

La renovación de la gestión del modelo educativo del IPN. Perspectivas del cambio de paradigma institucional

*Adriana del Carmen Toalá Valdez, Isaías Álvarez García y María del Carmen Trejo Cázares**

Resumen

Este artículo plantea tres perspectivas de cambio para la renovación integral del Instituto Politécnico Nacional (IPN). Se fundamenta en el análisis crítico del cambio de paradigmas en la educación superior y sus impactos en el IPN, aprovechando la coyuntura del movimiento estudiantil de 2014 que implica repensar su misión y plantearse un cambio de paradigmas en la gestión de su actual modelo educativo institucional.

La metodología utilizada permitió explorar las tendencias para plantear una visión renovada del cambio en la gestión del modelo educativo institucional. Se identifican: 1) la perspectiva de procesos, basada en la gestión del movimiento de 2014; 2) la perspectiva pedagógica, relacionada con las acciones propias del personal académico; y 3) la perspectiva denominada comunidad y sociedad, que involucra aspectos relacionados con el desarrollo académico y la divulgación de la ciencia.

Palabras clave

Gestión ¶ Cambio de paradigmas ¶ Educación superior ¶ Modelo educativo ¶ Perspectiva

Abstract

This article presents three perspectives of change for the comprehensive renovation of the National Polytechnic Institute (IPN). It is based on the critical analysis of the paradigm shifts in higher education and its peculiar impacts on the IPN. The student movement of 2014 has offered an opportunity for the IPN to rethink its mission and considering a paradigm shifts in the management of the current institutional educational model.

The methodology used allowed to explore the tendencies to propose a renewed vision of the change in the management of the institutional educational model. This perspectives are: 1) Perspective of process is defined, based on the management of the 2014 movement; 2) Pedagogic perspective, related to the own actions of the academic personnel; and 3) the perspective called community and society, which involves aspects related to academic development and the diffusion of science.

Keywords

Management ¶ Change of paradigms ¶ Higher education ¶ Educational model ¶ Perspective

* Profesora de posgrado del Instituto Politécnico Nacional (IPN) ¶ Profesor e investigador de posgrado del IPN y ¶ Profesora e investigadora de posgrado del IPN.

Introducción

EL PRESENTE artículo tiene su origen en el trabajo predoctoral denominado *El Instituto Politécnico Nacional entre la permanencia y el cambio. Perspectivas para la renovación integral*. El tema cobra especial interés para el estado del conocimiento dado que se reconstruye uno de los capítulos más recientes del Instituto, como lo fue el paro estudiantil de 2014, el cual evidenció la necesidad de revisar la pertinencia de la misión y visión, la estructura organizacional, así como los factores estratégicos que hagan viable el aseguramiento de su permanencia frente a los desafíos de la sociedad actual. Además de identificar las perspectivas de cambio en el contexto del cambio de paradigma de la educación superior, el estudio busca dar respuesta entre otras a las siguientes grandes interrogantes:

1. ¿Cuáles son los desafíos que enfrentan las instituciones de educación superior, según los organismos internacionales?
2. ¿Cuáles son los principales cambios de paradigmas en las instituciones de Educación Superior en México en el período comprendido de 2000 a 2015?
3. ¿Cuáles son los momentos de cambio en la gestión del modelo educativo que orientan el interés de renovación del IPN?
4. ¿Qué aspectos deben permanecer y mejorarse en el Instituto?
5. ¿Cuáles son las perspectivas de cambio para la renovación integral del IPN?

Así pues, se tiene como objetivo analizar las opciones de futuro, con una visión argumentada y derivada del análisis del contexto y orientada al establecimiento de alternativas, para la toma de decisiones estratégicas dentro del IPN.

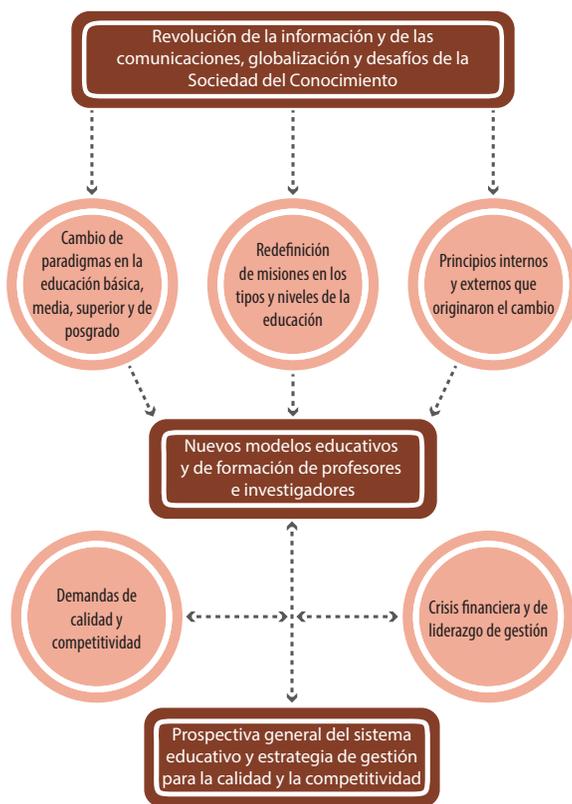
Contexto

En la última década del siglo xx y principios del siglo xxi los sistemas económicos, políticos y educativos de México y del mundo han enfrentado grandes transformaciones que se traducen en profundos cambios de paradigmas. Los cambios acontecen en un nuevo escenario global donde la información y el conocimiento, según De Val “son una poderosa fuente de riqueza y de progreso sostenible. Sólo los países capaces de hacer del conocimiento, la cultura y el progreso técnico el sustento de la inclusión social,

del bienestar colectivo y el motor de la competitividad económica, tendrán viabilidad en el concierto mundial” (2011:3).

