

10º CONGRESO INTERNACIONAL RETOS Y EXPECTATIVAS DE LA UNIVERSIDAD
“LA UNIVERSIDAD EN TRANSFORMACIÓN”
El cambio estructural de las Instituciones de Educación Superior, en la reconstrucción del
Estado y el tejido social.

¿Es el Instituto Politécnico Nacional una institución que aprende?

Alejandra Ortiz Boza
Yolanda Vera Chávez
Carlos Zavala Hernández
Instituto Politécnico Nacional

Resumen:

Esta interrogante representa un desafío que permite evidenciar el proceso de transformación que ha vivido el Instituto Politécnico Nacional en el marco del inicio de un nuevo siglo. Responderla, nos llevó a retomar, primero, la historia de una Universidad que a partir de su transformación ha logrado consolidarse como una importante institución educativa en México, para que en un segundo momento pudiéramos retomarla como un caso análogo, al revisar históricamente la gestión educativa del *Instituto Politécnico Nacional* en términos de sus momentos que han sentado la base para impulsarle en un proceso de transformación; así, en un tercero, se hace el análisis de las decisiones y el involucramiento que han tenido los actores para ubicarle en el lugar que se encuentra actualmente, hasta plantear en el cuarto, los caminos que aún faltan por recorrer para lograr conformarse como una verdadera organización que aprende.

Estos cuatro momentos permiten, al mismo tiempo, revisar la red conceptual implicada en las organizaciones que aprenden (instituciones inteligentes u organizaciones críticas de aprendizaje), llevando a plantear, al concluir, algunas recomendaciones de aplicación general para las instituciones de educación superior del mundo. De las experiencias que se plantean, en ambos casos, hay clara evidencia de que docentes, investigadores, trabajadores, funcionarios y estudiantes aprendimos y continuamos aprendiendo, pero ahora en un ambiente en donde se comparten experiencias y se busca la mejora del clima institucional. Porque las organizaciones aprenden cuando la ejecución de las tareas individuales se comparten colectivamente y se mejoran continuamente.

Para lograrlo es necesario rescatar del pasado las mejores prácticas para realimentarlas, las que no han sido tan buenas, para cambiarlas y, a fin de cuentas, aprender para fortalecer a la institución. Y entre mayor fortaleza tenga la autonomía de una institución y la colaboración profesional crezca, rápidamente se puede transitar por los estadios que plantea Gairín (2006).

De acuerdo a Peter Sengé (1992), “Las organizaciones que asimilan prácticas colectivas de aprendizaje como una habilidad clave, están bien preparadas para prosperar en el futuro, porque serán capaces de desarrollar cualquier destreza que se requiera para triunfar”, para lo que indudablemente requiere recuperar su experiencia vivida.

Existen retos por resolver: ¿Cómo trascender las políticas internas mediante una visión compartida? ¿Cómo ubicar el poder y la autoridad para que todos aprendan? ¿Cómo apartar tiempo para aprender institucionalmente? ¿Cómo balancear las necesidades del hogar y del trabajo? ¿Cómo aprender de la experiencia misma? ¿Cómo guiar una organización inteligente?

They summarize

This question represents a challenge that allows to demonstrate the transformation process that has lived the National Polytechnical Institute within the framework on the beginning of a new century. To respond it, took to us to retake, first, the history of a University that from its transformation has managed to consolidate like an important educative institution in Mexico, so that at a second moment we could retake it as an analogous case, when reviewing historically the educative management of the National Polytechnical Institute in terms of its moments that have laid the foundation to impel to him in a transformation process; thus, in third, one becomes the analysis of the decisions and the involvement that have had the actors to locate to him in the place that is at the moment, until raising in the quarter, the ways that still lack to cross to manage to be satisfied like a true organization who learns. These four moments allow, at the same time, to review the implied conceptual network in the organizations that learn (intelligent institutions or organizations learning critics), taking to raise, when concluding, and some recommendations of general application for the institutions of superior education of the world.

Cases, there is clear evidence that educational, investigating, working, civil employees and students we learned and we continued learning, but now in an atmosphere in where experiences share and the improvement of the institutional climate looks for. Because the organizations learn when the execution of the individual tasks shares collectively and improves continuously.

In order to obtain it is necessary to rescue of the past the best practices to realimentar them, those that have not been so good, to change them and, after all, to learn to fortify to the institution. And between greater strength it has the autonomy of an institution and the professional collaboration grows, quickly can be journeyed by the stages that Gairín raises (2006).

