

CIRYEU-2009-254

## Los factores estructurales que condicionan la calidad de los servicios educativos. (El caso del IPN)

M. C. Rocío Huerta Cuervo<sup>1</sup>

Centro de Investigaciones Económicas, Administrativas y Sociales. IPN  
rociohuertac@hotmail.com

Presentación oral

Eje temático: 4. Nuevos contextos, nuevos retos

Resumen

A partir de la década de los ochentas el tema de la calidad de la educación se vincula estrechamente a las características de las estructuras organizacionales de los centros educativos. El objetivo de esta ponencia es presentar una reflexión sobre los elementos estructurales asociados a la calidad educativa en las instituciones de educación superior y en ese contexto identificar las características organizacionales del Instituto Politécnico Nacional. Los modelos educativos centrados en el aprendizaje requieren estructuras organizativas que posibiliten la participación de los docentes en la toma de decisiones, con estructuras flexibles, altos niveles de autonomía, especialización de los equipos de trabajo, y cultura de evaluación entre las características fundamentales. El IPN carece a la fecha de estructuras organizacionales con esas características. Este trabajo es un producto (aunque no el principal) del proyecto de investigación 20070941 registrado en la SIP, ya concluido.

**Palabras clave:** Estructura organizacional, calidad, capital humano, productividad.

**Abstract:** The objective of this paper is to present a reflection on the structural elements associated to the educative quality in the institutions of education superior and to identify the organizational characteristics of the National Polytechnical Institute. The educative models trims in the learning require organizational structures that make possible the participation of the teachers in the decision making, with flexible structures, high levels of autonomy, specialization in the mains activities, and culture of evaluation between the fundamental characteristics. The National Polytechnical Institute lacks to the date of organizational structures with those characteristics. This work is a product (although not the main one) of the registered project of investigation 20070941 in the SIP-IPN already concluded.



espacios fundamentales para la formación de recursos humanos altamente especializados en países como el nuestro, en el caso de los países desarrollados las grandes empresas tienen también un papel relevante en esta función.

Por ello la necesidad de que las instituciones de educación superior generen procesos y productos de calidad es fundamental.

#### Metodología.

En este apartado del trabajo se hizo una revisión bibliográfica para identificar los factores asociados a la calidad de las instituciones de educación superior y una investigación documental para ubicar las características organizacionales predominantes en el Instituto Politécnico Nacional de acuerdo a lo que definen sus documentos básicos (Ley orgánica, reglamento interno y reglamento orgánico).

#### Análisis de resultados.

En el siguiente cuadro se resumen los factores que se asocian a la educación de calidad.

FACTORES ASOCIADOS A LOS CENTROS EDUCATIVOS DE CALIDAD	
FACTORES ESTRUCTURALES	<b>ESTRUCTURA ORGANIZATIVA</b> Niveles significativos de autonomía Horizontalidad en las relaciones de trabajo Toma de decisiones a través de procesos participativos, directos o indirectos. Formación de equipos de trabajo Existencia de grupos de especialistas en diversa actividades
	Profesionalización de la docencia Normatividad que favorezca la flexibilidad organizativa. Misión y visión compartidas Presupuesto suficiente, transparencia y eficiencia en su uso, rendición de cuentas Atención integral al estudiante. (Comprensión de las diferencias, coordinación e integración de servicios, tutorías) Órganos colegiados para la solución de problemas Planeación participativa y evaluación de procesos y resultados Sistema de comunicación libre, abierto, formal y ágil Participación de los estudiantes y padres de familia en los estándares de calidad Proyecto curricular construido por los profesores
FACTORES CULTURALES	Buen ambiente de trabajo Cultura de colaboración Cultura de evaluación Altas expectativas, objetivos ambiciosos, mover fronteras Cultura de superación

Fuente: Cuadro elaborado tomando como base a Rul Gargallo. 2003. P. 16 Y 17. Bolívar Antonio. (2000) P.186-191 y Gaziel Haïm, Warnet Marc y Cantón Mayo Isabel. (2000). P. 88-94.

En esa misma perspectiva la OCDE establece que para impulsar una institución creadora e innovadora, se requieren: Horizontalidad y colegialidad frente a jerarquización; toma de





Como se puede observar, de acuerdo a los autores mencionados, no se puede desasociar la construcción de una organización innovadora de los procesos culturales en los cuales se soporta. “El primer factor a tener en cuenta en la dinámica de calidad es la cultura organizacional”. [Gaziél. Warnet y Cantón. 2000. P 86]

La nueva misión del IPN lo describe como una organización innovadora, flexible, que ofrece servicios educativos de calidad, con transparencia y eficiencia.