Este cambio de paradigmas en la formación profesional reclama un replanteamiento estructural y cualitativo de la organización y gestión de las Instituciones de Educación Superior (IES); pero también supone, como condición necesaria, un ejercicio efectivo del liderazgo de gestión en las instituciones educativas, así como la búsqueda de nuevos modelos educativos que den apertura al desarrollo de procesos de innovación educativa, que surjan de los grupos académicos y cuerpos colegiados, y no solamente de la administración central (Figura 1).

Figura 1. Cambio de paradigmas en los sistemas educativos



Fuente: Álvarez, I. y Romay, M.L. (2015).

Panorama y tendencias internacionales de la Educación Superior

En el marco de la Asamblea General de la Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura, se planteó la necesidad de repensar la educación superior (UNESCO, 1998). Esta idea tuvo eco en la Declaración de Bolonia (1999), reunión internacional que contó con la participación de rectores de educación superior pública y privada, y que sentó las bases para la construcción de un Espacio Europeo de Educación Superior (EEES) orientado por cuatro principios básicos: calidad, movilidad, diversidad y competitividad, mismos que pueden ser traducidos en las principales demandas de la sociedad del siglo XXI.

Las necesidades no son distintas en el contexto de América Latina y el Caribe, sin embargo, las desigualdades en el sistema educativo son profundas y se expresan en diversas dimensiones que tienden a deteriorar la calidad y eficiencia de los servicios, la infraestructura, el prestigio, el tamaño de las instituciones y el profesorado. Los logros alcanzados generan exigencias, expectativas y desafíos a los que resulta más difícil responder. Quienes no adquieren las competencias necesarias para participar con éxito en la sociedad del conocimiento tienen mayores probabilidades de sufrir los efectos de la marginación económica y social (Rossetti, 2014).

Cabe señalar que las recomendaciones de estos organismos no son la única causa que propició el repensar de la educación en sus distintos tipos, niveles y modalidades. El mismo contexto, internacional y nacional, ha hecho que las instituciones educativas y sociales experimenten impactos múltiples que plantean la búsqueda de nuevos modelos educativos, y que hagan posible el logro de una educación de calidad para la construcción de una sociedad justa, democrática e incluyente.

Resulta por demás interesante que organismos internacionales como la UNESCO (1994), la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE, 2014) y el Banco Mundial (BM, 2010) coincidan en que tanto la calidad, como la internacionalización y las tecnologías de la información y comunicación representan tres ejes transversales que son identificados como indicadores de desarrollo y progreso social para un país, lo que puede traducirse en el planteamiento de reformas educativas.

En primer lugar, la calidad puede ser vista desde distintos enfoques: 1) Alumnos, 2) Docentes, 3) Infraestructura administrativa y 4) Cultura institucional. Pero también, se sugiere que para evaluar la calidad se consideren como señala Álvarez & Romay “los principios de libertad académica y de

autonomía institucional, la organización escolar y su estructura, el ejercicio de la autoridad y liderazgo de gestión, la comunicación, la delegación de autoridad y, el estatus reconocido de los órganos colegiados” (2015); no solamente los criterios financieros e indicadores cuantitativos como normalmente se hace.

En segundo lugar, la internacionalización ha cobrado importancia debido a que los mecanismos de cooperación constituyen un elemento de la mayor trascendencia para el fortalecimiento institucional de muchas universidades de los países con menores niveles de desarrollo. Con ello se pretende que haya una mayor difusión e intercambio del conocimiento,¹ así como un mayor intercambio cultural e institucional de las universidades de diferentes países.

En tercer lugar, el uso de las Tecnologías de la Información y Comunicación (TIC) para el suministro de la educación superior, es decir, analizar programas de educación a distancia para relevar buenas prácticas en el diseño, adaptación y uso de recursos educativos abiertos y brindar asesoría a los países miembros, principalmente a los países en desarrollo para que extiendan su oferta educativa con programas bajo la modalidad virtual.

Por su parte, los expertos de la OCDE plantean cinco áreas críticas en las que las reformas se hacen manifiestamente necesarias:

1. Flexibilidad, orientada al diseño de un currículo flexible;
2. Pertinencia, entendida en términos de la capacidad de este tipo de enseñanza para responder a los imperativos de la cultura emergente de responsabilización, es decir, al adoptar los nuevos paradigmas económicos, las universidades podrán seguir manteniendo una función de elementos de estabilización en un mundo dominado por los efectos fragmentadores y disolventes de una actividad económica que va hacia la universalización (Gibbons, 1998);
3. Calidad, se ha convertido en una de las mayores preocupaciones de estos, se considera que su fortalecimiento y evaluación requieren de la participación activa del personal docente y de investigación;
4. Personal académico, que esté actualizado y sea capaz de innovar su práctica docente, trabajar colaborativamente, producir nuevo conocimiento y socializarlo con sus pares; y
5. Recursos financieros, que si bien son limitados, existe la opción de que la propia institución diseñe estrategias de gestión que le permitan obtener recursos adicionales al presupuesto oficial. Entre ellas, la gestión de proyectos vinculados (contratos y convenios) en el ámbito nacional e internacional.