According to Peter Sengé (1992), “organizations that assimilates collective practices of learning like a key ability, are well prepared to prosper in the future, because they will be able to develop any skill that is required to prevail”, for which doubtlessly requires to recover his lived experience.

Challenges exist to solve: How to extend the internal policies by means of a shared vision? How to locate the power and the authority so that all learn? How to separate time to learn institutionally? How

to balance the necessities of the home and the work? How to learn of the same experience? How to guide an intelligent organization?

Palabras clave:

Organización, Aprende, Colaborativo, Crítica, Transformación institucional.

Introducción

En este trabajo se comparten las reflexiones en torno de un tema por demás relevante para el momento que está viviéndose en una de las más prestigiosas Instituciones de Educación Superior del país, el proceso de Reforma del *Instituto Politécnico Nacional*. Su contenido se organiza en cuatro momentos. En el primero se aborda el caso de transformación de una Universidad, como un ejemplo de una institución que a partir de su transformación ha logrado consolidarse como una importante institución de educación superior del país, y en las dos últimas se muestra por qué el *Instituto Politécnico Nacional* se encamina a ser una organización que aprende.

Primer momento: Una historia para aprender...

Cuando reflexionamos en torno a si *el Instituto Politécnico Nacional es una institución que aprende*, vinieron a nuestra mente múltiples ideas por tratarse de una interrogante que desafía a cualquiera a encontrar las respuestas, pues se trata de evidenciar el proceso de transformación que ha vivido la Institución en el marco del inicio de un nuevo siglo,

Responderla, fue revivir una historia que sirvió como punto de comparación para hacer evidente la transformación que están teniendo nuestras Instituciones de Educación Superior del país, en donde muchas han hecho ejercicios de cambio, otras de verdaderas transformaciones e incluso existen aquéllas que se han atrevido a hacer planteamientos de innovación, y que les ha llevado a ser organizaciones inteligentes, porque sus ambientes propician aprendizajes compartidos, no sólo para sus estudiantes, sino también para su personal.

Permítanos ponerlos en contexto. A partir de la década de los sesenta del siglo pasado, en la Benemérita Universidad Autónoma de Puebla, como en todo el país y más aún en el mundo, surgen los primeros movimientos de reforma universitaria, que tuvieron su origen por las situaciones de crisis y que, a grandes rasgos, podríamos decir que se desencadenaron justo en 1961, cuando esta institución,

promueve una nueva Ley Orgánica que buscaba atender las peticiones de los estudiantes (ANUIES, 1998:12). Su aparición no implicó su cumplimiento, y por ello, en menos de diez años (1964-1972) surgieron problemas de orden político al interior de sus escuelas; de hecho la universidad se dividió y una de ellas dio origen a una universidad privada, la Universidad Popular Autónoma del Estado de Puebla, UPAEP (ANUIES, 1998:12).

- En 1975, los grupos universitarios aglutinados en el Partido Comunista Mexicano, al cual pertenecía el Rector de ese momento (Sergio Flores Suárez), presentaron el programa "Por una Universidad Democrática, Crítica y Popular", abanderando la idea de una "universidad para todos", concepto que se ve favorecido por la política educativa dictada por la presidencia de la república, política que modificó las formas de financiamiento para las universidades, dando preferencia a aquellas que aceptaban a todos los que solicitaban inscripción. Esa decisión masificó la educación universitaria, provocando una seria inestabilidad financiera en la educación superior de todo el país (ANUIES, 1998:13).

- Este escenario repercutió en el deterioro de la imagen social de la Universidad. La universidad estaba masificada, había escasez de recursos, había suspensión de clases constantemente; incluso, en los diarios de mayor circulación de la capital poblana, la convocatoria para empleos en donde se solicitaban abogados, médicos, arquitectos, estaba dirigida a todos los profesionistas... excepto egresados de la Universidad Autónoma de Puebla. Por supuesto las universidades privadas hacían su agosto y empezaban a tener mucho peso entre la comunidad poblana.

- En 1978, la Universidad bajo la rectoría de Luís Rivera Terrazas, visionario, que a pesar de la escasas de recursos, crea el Instituto de Ciencias, y fortalece el área de Ciencias Naturales, lo que genera un desarrollo importante para la vida académica, pero sin dejar de estar circundados por los vaivenes impuestos por el Partido Comunista Mexicano (ANUIES, 1998:13).

- Fue entonces cuando un grupo de universitarios se reveló ante estas circunstancias. Así, en 1981, se aglutinó para presentar un proyecto de universidad alternativo, pero no se logró romper con los vicios ni con el estancamiento, no se quiso, no se pudo, no se logró... La vida académica no estaba articulada, los recursos eran insuficientes y se vivía un clima de inseguridad que no dejaba a los académicos e investigadores avanzar (ANUIES, 1998:13).

