

CIRYEU-2009-070

## Camino recorrido por el IPN durante los primeros años del siglo XXI

**Jahel Valdés Saucedá**

*Escuela Superior de Ingeniería Química e Industrias Extractivas-ESIQIE-IPN*

TEL: 5729 6000 Ext. 55385, e-mail: [jahel\\_valdes@hotmail.com](mailto:jahel_valdes@hotmail.com)

**Héctor Alberto García Romero**

*Centro de Formación e Innovación Educativa-CFIE-IPN*

TEL: 5729 6000 Ext. 57141, e-mail: [he.k07@hotmail.com](mailto:he.k07@hotmail.com)

**MODALIDAD: PRESENTACIÓN ORAL**

**EJE TEMÁTICO: NUEVOS CONTEXTOS, NUEVOS RETOS.**

**Pregunta de reflexión: 4.3 NUEVAS FORMAS DE ORGANIZACIÓN PARA INSTITUCIONES DE NIVEL SUPERIOR PARA ASEGURAR LA CALIDAD EN LOS SERVICIOS EDUCATIVOS.**

### RESUMEN

Este trabajo es un compendio del camino recorrido por el Instituto Politécnico Nacional, IPN, a diez años de distancia de la pronunciación de la Declaración de París, de la implantación del Programa de Desarrollo Institucional 2001-2006 y del Plan de Nacional de Desarrollo 2000-2005. Estos documentos se han considerado como marco de referencia que sustenta las acciones realizadas por ciertos tomadores de decisiones del propio Instituto. Se han entrevistado a algunos directivos de una Unidad Académica, con la finalidad de extraer aspectos relevantes que han permitido u obstaculizado la construcción de la plataforma de transformación institucional dentro del contexto referencial. Se puntualizan cualitativamente los cambios que se han llevado a cabo, se destacan las formas emergentes de organización, y se anticipa lo que hace falta por hacer para lograr los retos emanados de una sociedad cada vez más demandante.

**PALABRAS CLAVE:** Educación superior, reforma educativa, cultura organizacional, barreras o resistencia al cambio, retos institucionales.

### ABSTRACT

*This work is a compendium of the path that the Instituto Politecnico Nacional, IPN, achieved ten years of distance from the Statement of Paris, the implantation of the Institutional*

***Development Program 2001-2006 and the National Development Plan 2000-2005. These documents have been considered as a framework of reference that supports the actions taken by some decision makers of the Institute. We have interviewed executives of an Academic Unit with the aim of extracting relevant aspects that have helped or hindered the building of the transforming platform within the institutional context of reference. Furthermore, are spelled out qualitatively the changes that have taken place, highlighting the emerging forms of organization, and anticipates what we need to do to overcome the challenges emanating from a society ever more demanding.***

**KEY WORDS:** *Higher education, educational reform, organizational culture, barriers or resistance to change, institutional challenges.*

## INTRODUCCIÓN

Este trabajo resulta de la reflexión que han efectuado algunos directivos de una Unidad Académica del IPN referente a su labor ya que, en su momento, han tenido que tomar decisiones y afrontar desafíos circunscritos en las exigencias de una sociedad cambiante y globalizada.

Los últimos procesos de Reforma educativa empiezan en el IPN a finales del siglo pasado e inicios de éste, dándose a conocer en el Programa de Desarrollo Institucional 2001-2006, cuyo objetivo principal era el de incrementar sustancialmente la calidad de los procesos de generación, transmisión y difusión del conocimiento científico y tecnológico de una manera integral, buscando de esta forma fortalecer el compromiso social al que está comprometida la institución. Este programa se fundamenta en las tendencias económicas, políticas y culturales del país, el cual está influenciado por tendencias como la globalización. El Programa está íntimamente ligado al Plan Nacional de Desarrollo 2000-2005 donde éste solicitaba a las instituciones de nivel superior promover una nueva cultura organizativa que pasara del mundo de la burocracia rígida al de las organizaciones flexibles, capaces de adecuarse a cambios diversos, con un gran dominio sobre los contenidos. Para ello, se requería ser formado en los nuevos modelos educativos, ya que parte de las estrategias del aprendizaje significativo, se expresaban en el saber escuchar a los expertos en educación y atender sus recomendaciones para desarrollar una mejor práctica docente y sobre todo utilizar todo su talento y creatividad para que los alumnos se convirtiesen en los actores principales en este nuevo escenario educativo.