Son estos intereses y recomendaciones las que han impactado en los países del mundo y de alguna manera, han orientado un oleaje de reformas educativas en los diferentes niveles educativos.

Para lograr lo anterior es imperioso cambiar el paradigma educativo, Kuhn (2013) define al paradigma como un marco o perspectiva bajo la cual se analizan los problemas y se trata de resolverlos, resulta pertinente señalar cuáles son las tendencias y desafíos de la educación superior; para ello, se menciona la nueva visión de la educación superior propuesta por la UNESCO en su Declaración Mundial de 2009, en la cual se priorizan: a) la igualdad de acceso; b) el fortalecimiento de la participación y promoción del acceso de las mujeres; c) la promoción del saber mediante la investigación en los ámbitos de la ciencia, el arte y las humanidades y la difusión de sus resultados; d) la orientación a largo plazo de la pertinencia; e) el reforzamiento de la cooperación con el mundo del trabajo y el análisis y la previsión de las necesidades de la sociedad; f) la diversificación como medio de reforzar la igualdad de oportunidades; g) la introducción de métodos educativos innovadores: pensamiento crítico y creatividad; y h) el reconocimiento del personal docente y los estudiantes como principales protagonistas de la educación superior.

Tendencias de la Educación Superior a nivel nacional

La Educación Superior resulta fundamental para la competitividad, productividad y el logro de una mejor calidad de vida en la sociedad. Sin embargo, es evidente que enfrenta grandes problemas, entre los que resaltan: la falta de cobertura, la obsolescencia de planes y programas de estudios, el currículo inflexible entre las IES, la falta de calidad educativa y de igualdad de oportunidades, puesto que la mayoría de las instituciones o universidades se concentran geográficamente en las principales ciudades del país y no dan cabida a todos los alumnos que la demandan; por ello, la exigencia al Sistema Educativo Nacional (SEN) para que realice las modificaciones pertinentes tanto en el currículo como en la organización y funcionamiento de las IES, tomando en cuenta que la sociedad del conocimiento, como se le denomina actualmente, requiere de sistemas educativos con capacidad para aprender y desarrollar nuevas alternativas congruentes con la construcción de una futura sociedad democrática, justa e incluyente que permita unificar compromisos entre los mexicanos, independientemente de sus ideales políticos.

En este campo, las organizaciones educativas se vuelven trascendentales, en el entendido de que un adecuado liderazgo tras ellas las posiciona en

un contexto de alta competitividad; sobre todo considerando el contexto complejo por el que atraviesa la sociedad mexicana.

Cabe señalar que en la década de los noventa se produjeron importantes cambios en el sector educativo nacional. Estos cambios requirieron de un proceso de reflexión profunda en el que se identificaron los errores del pasado con la finalidad de corregirlos, pero también plantear otras alternativas que permitieran alcanzar la tan anhelada *Calidad de la Educación*.

En este proceso se ha experimentado un crecimiento en el nivel superior que abarca, por una parte, los tipos de instituciones y, por otra, el aumento notable de la matrícula, académicos y áreas de investigación.

Por su parte, el Gobierno Federal aprobó una serie de reformas en los diferentes niveles educativos: Educación Básica (preescolar, primaria, secundaria, 2013), media superior (2011) y superior (2013). En lo que respecta a este último nivel, sobresalen las modificaciones realizadas a la fracción VII del Artículo 3º, (DOF, 2013), el cual hace referencia a la autonomía de las universidades e IES en cuanto a tres aspectos significativos: 1) la capacidad de gobernarse en sus funciones sustantivas (docencia, investigación y difusión de la cultura); 2) la determinación de sus planes y programas de estudio; 3) los términos de ingreso, permanencia y promoción del personal académico.

En este contexto, el modelo educativo se convierte en un elemento transformador de las IES. Tünnermann define al modelo educativo como “la concreción, en términos pedagógicos, de los paradigmas educativos que una institución profesa y que sirve de referencia para todas las funciones que cumple (docencia, investigación, extensión, vinculación y servicios), a fin de hacer realidad su proyecto” (2008:15).

Entre las instituciones que han adoptado nuevos modelos educativos, se pueden mencionar los casos de: la Universidad de Guadalajara (UDG), la Universidad Autónoma Metropolitana (UAM), la Benemérita Universidad Autónoma de Puebla (BUAP), la Universidad Autónoma de Aguascalientes (UAA), la Universidad Autónoma de Yucatán (UADY), la Universidad Juárez del Estado de Durango, la Universidad Veracruzana (UV), las Universidades Tecnológicas y Politécnicas y el propio IPN que replanteó su modelo educativo institucional implantado en 2004 y que a la fecha sigue vigente.