- En 1987, después de que terminara la gestión del siguiente Rector (Alfonso Vélez Pliego), hubo un segundo intento de presentar el proyecto alternativo; nuevamente un grupo de universitarios se aglutinaron, pensaron que era necesario orientar sus esfuerzos hacia -donde avanzaban el mundo y la

sociedad, y se pensó que era momento de plantear un nuevo concepto de Universidad (ANUIES, 1998:15).

- De 1990 a 1993, se buscó estabilidad política, financiera, administrativa, académica y, por supuesto, restablecer la vinculación con todos los sectores que habían dejado de creer en la Benemérita Universidad; por lo que en 1991 se presenta el primer proyecto de planeación participativa en la que académicos, investigadores y funcionarios se sumaron (ANUIES, 1998:13-19). Desde ese primer ejercicio de planeación hasta la fecha, las aportaciones económicas han sido crecientes, como creciente ha sido el interés de la comunidad universitaria por participar y construir propuestas para la obtención de recursos frescos, que se destinan para fortalecer la vida académica con el involucramiento de todos los actores universitarios que trabajan de manera colegiada para la gestión de estos recursos.

- Este nuevo entorno exigía también una nueva normatividad, por lo que se concertó con el gobierno del estado y la Cámara de Diputados una nueva Ley Orgánica, aprobándose en abril de 1991; esta ley ha permitido establecer una organización interna, que da la posibilidad de mantener la estabilidad universitaria futura (ANUIES, 1998:13).

- Como en todo ejercicio de planeación, también se exige un ejercicio de evaluación, y por supuesto el caso de la UAP no fue la excepción, así que aún cuando sabía que no estaba tan bien, en 1993 se emprendió un proceso reflexivo de autoevaluación, pero no fue suficiente, no se quería ser autocomplaciente, y tomaron la decisión de que evaluadores externos y ajenos a la vida política de México, evaluaran y realizaran un diagnóstico de la Universidad para poder tomar las mejores decisiones. Así, se logró que el Consejo Internacional para el Desarrollo de la Educación, con sede en Nueva York y con un equipo de expertos de España, Francia, Inglaterra, Estados Unidos, México y Malasia, realizara un diagnóstico de la Universidad (ANUIES, 1998:19).

- Ya con la nueva legislación, se tuvieron elecciones de rector. A esas alturas, ya había un cúmulo de experiencias y aprendizajes que habían adquirido durante los años de crisis, y se decidió apostarle a una universidad que triplicara el estándar de calidad internacional; para lo cual, se necesitaba una universidad que garantizara una formación de los estudiantes reconocida y comparable con estándares internacionales, lo cual evidentemente fue una labor de titanes.

- Desde 1994, en la Benemérita Universidad Autónoma de Puebla se hablaba de una formación interdisciplinaria, flexible, que propiciara la movilidad de estudiantes y maestros; se propusieron, como se planteaba en la Visión de la Universidad, una institución de "Excelencia Académica con Compromiso Social" (ANUIES, 1998:31-33).

- Ese era el Proyecto Fénix, que impulsó un nuevo modelo académico basado en sistema de créditos, orientado a la investigación, a las ciencias aplicadas y tecnológicas, hacia el desarrollo de destrezas y la promoción de valores universales, sustentados en la ecología, los derechos humanos, la globalización, el manejo de un segundo idioma y de las tecnologías de la comunicación, con el propósito de lograr una formación interdisciplinaria (ANUIES, 1998:33).

- Como parte de los logros, se actualizaron todos los planes y programas de estudio de las carreras universitarias. En el caso del posgrado, fue obligatorio que los investigadores se incorporaran como docentes de pregrado y se incluyeran a los estudiantes a sus líneas de investigación (ANUIES, 1998:42-45). Se logró un proceso exogámico, que propició, por un lado, la movilización de los académicos, y por el otro, el enriquecimiento de la práctica docente (ANUIES, 1998:47-49).