Como una respuesta a las propuestas de la Declaración de París, estas políticas buscaban mejorar la calidad del sistema de educación superior y de los programas educativos que en él se ofertan. Por lo que, se ha promovido en el Instituto una educación superior de calidad, que forma profesionistas, especialistas y profesores-investigadores capaces de

---

90

CONGRESO INTERNACIONAL  
DE LA UNIVERSIDAD

Sede Instituto Politécnico Nacional

18 al 20 de Junio 2009

A DIEZ AÑOS DE LA DECLARACIÓN DE PARÍS

RETOS Y EXPECTATIVAS



aplicar, innovar y transmitir los conocimientos actuales, académicamente pertinentes y socialmente relevantes en las distintas áreas y disciplinas. Ello ha implicado la actualización continua de los planes y programas de estudio, la flexibilización del currículo, la superación académica constante de los profesores y el reforzamiento de las capacidades de generación, aplicación y transmisión del conocimiento, así como la vinculación de las instituciones de educación superior con el sector productivo, una infraestructura institucional que respondiese a todas estas modificaciones, ya que también se consideraba promover la movilidad académica, tanto del alumnado como del docente, y esto es tan sólo por mencionar algo de lo que se ha pretendido lograr actualmente en una Unidad Académica del IPN.

### DESARROLLO METODOLÓGICO

Primeramente se hizo una revisión exhaustiva a los tres documentos de referencia, donde se destacaron los elementos sustantivos que puedan evidenciar la tendencia marcada para asegurar la calidad de la educación en el IPN en los inicios del Siglo XXI. En ello, se puede observar un cambio significativo en cuanto a la forma y fondo de llevar a cabo estrategias sustantivas en la educación superior, ya que en la sociedad actual se presentan nuevos retos y desafíos bajo condiciones sociales, políticas, económicas y culturales cambiantes. Además, la existencia de un hecho innegable sobre los grandes avances en conocimientos científicos y tecnológicos presentados día a día. Enseguida nos surge la siguiente interrogante:

*¿Qué nuevas formas de organización requieren las instituciones de educación superior para asegurar la calidad de sus servicios educativos?*

Para responder la pregunta antes planteada, tratamos de definir quién o quiénes están involucrados para realizar y enfrentar dichos cambios y en su momento, tomar decisiones para dirigir los destinos de una Unidad Académica acorde a lo estipulado en los documentos de referencia. Esos agentes de cambio, creemos, tienen o tuvieron que implementar diversas medidas a favor de las transformaciones, que a su vez deben estar a la altura de una institución rectora de la educación técnica satisfaciendo necesidades de un mundo globalizado. Pensando en los actores, se diseñó un guión de entrevista con una serie de preguntas guía. Siete funcionarios participaron en el ejercicio. Se les audio – grabó en sus oficinas, y luego se hicieron las transcripciones de los casetes. Las entrevistas a los funcionarios oscilaron entre 30 minutos y 2 horas. La participación fue muy entusiasta. Más tarde, se hizo una selección de aquellas variables que nos permitieran dar cuenta de los retos y desafíos por los cuales la escuela ha transitado en la última década. Los descriptores fueron ordenados en una tabla y de ahí seleccionamos los atributos relacionados a la mejora de los procesos formativos, los retos enfrentados, las prioridades que ellos tienen o tenían como autoridad, las conclusiones a las que llegaron durante las



---

# 90

CONGRESO INTERNACIONAL  
DE LA UNIVERSIDAD

Sede Instituto Politécnico Nacional

18 al 20 de Junio 2009

A DIEZ AÑOS DE LA DECLARACIÓN DE PARÍS

RETO Y EXPECTATIVAS



reuniones de Planeación Estratégica Participativa coordinadas por la dirección general del IPN, el rumbo que seguía el Instituto en materia de Reforma, su estilo de gestión, sus sentires y pesares en cuanto a los desafíos enfrentados en su administración, los logros sustantivos frente al futuro, las áreas estratégicas apoyadas, cuestiones de equidad, y recomendaciones generales para la implantación de mejoras para asegurar la calidad de sus servicios.

## RESULTADOS

Lo que se obtuvo fue enriquecedor e ilustrativo de lo que ha acontecido en la Unidad Académica del IPN interrogada ya que nos ofrece una idea de cómo las instituciones de educación superior apuestan a la calidad de los servicios educativos prestados:

- Es compleja la contratación de nuevos docentes (posgrado) para incrementar el nivel académico de la institución, así como el ligar la investigación con el trabajo en aula.
- Se ha apoyado ampliamente a la investigación a pesar de los recursos insuficientes.
- Es un gran desafío el rediseño de los planes y programas de estudio de licenciaturas y posgrado bajo el modelo de competencias.
- Es una gran preocupación el acreditar y mejorar los laboratorios para brindar una mejor formación, implicando una fuerte inversión en infraestructura.
- Es imprescindible el re-acreditar los programas de estudios existentes, ante organismo que certifiquen la calidad de los mismos.
- En todos los entrevistados la preparación permanente del personal docente y su profesionalización es una imperante.
- En gran parte de los entrevistados, el implementar sistemas de calidad administrativa que permitan el medir su calidad es algo relevante.
- La vinculación con el sector productivo se ha mencionado a menudo como una de las maneras de autogenerar recursos que apoyen su razón de ser, que es, en este caso, una educación de calidad para la sociedad a la cual se le presta el servicio.