Garbanzo y Orozco plantean que:

las organizaciones educativas requieren redefinir su rol, de manera que ofrezcan formación de calidad incorporando las adaptaciones necesarias ante el entorno para que la educación se vincule de forma acertada con las necesidades

nacionales, y de esta forma se transforme en un instrumento eficaz de cohesión y desarrollo social (2010:18).

Para enfrentar estas problemáticas, algunas IES en México han tomado acciones que les permitan estar a la vanguardia y ofrecer una educación de calidad que posibilite a los egresados responder a las necesidades actuales de los sectores social y productivo con calidad y competitividad.

Por su parte, la Asociación Nacional de Universidades e Institutos de Educación Superior (ANUIES, 2006) plantea en su visión prospectiva a 2020 los retos que la educación superior debe enfrentar: 1) Desarrollo de actividades de docencia utilizando modelos innovadores; 2) Formación centrada en el estudiante y contar con programas integrales; 3) Cumplir con calidad y pertinencia; 4) Contribuir a la preservación y la difusión de la cultura regional y nacional; 5) Contar con recursos humanos que realicen funciones de calidad; y 6) Tener estructuras organizacionales que favorezcan un funcionamiento eficiente y congruente con su misión.

Los retos anteriormente mencionados son mayúsculos y requieren del compromiso no sólo del gobierno, sino también de la sociedad, las empresas, y, principalmente, de la capacidad de las propias IES para atender la realidad actual, asegurando su vigencia y pertinencia en la oferta educativa y su vinculación con el sector productivo y de servicios dentro de un contexto de cambio.

Metodología

La metodología comprende el análisis de la literatura especializada sobre las tendencias y desafíos de la educación superior en general y del IPN en particular, así como los reportes y notas periodísticas publicadas durante este período, para la identificación de tendencias y con esa base, plantear las perspectivas del cambio de gestión del modelo.

Momentos de cambio institucional

El Instituto ha mostrado su interés de renovarse y garantizar su pertinencia a nivel local, nacional e internacional en siete momentos de desarrollo estratégico, mismos que se describen a continuación:

1. Orígenes del cambio (1994-2000). Desde sus orígenes el modelo educativo del IPN constituyó parte fundamental del planteamiento

de una Reforma Educativa institucional que se gestó a fines de la administración 1994-2000, para lo que se organizó el Simposio denominado *La prospectiva del IPN y los desafíos para el siglo XXI* cuyo objetivo primordial fue analizar la trayectoria del IPN, señalar éxitos, problemas e insuficiencias del contexto de una sociedad que transita hacia un nuevo siglo inmersa en cambios e incertidumbres que mueven a reflexionar en torno a la necesidad de emprender acciones creadoras e imaginativas que favorezcan el cambio estructural y el bienestar social (IPN, 1997).

2. Planteamiento del modelo educativo (2001-2003). Se retoman las ideas de reforma académica y se plantean sus primeras acciones en el Programa de Desarrollo Institucional (PDI) 2001-2006 que en su capítulo denominado *La reforma institucional* señala como tarea del Consejo General Consultivo (CGC) conducir los esfuerzos de la comunidad politécnica hacia un proceso de reforma institucional y de actualización de su Ley Orgánica, cuyo propósito fundamental es plantear un nuevo modelo educativo y académico, así como las nuevas estructuras jurídicas y organizacionales que faciliten el cumplimiento exitoso de la misión histórica que le dio vida como una institución pública, gratuita y laica.

Desde el inicio de su promoción, el modelo educativo, por un lado, tuvo un carácter centralizado pero, por otro lado, prometía procesos de participación y consulta con la comunidad académica y estudiantil.

Este modelo educativo enfatiza la necesidad del Instituto de crear condiciones que a través de una serie de disposiciones y de programas permitan la implantación del modelo y la obtención de los beneficios para los alumnos en diferentes situaciones, dentro de las cuales destaca el otorgar mejores posibilidades para que los estudiantes logren concluir con éxito su proceso formativo (IPN, 2003).

3. Inicio de la implementación del nuevo modelo educativo (2004). En él se plantearon seis líneas estratégicas de acción, que buscaban atender los desafíos de la educación superior:
 - i. Atención a las demandas de formación, es decir, mantener una oferta de servicios educativos pertinentes y de calidad.
 - ii. Innovación y calidad en la formación entendida como la flexibilización de planes y programas de estudios.

- iii. Responsabilidad y relación con el entorno.
- iv. Conocimiento para el desarrollo del país, a través de priorizar la vinculación con los sectores productivos y de servicios.
- v. Apoyo a las actividades académicas.
- vi. Consolidación y modernización de la gestión institucional, que sea ágil y transparente.

Tomando en cuenta la asesoría externa por parte de expertos de la ANUIES, el modelo educativo contempla, principalmente, la recomendación hecha por la UNESCO en la Declaración Mundial sobre la Educación Superior en el siglo XXI: Visión y Acción (1998), la cual propone al estudiante como centro del modelo educativo para lo que se consideran como ejes estratégicos: la formación docente y apoyo a actividades académicas, así como la calidad de una enseñanza que derive en la formación integral de los egresados.

En 2006, el modelo fue sujeto a una revisión y reestructuración que permitió establecer alternativas de gestión para los proyectos de desarrollo institucional y académico del propio instituto.