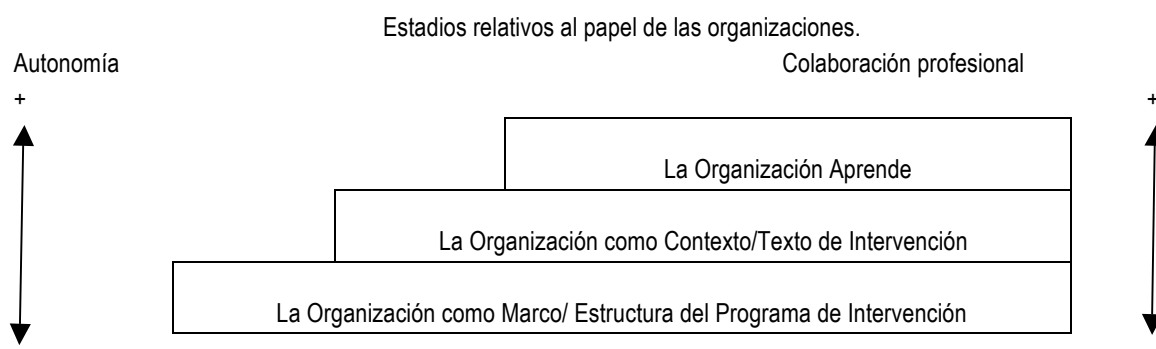
De todas esas experiencias, los docentes, investigadores, trabajadores, funcionarios y estudiantes, aprendieron y continúan aprendiendo, pero ahora en un ambiente en donde se comparten experiencias y se mejora el clima institucional de manera continua. Porque las organizaciones aprenden cuando la ejecución de las tareas individuales se comparten colectivamente y se mejoran continuamente. Como se observa, en la Benemérita Universidad Autónoma de Puebla, enfrentaron crisis, si, es verdad, pero la reflexión continua de su tarea y el compromiso, los llevó a buscar alternativas para la mejora continua de la institución.

Y habremos de cerrar el paréntesis que se abrió al inicio, para comentar que una institución que aprende es capaz de volcar su creatividad para alcanzar los mejores niveles de calidad y de responder con firmeza a su entorno. Así, podemos ver ahora a una Benemérita Universidad Autónoma de Puebla, enriquecida, en donde sus esfuerzos la ubican dentro de las primeras universidades públicas del país.

Como ejemplo, están algunos indicadores académicos de calidad:

- 100% de sus programas son evaluados como de calidad.
- 313 miembros de su personal pertenece al Sistema Nacional de Investigadores.
- Más del 60% de sus programas de posgrado se encuentran en el padrón de calidad.
- Un porcentaje importante de titulados (99.89%).
- Estudiantes inscritos en todas sus áreas.
- Un número importante de convenios internacionales vigentes (243).
- Y con una matrícula amplia (45,524)

Esta experiencia y varias más que hemos tenido oportunidad de vivir con universidades que comparten la misma aspiración, nos permiten estar convencidos de que las instituciones educativas deben rescatar de su pasado sus mejores prácticas para realimentarlas; pero no son las únicas, también deben rescatar las que no han sido tan buenas, para cambiarlas y, a fin de cuentas, aprender para fortalecer a la institución. En esta línea del tiempo se transitó por diferentes estadios hasta alcanzar el nivel de una organización que aprende, tal y como lo señala Gairín en su esquema:



Fuente: Gairín Sallán, Joaquín (2006), Cambio de cultura y organizaciones que aprenden, España: Universidad Autónoma de Barcelona.

Se puede ver que conforme aumenta la autonomía y se tiene mayor colaboración profesional, es posible pasar de ser una institución educativa con un proyecto, a una que invita a todos sus actores a incorporarse al trabajo, en donde se comparte la información, para posteriormente pasar a una de mayor participación, a una comunidad crítica que aprende colectivamente y trabaja colaborativamente en bien de la institución.

Segundo momento: Una historia por reflexionar...

Bien: ¿Es el *Instituto Politécnico Nacional* una organización que aprende? De acuerdo a Peter Sengé, “Las organizaciones que asimilan prácticas colectivas de aprendizaje como una habilidad clave, están bien preparadas para prosperar en el futuro, porque serán capaces de desarrollar cualquier destreza que se requiera para triunfar”, para lo que indudablemente requiere recuperar su experiencia vivida. Habremos de tomar en cuenta que las Organizaciones que Aprenden se caracterizan porque:

- Incorporan la capacidad de cada persona para aprender a producir resultados extraordinarios y para adaptarse rápidamente a los cambios y a las exigencias.

- Expanden continuamente su capacidad de crear e impulsar un futuro a través de técnicas de aprendizaje efectivas.
- Son progresivas porque generan los resultados deseados, lo que les anima a trazarse nuevas metas de mayor alcance.
- Son dinámicas porque cuentan con personas que trabajan unidas para mejorar su aprendizaje en el futuro.
- Son altamente productivas porque todos aprenden a aprovechar sus fortalezas y compensar sus limitaciones.
- Sus miembros son participantes activos, al diseñar el futuro que desea la organización. Porque la planeación es parte de sus estrategias para prever el aprendizaje que se tendrá en el futuro.