¿Cuáles son las características fundamentales de la estructura organizativa del IPN?

Acorde a lo formulado por Stephen P. Robbins una estructura organizacional “...define como se dividen, agrupan y coordinan formalmente las tareas en el trabajo. Hay seis elementos básicos que deben abordar los administradores cuando diseñan la estructura de su organización: especialización laboral, departamentalización, cadena de mandos, tramo de control, centralización y descentralización y formalización” [Robbins. P. 425].

En el documento “Un Nuevo Modelo educativo para el IPN” [IPN.MR.1], aunque se habla de la estructura organizacional, sólo se hace referencia a algunas características en el funcionamiento de las unidades académicas de la institución, por ejemplo que estamos organizados en niveles medio superior, superior y posgrado, en tres ramas del conocimiento y los programas se ofertan en las modalidades presencial, que es la fundamental, semipresencial y no presencial. [IPN.MR.15. P84-86]

Pero la forma en que nos organizamos para impartir los programas académicos que ofertamos a la sociedad, no sólo se refiere al funcionamiento de las escuelas, sino a la organización global de la institución que es la que condiciona la forma en que operan los centros, unidades y escuelas, misma que está contenida en la legislación politécnica. Muchos de los efectos que se perciben en el funcionamiento de las escuelas no son más que consecuencias de la estructura organizacional que tenemos. Los materiales para la reforma no abordan estos aspectos.

El diagnóstico vinculado con la estructura organizacional es sumamente limitado en el citado documento (IPN. MR 1), se dejan de lado elementos importantes del Programa de Desarrollo Institucional, en el cual se reconocía: “Existen fallas de coordinación y comunicación entre autoridades en todos los niveles; las facultades de los directivos de escuelas y centros, no corresponden a su responsabilidad, y la gran mayoría de las decisiones se toman en el área central, lo que genera restricciones de orden académico y administrativo” [IPN. PDI. 2001-2006. P.51]. Situación que no ha cambiado a la fecha, ni hay políticas y estrategias para procesar esa transformación.

La estructura organizacional del IPN se halla instituida en su Ley Orgánica y 26 reglamentos<sup>3</sup>. Recientemente algunos de éstos se han reformado, y sin embargo los aspectos organizacionales básicos se han conservado sin cambios.

#### PRINCIPALES CARACTERÍSTICAS ORGANIZACIONALES DEL IPN <sup>4</sup>

Situación de la Institución frente al Poder Ejecutivo	Es un órgano desconcentrado de la Secretaría de Educación Pública. No es un organismo autónomo.
Situación de las escuelas, unidades y centros con relación al área central de la Institución.	Falta de autonomía de las escuelas con relación al área central. Las decisiones más importantes de las 40 escuelas y de los centros de investigación las toma el Director General.
Órganos colegiados, de las escuelas y a nivel central.	Tienen carácter consultivo del Director General.
Toma de decisiones.	Centralizada.
Comunicación.	Vertical y unidireccional.
Planeación y Evaluación	Planeación centralizada a cargo de los directivos de acuerdo al reglamento. La evaluación es prácticamente nula, se pone el acento en destacar aspectos cuantitativos (Incremento de la matrícula). La evaluación cualitativa ha sido muy escasa. A la SEP y a la SHCP se reportan sólo indicadores.
Acceso del personal a la Institución.	Los criterios académicos no se corresponden con las exigencias actuales.
Estructura Organizacional.	Centralización en la toma de decisiones. Jerarquización excesiva. Falta de discusión abierta de las problemáticas institucionales. Las academias sin incentivos para desarrollar creatividad y mejoramiento de su práctica docente. Falta de especialización en los grupos de docentes en las tareas propiamente educativas, tanto de las escuelas como en las áreas centrales. Cambio continuo en los equipos de trabajo. Esquema único de atención alumnos. Los horarios los fija la escuela. Avance curricular homogéneo para todos los alumnos. Escasa participación de alumnos en órganos colegiados.

#### Conclusiones:

Construir las características organizacionales asociadas a la calidad educativa en el IPN es todavía una tarea pendiente. Después de ocho años de iniciada la reforma, no se han dado cambios sustantivos en la estructura organizacional del IPN de acuerdo a las características definidas por el nuevo modelo educativo.