- 4. Ruptura (2014). A diez años de implantado el modelo educativo, a mediados de agosto de 2014, la Dirección General dio a conocer a la comunidad politécnica: 1) la modificación de los planes de estudio de la carrera de Ingeniería y Arquitectura en varios planteles del Politécnico y 2) un nuevo Reglamento Interno aprobado en sesión extraordinaria por el Consejo General Consultivo (CGC), lo cual generó inconformidad y rechazo en la mayor parte de las unidades académicas de educación media superior y superior de la Ciudad de México y el área metropolitana, desembocando en un paro de actividades académicas promovido inicialmente por estudiantes de la Escuela Superior de Ingeniería y Arquitectura, Unidad Zacatenco, al que se fueron sumando otras escuelas y unidades académicas.

Resulta particularmente importante mencionar que el paro fue convocado a través de las redes sociales, lo que puso de manifiesto la capacidad de convocatoria de los alumnos, así como el interés en participar activamente en decisiones estratégicas dentro del Instituto.

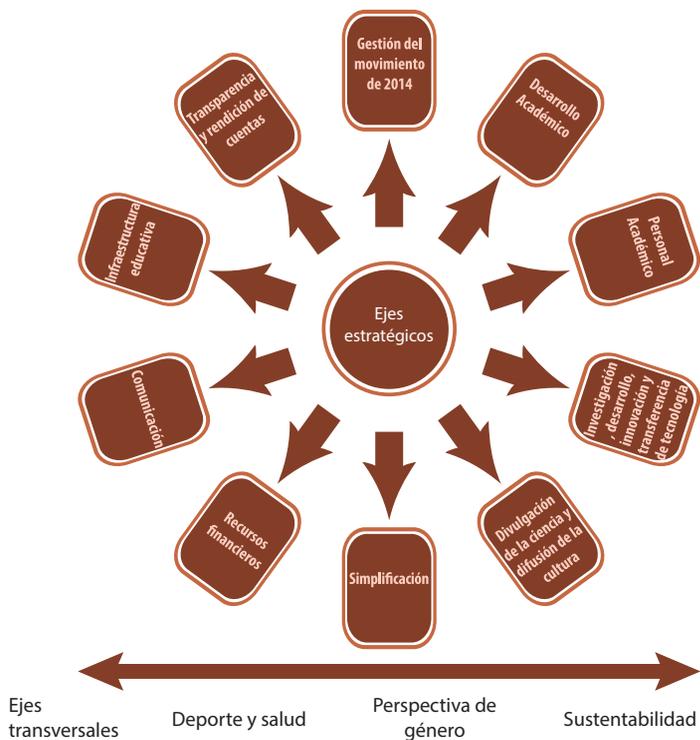
Para llevar a cabo las negociaciones entre los estudiantes y las autoridades superiores se organizó la Asamblea General Politécnica (AGP), integrada por 89 alumnos, quienes representaban a las diferentes escuelas. Después de 79 días de paro de actividades en 41 de 44 escuelas del Instituto y de ocho sesiones de la mesa de diálogo entre autoridades del Gobierno Federal y representantes de la Asamblea, se firmaron ocho acuerdos y una carta compromiso, que asumió el Director General, lo que hizo posible la reanudación de las actividades institucionales.

5. Ideas de Renovación Integral hacia un cambio de paradigma (2014-2015). En el marco de las demandas que dieron origen al movimiento estudiantil de 2014, surge la necesidad de analizar la vigencia de la misión institucional del IPN a manera de proponer alternativas de gestión que garanticen su pertinencia ante las necesidades del contexto actual con miras hacia el cambio.

En este sentido, el Director General Enrique Fernández Fassnacht, designado en noviembre de 2014, a partir del movimiento estudiantil, planteó una renovación integral del propio Instituto, lo que conllevó no sólo a una reflexión profunda, sino a un área de oportunidad para consolidar al IPN como la institución pública líder de la educación tecnológica nacional que le permita enfrentar con éxito los desafíos del siglo XXI.

6. Propuesta de renovación institucional (2016-2018). Esta tarea deriva en un intento de democratizar los procesos dentro del Instituto al involucrar a toda la comunidad en las decisiones estratégicas, a través de dos grandes momentos:
 - i. el Congreso Nacional Politécnico (CNP); si bien se conformó la comisión organizadora del Congreso, éste continúa en fase de organización. Como dato relevante en la comisión podían participar los distintos miembros de la comunidad politécnica: estudiantes, profesores (a excepción de los contratados bajo el concepto de honorarios), administrativos y, a solicitud del Director General, también los funcionarios.
 - ii. el Programa de Desarrollo Institucional 2015-2018, constituye el eje rector para concretar la renovación integral y asumir las transformaciones con las que el IPN está comprometido. Este se fundamenta en diez ejes estratégicos (Figura 2).

Figura 2. Paradigma de transición del Instituto Politécnico Nacional (2015-2018)



Fuente: Álvarez, I. (2015).