Si asumimos que una organización que aprende es aquella que recupera de su pasado sus fortalezas para emplearlas en su favor, que reconoce sus debilidades para encontrar formas de atenderlas, pero también está consciente del contexto en el que está enclavada y aprovecha las oportunidades y amenazas, para plantearse un futuro, entonces sí, en principio, el *Instituto Politécnico Nacional* es una Organización que Aprende.

Porque la construcción histórica de una institución es también la construcción de su cultura organizacional. Hagamos un poco de memoria. Un proyecto como el *Instituto Politécnico Nacional* se desprende históricamente de la necesidad de situar a México como una nación en pleno crecimiento y desarrollo en todos los ámbitos, lo que llevó a la sociedad y a los gobernantes en turno, a tener expectativas muy altas en la educación técnica, entonces distribuida en múltiples escuelas que atendían a diversos alumnos para diferentes oficios (Laurencio, 2004).

Se buscó entonces unificarla, o hacerla converger en un proyecto de institución que atendiera la demanda de diferentes ramas y niveles de la economía nacional. Es así que, en los años treinta, cuando el Estado mexicano observaba a la educación tecnológica como una vía para impulsar el desarrollo industrial y productivo, se crea el *Instituto Politécnico Nacional* (Calvillo y Ramírez, 2006:56).

El carácter pragmático y vinculado con la capacitación para el trabajo, había sido su gran tarea, pero se quiso colocar como institución de vanguardia en el nivel superior, lo que en algún momento de su

historia fue objeto de desconfianza y hasta de franca descalificación (Calvillo y Ramírez, 2006:115). Este acontecimiento reveló que, el contexto cultural contribuye a los procesos de socialización, y en esa medida a los procesos de aprendizaje colectivo, y por lo tanto, en la conformación de una organización que aprende.

Lo que se aprendió en el camino permitió llevar al Consejo General Consultivo, a principios de este siglo, a proponer el análisis de la Ley Orgánica e impulsar una Reforma Académica con una Planeación Estratégica, lo cual prosperó, todo ello buscando fortalecer su capacidad para aprender cosas nuevas y redituables para el futuro. Desde entonces, la planeación estratégica ha sido eje de la transformación institucional que se ha impulsado con los Planes de Desarrollo Institucional, una planeación que ha buscado la participación de los diferentes sectores, en donde se ha centrado la atención en seis Líneas Estratégicas de Acción: 1. Atención a la demanda, 2. Innovación y calidad en la formación, 3. Responsabilidad y relación con el entorno, 4. Conocimiento para el desarrollo del país, 5. Apoyo a las actividades académicas, y 6. Una nueva gestión institucional.

Líneas en las que no se abundará, pero sí se resaltarán que el compromiso colectivo, el trabajo colaborativo y la autoevaluación son requisitos para la mejora. Las estructuras rígidas, anquilosadas, de no moverse, no permiten que fluya el liderazgo transformacional, ni las decisiones necesarias para buscar otras estrategias de aprendizaje y mucho menos el establecimiento de sistemas de formación continua de los actores institucionales. Las transformaciones implican cambios en las formas de planificación y evaluación, incluso de nuestras capacidades para impulsar sistemas organizativos que institucionalicen los cambios.

Para 2002 ya con un ejercicio previo de planeación estratégica y participativa se impulsó un cambio estructural que llevó al Instituto a plantear el Nuevo Modelo Educativo y el Modelo de Integración Social (IPN, 2003). Porque en el imaginario de los politécnicos estaba presente el proceso de transformación, en sus actos, en sus tareas cotidianas, en la práctica de algunos docentes, pero había que llevarlo a un nivel empírico real que permitiera ir juntos en esa dirección. Las aportaciones que se tuvieron de la experiencia vivida por muchos actores permitieron formalizar e institucionalizar un modelo educativo probado en las aulas del *Instituto Politécnico Nacional*.

Entre 2005 y 2009 se viven procesos de reestructuración que plantean serios cambios en la organización institucional; la reducción de estructuras, el esclarecimiento de procesos, la liberación de recursos de la administración central para fortalecer las estructuras de las Unidades Académicas, todo ello llevó a desarrollar un proceso integral participativo en función de la operación de escuelas e institutos. Recordando el esquema de Gairín, podemos decir que del Proyecto Marco, que es el primer estadio, se pasa al segundo nivel, el de Organización como Contexto.