## DISCUSIÓN DE LOS RESULTADOS

Durante las entrevistas, nos hemos percatado de la existencia de barreras para generar las transformaciones o cambios en el Instituto. Son de índole cultural ya que tienen por finalidad la defensa de la "cultura" existente contra las fuerzas que intentan modificarla. Por otro lado, nos hemos dado cuenta del conjunto de patrones preponderantes de actividades, interacciones, normas, sentimientos, creencias, actitudes, valores y productos de una organización. Toda idea de desarrollo es asociada a la idea de cambio y a toda idea de cambio se le contraponen la cultura conservadora. A diferencia de ésta, se cree en la promesa de cambio, a pesar de que el factor tiempo es una idea abstracta empieza a



---

# 90

CONGRESO INTERNACIONAL  
DE LA UNIVERSIDAD

Sede Instituto Politécnico Nacional

18 al 20 de Junio 2009

A DIEZ AÑOS DE LA DECLARACIÓN DE PARÍS

RETOS Y EXPECTATIVAS



entrar en los pensamientos de los tomadores de decisiones. Los funcionarios tienden a asimilar los cambios de forma gradual y lenta pero manifiestan que puedan estar bajo su control.

Pensamos que los agentes del cambio deben realizar actos y gestos concretos para que las personas comprendan el objetivo y el por qué del cambio. Los cambios deben hacerse en etapas cortas y con metas concretas, pero los encuestados consideran no perder de vista el todo y el objetivo final. Si se realizan los cambios sin anuncios previos, estos deben ser puntuales y con mucho cuidado para no despertar la suspicacia. Todas las personas deben comprender que el cambio las beneficiará y ver las ventajas que les traerá este proceso e identificarlo como una oportunidad para mostrar su valor personal como individuo.

El espíritu innovador, pensamos, debe ser el motor del crecimiento de la institución, y para ello el conocimiento debe fluir entre todos sus miembros, provocando una energía creadora que haga mejorar el desempeño de la empresa educativa.

## RECOMENDACIONES

Todas estas Reformas se dirigen hacia la conformación de una institución de calidad, competitiva, prestadora de un servicio, que apoye a la economía, con la formación de personas que cumpla con las expectativas que de ella se requieren en el mercado laboral. Los entrevistados coinciden en que los retos del IPN son grandes y por ello se tienen que tomar medidas como:

- **Apoyar a la investigación, ya que con esto se asegura la calidad en la docencia.**
- **Incrementar la vinculación con el sector productivo.**
- **Implementar sistemas de calidad, en todas las actividades del Instituto.**
- **Ser una institución incluyente. Esto es, presentar una diversidad en su personal, ya que esta cualidad permitirá enriquecer al Instituto.**
- **Fortalecer continuamente su planta docente con nuevos cuadros, para dar oportunidad a los jóvenes, y no dejar que su planta docente se envejezca, así como proporcionar una actualización y formación continua a los mismos.**
- **Anteponer primero los intereses institucionales y luego los intereses personales.**
- **Dar seguimiento efectivo a las acreditaciones de planes y programas de estudios.**
- **Trabajar con la comunidad para lograr un verdadero cambio en la cultura organizacional y así poder insertar a la totalidad de su comunidad en el Modelo Educativo existente.**
- **Como en todo proceso de cambio de una organización educativa, el elemento clave que determina el éxito o fracaso, es el grado de identificación y compromiso de los profesores con los principios y objetivos planteados.**
- **Definir, planificar y dinamizar la aplicación del modelo educativo propio, de**





**Todo proceso de transformación, cambio o innovación debe estar enmarcado en el contexto de los cambios paradigmáticos, que definen las tendencias futuras y plantea un lugar de trabajo diferente que sólo será posible en la medida que la alta dirección y su equipo se transformen, desarrollen y crezcan.**

## **AGRADECIMIENTOS**

**Queremos mostrar nuestro aprecio a aquellos funcionarios y ex - directivos que amablemente contribuyeron a la realización de este trabajo.**

## **BIBLIOGRAFIA**

**Fernández, L.M. Instituciones educativas. Dinámicas institucionales en situaciones críticas. Paidós. Ds. As. 1994.**

**Guattari, F. y otros. La intervención institucional. Folios Ediciones. México, 1981.**

**Lapassade, G. Grupos, organizaciones e instituciones. Gedisa. Barcelona. 1997.**

**Documento de trabajo. Un Nuevo Modelo Educativo para el Instituto Politécnico Nacional. Versión 15.2 Diciembre de 2002.**

<http://dieumsnh.qfb.umich.mx/PNE0106/2.htm>

<http://dieumsnh.qfb.umich.mx/PNE0106/4.htm>

<http://dieumsnh.qfb.umich.mx/PNE0106/2b.htm>

<http://dieumsnh.qfb.umich.mx/PNE0106/3b.htm>

<http://dieumsnh.qfb.umich.mx/PNE0106/4b.htm>

<http://dieumsnh.qfb.umich.mx/PNE0106/introduc.htm>

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