Para efectos de este trabajo se retomaron cuatro de los diez ejes rectores:

1. Gestión de las demandas emanadas del movimiento de 2014, busca superar el conflicto mediante el cumplimiento de los acuerdos suscritos entre el IPN y la AGP;
2. Desarrollo académico, enfocado a asegurar la calidad educativa de los programas ofertados en los tres niveles educativos y en sus diferentes modalidades; se plantea, además, resolver el problema de la pertinencia de la oferta educativa y su vinculación con las demandas del mercado; estudio de seguimiento que evalúe el impacto de la oferta educativa. Para ello, será necesario diseñar e implementar un nuevo Modelo de Formación Profesional (modelo educativo).

3. Investigación, desarrollo tecnológico, innovación y transferencia de tecnología, se promoverá la creación de un programa que contribuya a incrementar el financiamiento al Gasto en Investigación y Desarrollo Experimental (GIDE), que permita al IPN consolidarse como una palanca de desarrollo del país;
4. Simplificación, renovar la organización del IPN que haga más eficiente el funcionamiento de las estructuras y procesos administrativos.

Estos ejes cobran importancia, ya que están estrechamente vinculados con el cambio de paradigma en la gestión del modelo educativo, el cual debe considerar aspectos del liderazgo de gestión como estrategia para el cambio. Para Álvarez, Ugalde & Toalá (2015), el liderazgo de gestión constituye un proceso dinámico que logra vincular los ámbitos de la administración convencional, con los de la organización, entendida como estructura, bajo la conducción y animación del liderazgo eficaz, que se ejerce en un contexto de liderazgos múltiples y se orienta hacia el cumplimiento de la misión institucional.

En este tenor, se hace necesario innovar en la democratización de los procesos de toma de decisiones, en donde la comunidad politécnica pueda expresar sus necesidades y proponer alternativas que permitan superar las amenazas y desafíos que enfrenta el Instituto actualmente.

Aunque en el IPN se han quedado muy cortos los procesos de cambio en la organización de la gestión administrativa y académica que su propio modelo educativo naturalmente exige, actualmente, se deja en claro que está experimentando un proceso de reestructuración y cambios importantes que se espera le permitan afrontar con calidad, pertinencia, equidad y competitividad.

Afuah se refiere a la innovación como “nuevo conocimiento incorporado a productos, procesos y/o servicios, clasifica las innovaciones en tres tipos: i) innovación tecnológica, ii) innovación de mercado e iii) Innovación administrativa-organizacional” (1999:16).

Tomando en cuenta, por una parte, estos tres tipos de innovaciones y, por otra, los acuerdos establecidos entre las autoridades y los estudiantes del movimiento estudiantil del 2014, se deduce que el IPN requiere de una innovación administrativa-organizacional para cumplir con la Renovación Integral, lo que implicará modificar las estrategias, estructuras, sistemas y, a su vez, las funciones del propio personal académico y administrativo.

Cambiar e innovar se convierte, entonces, en la opción para atender esta nueva realidad social y específicamente educativa.

Perspectivas del cambio en la gestión institucional del IPN

Para efectos de este trabajo se entenderá a la perspectiva como una visión argumentada y derivada del análisis del contexto y orientada al establecimiento de alternativas para la toma de decisiones estratégicas dentro del IPN.

Después de haber realizado el análisis documental, se logran identificar perspectivas que orientan las acciones generadoras de futuro para el IPN y se establecen una serie de acciones que el Instituto debe seguir para que mejore y crezca significativamente. Lo anterior, en la consideración de que la perspectiva está ligada con la visión, es decir, constituye una herramienta mediante la cual se establecen los pasos a seguir para conseguir mejoras significativas en una organización, en un futuro cercano y lejano. Esta, a su vez, se relaciona con la prospectiva, una disciplina con visión global, sistémica, dinámica y abierta que fundamenta el diseño de escenarios futuros.

Asimismo, se dan respuesta a las preguntas iniciales sobre qué debe permanecer y qué hay que cambiar. Se presentan a continuación algunas situaciones que el IPN debería atender.

Con base en el análisis realizado al diagnóstico institucional, se identifican las siguientes estrategias que deben permanecer dados los resultados positivos que han fortalecido al instituto.

- a. Posicionamiento. Desde su fundación el IPN ha ido ganando reconocimiento nacional e internacional, posicionándolo como la primera institución pública, con una amplia oferta educativa tecnológica y científica, de alto prestigio en México. Además, resulta altamente positivo el reconocimiento de las publicaciones indexadas realizadas por académicos calificados.
- b. Identidad. La comunidad politécnica reconoce la importancia de sentirse identificada con la misión y visión que orientan al Instituto, así como el compromiso de renovación de la institución.
- c. Vinculación. La oferta educativa que ofrece el Instituto se encuentra vinculada con el sector productivo.
- d. Compromiso social. Este aspecto se corresponde con la misión institucional. La institución promueve acciones de participación en la realidad social, cultural y económica del país. Se promueve el servicio social comunitario a diferentes zonas, rurales y urbanas, que presentan ciertas necesidades relacionadas con la salud, medio ambiente, etc.
- e. Educación. Es pública y gratuita, lo que contribuye a disminuir los problemas de cobertura que enfrenta la educación superior.