Los últimos seis años han sido sumamente fértiles, y podemos afirmarlo porque el Instituto afrontó el gran desafío que estaba presente: el transformarse sin perder sus raíces históricas. En este periodo redefinió su Misión y su Visión para el año 2025, en las que su comunidad ha trabajado tenazmente. Ahora en 2010 ha arrancado recogiendo este aprendizaje, con un paso muy importante que es el Reglamento General de Estudios.

Con base en lo anterior podemos afirmar que hay ciertas muestras de estar transitando al tercer estadio, ya que las organizaciones que aprenden tienen finalidades, cuentan con estructuras flexibles, y establecen un sistema relacional que permite intercambios de conocimientos, concepciones y destrezas, no sólo en lo individual, sino en lo colectivo, tan necesarias para impulsar la innovación.

Es cierto que ha habido logros de los cuales los politécnicos estamos orgullosos, pero insatisfechos, porque esa es la fuerza que nos ha de mover a identificar aquellos objetivos que aún no se han alcanzado para seguir emprendiendo estrategias, acciones y sobre todo con el entusiasmo de los politécnicos. Habremos de seguir haciendo esfuerzos para ubicar claramente al *Instituto Politécnico Nacional* en el tercer estadio, el de una Organización que Aprende

En el año 2010 se inicia una nueva Dirección General, en medio de grandes amenazas que bajo una crisis económica profunda, ha empezado a determinar severamente los diferentes aspectos de la vida de los mexicanos. Tenemos en el ambiente fenómenos de recesión, desempleo, inflación, inseguridad, entre otros, que amenazan la necesaria cohesión social que requiere nuestro país para su desarrollo.

Y en materia de educación superior también tenemos en el ambiente dinámicas mundiales que están presentes y que impactan el desarrollo científico en todo el orbe; al respecto, la UNESCO (2009) ha señalado los siguientes desafíos:

- a) Una demanda creciente a la educación superior.
- b) La diversificación de tipos de instituciones y programas, que ha vuelto más complejos y competitivos a los sistemas educativos y está exigiendo, a las Instituciones de Educación Superior su transformación.
- c) La cooperación institucional y la creación de redes educativas y de investigación, como una vía para compartir conocimientos, cuya producción requiere presupuestos crecientes.
- d) El aprendizaje permanente, indispensable para fortalecer las sociedades del conocimiento que se presentan con enormes demandas de profesionalización, en puestos de trabajo que se modifican con celeridad.
- e) El impacto de las TIC en todas las actividades de las IES, cuya tendencia ha de orientarse a fortalecer los contenidos y métodos educativos utilizados en la educación superior.
- f) Una economía desgastada que impulsa a las Instituciones de Educación Superior a buscar fuentes de financiamiento alternas.

Y en este contexto de retos y desafíos, hoy podemos asegurar que el eje de la transformación en el Instituto siguen siendo sus modelos Educativo y de Integración Social, a partir de los cuales se atenderán estas dinámicas y otros proyectos que no han detenido su proceso natural de desarrollo, tales como el fortalecimiento de los planes y programas de estudio, la reforma académica en Educación Media Superior, el incremento de nuevos vínculos con el exterior, por nombrar sólo algunos.

Si tomáramos a Santos (2000), estudioso de las organizaciones que aprenden, podríamos decir que es un reto para el *Instituto Politécnico Nacional* ir rumbo a una Comunidad Crítica de Aprendizaje, en donde se conjugan tres dimensiones interrelacionadas:

- a) Comunidad, referida al conjunto de personas que comparten vínculos generados y mantenidos por finalidades comunes, por relaciones estables y por normas más o menos explícitas.
- b) Crítica, en la medida en que se promueve la capacidad reflexiva y discriminativa del conocimiento y de la realidad.

- c) Aprendizaje, porque se trata de superar la mera asimilación de conceptos y se procura el desarrollo de competencias acordes con el horizonte del desarrollo científico, tecnológico y educativo, además de la comprensión del mundo y su mejora.

Hablar de las Comunidades Críticas de Aprendizaje es asumir un proyecto conjunto de acción, en un ambiente de libertad y de colaboración que no excluye la disensión ni el conflicto (Bolívar, 2009). La pregunta sería el *Instituto Politécnico Nacional* desde esta perspectiva de Comunidades Críticas de Aprendizaje, ¿es una Organización que Aprende? ¿En ella se conjugan las tres dimensiones que señala Santos?

