libreta profesional o carta de pagaré, carta de recomendación expedida por su institución o empresa que acredite su experiencia laboral, una libreta tamaño carnet y tener solubilidad de excepción.  
Haber en efectivo antes de participar.  
Los cursos que no cuenten con participación tendrán prioridad.

**FORMULARIO DE RESERVACIONES**  
E-mail: [admcontinua@ceca.unam.mx](mailto:admcontinua@ceca.unam.mx)  
Validar en la sección de servicios y diplomados de la página Web de la F.C.A.  
Internet: <http://www.fca.unam.mx>  
Liverpool, Cal. Juárez C. P. 05800  
México D.F.  
Contactos: 5533-1617 al 19:30:51-42-44.  
5533-45-54, 5537-47-11, EXT. 222, 223 y 224  
Fax: 5511-1124  
HORARIO DE ATENCIÓN CONTINUA  
LUNES A VIERNES DE 9:00 a 20:00 hrs.

**FORMULARIO DE RESERVACIONES**  
TODOS LOS EX-ALUMNOS DE ESTA INSTITUCIÓN DE EDUCACIÓN CONTINUA DEPENDIENTE DE NUESTROS DIPLOMADOS DEBEN DE PRESENTAR SU CURRÍCULO VITAE ACTUALIZADO Y SINTETIZADO, COPIA DE LIBRETA PROFESIONAL O CARTA DE PAGARÉ, CARTA DE RECOMENDACIÓN EXPEDIDA POR SU INSTITUCIÓN O EMPRESA QUE ACREDITE SU EXPERIENCIA LABORAL, UNA LIBRETA TAMAÑO CARNET Y TENER SOLUBILIDAD DE EXCEPCIÓN.  
HABER EN EFECTIVO ANTES DE PARTICIPAR.  
LOS CURSOS QUE NO CUENTEN CON PARTICIPACIÓN TENDRÁN PREFERENCIA.