Sin embargo, para responder a la pregunta ¿Qué hay que cambiar? se identifican tres perspectivas vinculadas a los ejes estratégicos que, considerando el proceso de reflexión estratégica que enfrenta el Instituto, habrá que atender si se desea alcanzar la tan anhelada renovación integral. Una renovación orientada hacia la pertinencia, calidad e innovación que asegure la permanencia y vigencia institucional.

1. Perspectiva de procesos. Basada principalmente en la Gestión del Movimiento estudiantil de 2014, en donde habrá que cambiar el ejercicio de la gobernanza democrática en el Instituto; fortalecer una cultura institucional de los derechos individuales y colectivos de la comunidad, así como brindar apertura para la participación de la comunidad estudiantil en la toma de decisiones a manera de promover el pluralismo, la equidad, la responsabilidad y transparencia de los procesos. Además de simplificación de los procesos administrativos.
2. Perspectiva social (comunidad-sociedad). Implementar la evaluación del Modelo Educativo actual, valorar la pertinencia de la oferta educativa vigente que dé lugar al rediseño de los programas académicos, o bien, al diseño de nuevos programas que promuevan ambientes innovadores de aprendizaje, así como del fomento de programas de investigación que posicionen al Instituto como una herramienta que contribuya al desarrollo económico del país.
3. Perspectiva pedagógica. Involucra directamente al personal académico y la alternativa de fortalecimiento es a través de la implementación del Sistema Institucional del Personal Académico, así como del desarrollo del Programa de Formación y Actualización.

Las perspectivas antes señaladas, se relacionan con las recomendaciones que realizaron los organismos internacionales, ya que se toma en cuenta la satisfacción no sólo de la comunidad politécnica, sino del propio contexto social, a través de la alta preparación de los egresados, quienes deben demostrar que son competentes para atender y dar solución a problemas latentes.

Resulta relevante que, como resultado del movimiento de 2014, se proponga la implementación del Sistema Institucional de Prevención y Atención a las Necesidades de la Comunidad Politécnica, mismo que busca favorecer la gobernanza² institucional que contribuya a la prevención de conflictos.

En cuanto a la calidad se refiere, se propone el Sistema Institucional de Evaluación de la Calidad Educativa, con el que se pretenden identificar las buenas prácticas, así como las áreas de oportunidad en las que se puedan implementar acciones estratégicas para satisfacer esta necesidad.

Conclusiones

Con base en el nivel de avance de la investigación, y en respuesta a las preguntas planteadas inicialmente, se reportan a continuación algunos hallazgos.

Se identifican como principales desafíos de las IES, según los organismos internacionales: las desigualdades profundas en el sistema educativo, que a su vez se expresan en diversas dimensiones, tales como la calidad de los servicios, la infraestructura, el prestigio, el tamaño de las instituciones, la docencia y el escaso financiamiento. Además, existe la necesidad de adoptar un modelo curricular flexible que permita a los alumnos seleccionar aquellos cursos que se consideren más apropiados a las necesidades y expectativas de formación.

Los principales cambios de paradigmas en las instituciones de Educación Superior en México en el período comprendido de 2000 a 2015, se han orientado hacia el diseño y desarrollo de Nuevos Modelos Educativos, mismos que han sido acompañados por cambios estructurales y cualitativos en la gestión y estructura de organización, en atención a las observaciones realizadas por organismos como la UNESCO, la OCDE y el BM.

En lo que respecta a los momentos de desarrollo estratégico que orientan el interés de renovación del IPN, estos van desde el 2000 hasta la fecha. Donde, si bien el movimiento estudiantil constituyó una etapa de crisis, también puede considerarse como un nicho de oportunidad, cuyos resultados se traduzcan en replantear la pertinencia de la misión y visión del Instituto, su estructura organizativa, así como los factores estratégicos para su permanencia.

En el caso del IPN los procesos de cambio en la organización de la gestión administrativa y académica que su propio modelo educativo naturalmente exige se han quedado muy cortos; actualmente, el Instituto está experimentando un proceso de reestructuración y cambios importantes que se espera le permitan afrontar con calidad, pertinencia, equidad y competitividad las necesidades que la sociedad plantea.

A simple vista la agenda que debe atender el Instituto es titánica, más no utópica; además, se hace necesario retomar aquellas buenas prácticas en el ejercicio de la gestión institucional, sensibilizar y concientizar a la

comunidad politécnica para sumar esfuerzos en dicho proceso de transformación institucional. Resulta particularmente relevante el planteamiento de un posible proceso de descentralización académica y administrativa, así como la creación de espacios para la Innovación como estrategia de desarrollo institucional.

Notas

1. La sociedad del conocimiento está orientada hacia el progreso tecnológico y la evaluación de la tecnología y se caracteriza por la creación de una nueva tecnología intelectual como base de los procesos de decisión (Bell, 1973).
2. Gobernanza entendida como “la posibilidad de acordar reglas del juego que permitan la consolidación ordenada de estos consensos y garanticen su estabilidad, lo que implica recoger demandas, acceso a la información, transparencia de los procesos, rendición de cuentas, evaluación y control ciudadanos de las políticas públicas” (Celedón & Orellana en Mayorga & Córdova, 2007:18).