Hay un claro avance en la conformación del *Instituto Politécnico Nacional* como una comunidad crítica, ya que existe un cúmulo de experiencias que se orientan por su Visión institucional al 2025: “Una institución educativa innovadora, flexible, centrada en el aprendizaje; fortalecida en su carácter rector de la educación pública tecnológica en México, con personalidad jurídica y patrimonio propios, con capacidad de gobernarse a sí misma; enfocada a la generación, difusión y transferencia del conocimiento de calidad; con procesos de gestión transparentes y eficientes; con reconocimiento social amplio por sus resultados y sus contribuciones al desarrollo nacional; con una posición estratégica en los ámbitos nacional e internacional de producción y distribución del conocimiento.”

En este planteamiento los diferentes sectores se han venido incorporando de manera reflexiva, sin embargo, nuestra capacidad de reflexión ha de llevarnos a hacer adaptaciones ante las nuevas situaciones que se presentan, para atender las turbulencias del entorno, enfrentar las incertidumbres del futuro, y a ser cada vez más competentes, con una gestión más cercana a los protagonistas de la educación.

Para el periodo 2010-2012, se cuenta con diez Principios Rectores del Desarrollo Institucional que guiarán el futuro del *Instituto Politécnico Nacional*. Porque una institución, con setenta y cuatro años de vida y una valiosa tradición, no debe cambiar su carácter de casa de estudios de alto nivel, siempre decidida a atender con proyectos los efectos sociales de la crisis, salvaguardando las expectativas de distintos sectores de la población.

A diez años de haber iniciado un franco proceso de transformación, el *Instituto Politécnico Nacional* es una institución que se consolida día con día, con la participación de sus actores que se forman y fortalecen continuamente para hacer su papel en las mejores circunstancias. Es cierto, aún hace falta mucho por hacer; si el entorno cambia, el Instituto tendrá que estar dos pasos adelante; si el ambiente está en crisis, el Instituto, con su creatividad y esfuerzo colectivo ha de presentar alternativas; su desarrollo no puede parar, más bien ha de buscar los elementos para impulsar colectivamente los proyectos que sean necesarios, que representen el esfuerzo de la comunidad politécnica.

Tercer momento: El mañana, una renovación del impulso sostenido...

Con la mirada al frente y en una posición erguida, con una visión de largo alcance, hemos de estar atentos a esos nuevos embates para robustecer la imagen social del Instituto, para lograr que los politécnicos, rescatando la historia y su identidad, permita seguir en ese proceso de transformación continuo en la búsqueda de la calidad de sus servicios educativos que le lleve a instaurarse como una verdadera Organización Inteligente porque aprende continuamente.

Es claro que el periodo 2010-2012 tendrá nuevos embates, se enfrentará a incertidumbres y a contingencias, tal y como se observa el entorno; pero ante ello, habrá que avanzar profundizando la transformación institucional ya emprendida. Y esos diez Principios Rectores que hoy se tienen, nos llevarán a seguir fortaleciendo:

1. Una educación de alta calidad para el desarrollo sustentable que lleve a extender su cobertura con equidad, innovación y calidad y siempre al servicio del estudiante y del país.
2. La aplicación de estrategias de alta calidad como la educación a distancia para atender las necesidades de cada vez más aspirantes a los servicios que ofrece el Instituto.
3. El capital intelectual (personal docente, de apoyo y directivo) porque si los actores aprenden individualmente, el colectivo se beneficiará.
4. Las estrategias para la formación de capacidades a lo largo de la vida con una cultura del aprendizaje permanente, tanto de estudiantes como de su personal.
5. Las capacidades que nos permitan estar al servicio de la sociedad con la vinculación estrecha con los diferentes sectores, social, productivo, de servicios, etc.
6. Y encontrando nuevas rutas para el servicio social y así, cumplir el encargo social como una institución educativa comprometida con su nación.

7. El conocimiento y la tecnología que contribuya al desarrollo del país, todo ello revitalizando el compromiso social politécnico.
8. Siempre orientados a lograr una formación integral en los estudiantes a través de la cultura y el deporte.
9. Porque buscamos una casa de estudios volcada al mundo: internacionalizada e incorporada a redes de cooperación en todos los ámbitos.
10. Y todo ello mediante un gobierno y una gestión horizontal capaz de impulsar a todos los actores a enfrentar los nuevos desafíos.

Especial atención habremos de tener en el liderazgo porque para estas pretensiones habrá de pensarse en un liderazgo transformacional que se incorpore e invite a los actores a un aprendizaje organizativo; entendido como un proceso de influencia, de potenciación de las capacidades y talentos del personal, a través de un modo de gestionar y liderar. Ese proceso ha de permitir captar las ideas y deseos del personal favoreciendo sus capacidades y habilidades para el logro de las metas institucionales y las individuales, así como el desarrollo profesional.