Aunque en el Programa de Desarrollo Institucional 2001-2006, se estableció la necesidad de transformar todos los ámbitos de la vida del IPN incluyendo los aspectos jurídicos y organizacionales, las orientaciones definidas en este documento no tuvieron continuidad, lo que ha parcializado la visión con la que se impulsan las tareas de la reforma. Se han generado cambios en la superficie dejando intactas las formas de gobierno y la estructura organizacional del IPN, lo cual es una limitante sustantiva para

<sup>3</sup>.- El dato es para agosto de 2006. Tomado de [www.ipn.mx](http://www.ipn.mx)

<sup>4</sup>.- Muchas de estas características fueron señaladas como resultado del proceso inicial de planeación estratégica en el año 2001. [IPN.PDI y M.R. N° 1]

---

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



**hacer prosperar los criterios culturales asociados al nuevo modelo educativo y poner en práctica en nuevo modelo académico.**

**Si la visión del IPN, fijó en el año 2002 un horizonte de 25 años para ser alcanzada, es necesario que no se pierda la visión de largo plazo de la reforma, y que haya continuidad en las metas y objetivos fijados por cada administración a fin de que los objetivos de corto plazo no limiten o detengan el avance sólido de la reforma institucional. Es fundamental que cada nueva administración realice procesos de evaluación objetivos de los avances realizados, a través de una amplia participación de las comunidades académicas.**

#### Referencias Bibliográficas.

- ROBBINS Stephen P. **Comportamiento Organizacional**. Editorial Pearson y Prentice Hall. México. 2004. 672 P.
- Barceló Llauger María (2001) **Hacia una economía del conocimiento**. Price. House Coopers. ESIC. Madrid.210 p.
- Helpman Elhanan (2004) **El misterio del crecimiento económico**. Antoni Bosch Editor. España. 232 p.
- Parkin. Michael. **Economía**. Sexta Edición. Pearson y Addison Wesley Editores. México. 2004.
- GAIRÍN Sallán Joaquín. (2003). **La innovación en las organizaciones educativas. Enfoques Tecnológicos para la Mejora. Enfoques culturales y críticos para la Mejora. (Acción Directiva e Innovación en las Organizaciones educativas)**. Itinerario 2. Universidad Autónoma de Barcelona.37 P. 48P. 40P.
- GARGALLO Jesús Rul. (2003). **La necesidad de las directrices institucionales en los centros escolares. Gestión Curricular. Gestión Organizativa. (Directrices Institucionales)**. Itinerario 1. Universidad Autónoma de Barcelona.. 27 P. 33P. 37 P.
- GAZIEL Haïm, WARNET Marc, CANTON Isabel. (2000). **La calidad de los centros docentes del siglo XXI**. Editorial La Muralla. S.A. España.239P.
- BOLÍVAR Antonio. (2000). **Los centros educativos como organizaciones que aprenden. Promesa y realidades**. Editorial La Muralla. España.. 254 P.
- RUBIO Luis. (2005). **Documento. La Universidad socialmente pertinente**. En [www.sep.gob.mx](http://www.sep.gob.mx). Consultado el 12 de noviembre de 2005.
- IPN. (2001). **Ley Orgánica. Reglamento Interno**. IPN. México.. 184. P.
- IPN (2004) **Materiales para la Reforma. (MR) No. 1 Un nuevo modelo educativo para el IPN**. México. 166 p.
- IPN. (2002). **Programa de Desarrollo Institucional 2001- 2006. (PDI)**. México..195 p.
- Rupérez López Francisco (2004) **Hacia unos centros educativos de calidad. Contexto, fundamento y políticas de calidad en la gestión escolar**. Ministerio de educación y cultura de España. Tomado de <http://74.125.47.132/search?q=cache:7dbTxAwmaJk:miguelcald.googlepages.com/FranciscoLopezRuprez.doc+hacia+unos+centros+educativos+de+calidad&cd=1&hl=es&ct=clnk&gl=mx>. Consultado el 22 de junio de 2006.

---

<sup>1</sup> Rocío Huerta Cuervo es profesora investigadora del CIECAS en el IPN. Es Lic. en Economía, Maestra en Políticas Públicas y Maestra en Gestión y Dirección de Centros Educativos.