Referencias

- Afuah, A. (1999). *Innovation management: strategies, implementation, and profits*. New York: Oxford University Press.
- Álvarez, I. & Romay, M. L. (2015). *Cultura de Evaluación y Desafíos para el Desarrollo de las Instituciones Educativas*. México: LIMUSA Noriega Editores.
- Álvarez, I.; Ugalde, C. & Toalá, A. (2015). El concepto de gestión educativa estratégica y su aplicación a la formación de directivos, en Navarro, M & Navarrete Z. (Coords.). *Educación Comparada: Internacional y nacional*. México: Plaza y Valdés Ed.
- ANUIES (2006). *Consolidación y avance de la educación superior en México. Elementos de diagnóstico y propuestas*. México: ANUIES.
- Bell, D. (2001). *Advenimiento de la sociedad post-industrial. Un intento de pronosis social*. Madrid: Alianza Editorial.
- Del Vall, E. (2011). Educación superior, ciencia y tecnología en México. Tendencias, retos, prospectiva, en *Revista de la Universidad de México*. Nueva época, núm. 87. Recuperado el 20 de marzo de 2017 de: <http://www.revistadelauniversidad.unam.mx/8711/pdf/87delval.pdf>

- Diario Oficial de la Federación (DOF) (2013). Decreto por el que se reforman los artículos 3o. en sus fracciones III, VII y VIII; y 73, fracción XXV, y se adiciona un párrafo tercero, un inciso d) al párrafo segundo de la fracción II y una fracción IX al artículo 3o. de la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos, en *Diario Oficial de la Federación*. Secretaría de Gobernación. Recuperado el 12 de noviembre de 2017 de: http://www.dof.gob.mx/nota_detalle.php?codigo=5288919&fecha=26/02/2013
- Espacio Europeo de Educación Superior (1999). Declaración de Bolonia. Recuperado el 25 de febrero de 2017 de: <http://eees.umh.es/contenidos/Documentos/DeclaracionBolonia.pdf>
- Garbanzo, G. & Orozco, V. (2010) Liderazgo para una gestión moderna de procesos educativos, en *Educación*, vol. 34, núm. 1, pp. 15-29. Universidad de Costa Rica, Costa Rica. Recuperado el 15 de febrero de 2017 de: <http://redalyc.uaemex.mx/src/inicio/ArtPdfRed.jsp?iCve=44013961001>
- Gibbons, M. (1998). Pertinencia de la educación superior en el siglo XXI. Documento presentado como una contribución a la Conferencia Mundial sobre la Educación Superior de la UNESCO. Recuperado el 13 de marzo de 2017 de: <http://www.fceia.unr.edu.ar/geii/maestria/2013/ADOLFO%20STUBRIN/BIBLIOGRAF%C3%8DA%202013/Lectura%205.%20Pertinencia%20de%20la%20educacion%20superior%20en%20el%20siglo%20XXI.pdf>
- Instituto Politécnico Nacional (1997). La prospectiva del IPN y los Desafíos para el Siglo XXI. México: IPN.
- _____, (2001). Plan de Desarrollo Institucional 2001-2006. México: IPN.
- _____, (2003). Un nuevo Modelo Educativo para el IPN. México, IPN.
- _____, (2015). Programa de Desarrollo Institucional 2015-2018. México, IPN. Recuperado el 3 de febrero de 2017 de: <http://www.ipn.mx/DG/Documents/PDI-2015-2018.pdf>
- _____, (2016). Programa Institucional de Mediano Plazo 2016-2018. México, IPN. Recuperado el 27 de febrero de 2017 de: <http://www.gestionestrategica.ipn.mx/Planeacion/Documents/PIMP1618.pdf>
- Kuhn, T. (2013). La estructura de las revoluciones científicas. México: Fondo de Cultura Económica.
- Mayorga, F. & Córdova, E. (2007). Gobernabilidad y Gobernanza en América Latina. Working Paper NCCR Norte-Sur IP8. Recuperado el 10 de noviembre de 2017 de: <http://www.institut-gouvernance.org/>

docs/ficha-gobernabilida.pdf

- OCDE. (2014). *Perspectivas económicas de América Latina 2015*. En Educación, competencias e innovación para el desarrollo. OCDE/Naciones Unidas/CAF. ISBN 978-92-64-22497-1. Recuperado el 11 de febrero de 2017 de: http://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/37445/S1420759_es.pdf
- Rossetti, M. (2014). *La segregación escolar como un elemento clave en la reproducción de la desigualdad*. Serie Políticas Sociales. Chile, Publicación de las Naciones Unidas-CEPAL. Recuperado el 28 de febrero de 2017 de: http://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/36837/S2014208_es.pdf;jsessionid=57D6D839DB1D1D2E4FE2E9663CB63B5D?sequence=1
- UNESCO (1998). *Declaración mundial sobre la educación superior en el siglo XXI: visión y acción*. París. Recuperado el 2 de febrero de 2017 de: http://www.unesco.org/education/educprog/wche/declaration_spa.htm
- _____, (2005). *Hacia las sociedades del conocimiento*. París: UNESCO. Recuperado el 14 de enero de: <http://unesdoc.unesco.org/images/0014/001419/141908s.pdf>.
- Tünnermann, B. (2008). Modelos educativos y académicos, en *Brevarios Universitarios*, núm. 4. Nicaragua: Editorial Hispamer.