Un liderazgo carismático, visionario, transformativo, más flexible e inclusivo, comunitario y democrático. Un liderazgo propio para Organizaciones que Aprenden porque el Instituto está ya adentrándose en ese espacio, porque es el que ha de favorecer las metas compartidas y comunes, además de promover el compromiso colectivo hacia una renovación continua de conocimientos, procedimientos y valores.

En ese sentido, en el que nos marcan esos diez Principios Rectores, se requieren liderazgos que vayan más allá de modelos técnicos, jerárquicos y racionales, más bien se requiere que hagan énfasis en el aprendizaje de los actores como una cultura implícita, que promueva la visión en el colectivo. Un liderazgo que sea capaz de generar más líderes, y dispuesto a lograr un liderazgo compartido (Salazar, 2006)

Tengamos en cuenta que las organizaciones que asimilan prácticas colectivas de aprendizaje como una cultura propia, están preparadas para prosperar en el futuro, porque serán capaces de desarrollar cualquier destreza que se requiera para triunfar. Porque la capacidad de generar ganancias en el futuro está directa y proporcionalmente relacionada con su habilidad y capacidad para aprender cosas nuevas.

El aprendizaje ha de convertirse en una forma de vida del colectivo y en un proceso continuo, porque le interesa formar a sus actores, invertir en ellos para que tengan poder de decisión basada en lo que saben. Las Organizaciones Inteligentes tienen la habilidad de cambiar sus sistemas internos, para crear comportamientos y eventos diferentes. Así crean su propio futuro. Y en este futuro se plantean algunas interrogantes que representan los grandes retos que como politécnicos habremos de enfrentar en el camino:

- ¿Cómo trascender las políticas internas? Algunas estrategias para enfrentarlas son:
- ¿Cómo ubicar el poder y la autoridad
- ¿Cómo apartar tiempo para el aprendizaje?
- ¿Cómo balancear las necesidades del hogar y del trabajo?
- ¿Cómo aprender de la experiencia misma?
- ¿Cómo guiar una organización inteligente?

Finalmente, quisiera enfatizar que la identidad y el orgullo de ser politécnicos va a permitir esa sinergia que se requiere en un proyecto que busca ubicar al *Instituto Politécnico Nacional* como una institución innovadora, incluyente, flexible, de calidad, con impacto en el desarrollo nacional, amplio reconocimiento por la excelencia profesional de sus egresados y los resultados de sus investigaciones e innovaciones tecnológicas, posicionada estratégicamente en el escenario nacional e internacional, con una gestión eficiente y eficaz. Porque como politécnicos somos personas comprometidas, participativas, porque nuestro propósito común es el proyecto del *Instituto Politécnico Nacional*.

Referencias:

- ANUIES, (1998), Transformación de la Universidad Pública en los '90, México, ANUIES.
- Bolívar, A., (2009), Los centros educativos como organizaciones que aprenden, Madrid, La Muralla.
- Calvillo, M. y Ramírez, L. R., (2006), Setenta años de historia del IPN, Tomo I, México, IPN.
- Gairín Sallán, Joaquín, (2006), Cambio de cultura y organizaciones que aprenden, España: Universidad Autónoma de Barcelona.
- IPN, (2000), *Materiales para la Reforma*, Vol. 1, "Un nuevo modelo educativo para el IPN", México: IPN.
- IPN, (2004), *Materiales para la Reforma*, Vol. 6, "Modelo de Integración Social para el IPN", México: IPN.
- Laurencio, A., (2004), Identidad cultural y Educación: una relación necesaria. Universidad de la Habana, Cuba. Consultado en: www.monografias.com, el 5 de julio de 2010.
- Plan de Desarrollo Institucional del IPN, 2010

- Salazar, María Angélica, (2006), El liderazgo transformacional ¿Modelo para organizaciones educativas que aprenden?, Unirevista V. 1, No. 3.
- Santos Guerra, M. A., (2000), La escuela que aprende, Madrid, Morata.
- Sengé, P., (1992), La quinta disciplina. El arte y la práctica de la organización abierta al aprendizaje, Barcelona, Granica.
- UNESCO, (2009), *Conferencia Mundial sobre la Educación Superior: La nueva dinámica de la educación superior y la investigación para el cambio social y el desarrollo. Comunicado*, Paris: UNESCO.