

Gestión educativa y prospectiva humanística

Xicoténcatl Martínez Ruiz / Daffny Rosado Moreno
COORDINADORES



COLECCIÓN PAIDEIA SIGLO XXI



Gestión educativa y prospectiva humanística

Xicoténcatl Martínez Ruiz y Daffny Rosado Moreno, coordinadores

Primera edición 2013

D.R. ©2013 Instituto Politécnico Nacional

Av. Luis Enrique Erro s/n

Unidad Profesional “Adolfo López Mateos”, Zacatenco,

Deleg. Gustavo A. Madero, C. P. 07738, México, D. F.

Coordinación Editorial de la Secretaría Académica

Secretaría Académica, 1er. Piso,

Unidad Profesional “Adolfo López Mateos”

Zacatenco, Del. Gustavo A. Madero, C.P. 07738

Diseño y formación: Quinta del Agua Ediciones, SA de CV

Cuidado de la edición: Kena Bastien van der Meer

ISBN: 978-607-414-431-4

Impreso en México / Printed in Mexico

Índice

Prólogo	
Gestión educativa: un punto de vista desde la experiencia <i>Daffny Rosado Moreno</i>	11
Introducción <i>Xicoténcatl Martínez Ruiz</i>	15
PRIMERA PARTE	
Gestión educativa en el Instituto Politécnico Nacional	
Capítulo 1	
El camino a Siracusa: gestión educativa con prospectiva humanística <i>Xicoténcatl Martínez Ruiz</i>	25
Capítulo 2	
La gestión educativa: concreción y transformación <i>Fernando Chacón Lara Barragán</i>	51
Capítulo 3	
¿Cómo fortalecer las instituciones de educación superior? <i>Judith Claudia Rodríguez</i>	71

Capítulo 4	
¿Qué significa incorporar mecanismos de gobernanza en los procesos de cambio curricular?	93
<i>Rocío Huerta Cuervo</i>	
SEGUNDA PARTE	
La mirada de otras instituciones	
Capítulo 5	
La gestión de la educación superior y el futuro de las instituciones educativas en el orden mundial	117
<i>Roque González Salazar</i>	
<i>Carmen Carrión Carranza</i>	
Capítulo 6	
La universidad pública frente a la ciudad global	139
<i>Hugo Enrique Sáez Arreceygor</i>	
Capítulo 7	
Gestión educativa y construcción de estándares de logro académico	159
<i>Abel Rubén Hernández Ulloa</i>	
Sobre los autores	175

CAPÍTULO 3

¿Cómo fortalecer las instituciones de educación superior?

Judith Claudia Rodríguez

INTRODUCCIÓN

Las instituciones educativas son espacios privilegiados, en ellas se transforma y potencializa el conocimiento, aunado a que contribuyen a consolidar el proyecto de nación formando a profesionales, así como a ciudadanos y ciudadanas comprometidos con su entorno. La misión del Instituto Politécnico Nacional (IPN), legado de la Revolución Mexicana, tiene un alto contenido social y de solidaridad, en el cual la educación se constituye como la herramienta más importante.

En ese contexto, nuestra casa de estudios tiene un reto de enormes dimensiones, sobre todo porque requiere de la voluntad y el compromiso de quienes la conforman. Por ende, resulta fundamental que las relaciones interpersonales y el trabajo que en ella se desarrolla se lleven a cabo en un ambiente de equidad, de respeto y de cordialidad.

¿Cómo lograr ese compromiso de la comunidad?, ¿cómo lograr ese ambiente ideal? El IPN ha generado una serie de mecanismos e instancias que trabajan para fortalecer el quehacer colaborativo y propiciar mejores relaciones de convivencia; en este documento abordaré cada uno de ellos y haré especial hincapié en el Comité de Ética, compartiendo algunas reflexiones que se desprenden de mi experiencia, consecuencia del trabajo efectuado durante algunos años.

No obstante, es de mi interés hacer manifiesta la importancia que estos mecanismos e instancias tienen en la “reconstrucción” de nuestra organización, la cual necesariamente implica una transformación en el ejercicio de la

autoridad y en la convivencia, al mismo tiempo que favorece el ejercicio de un derecho humano fundamental: el derecho a la educación.

EL PRESENTE DEL INSTITUTO POLITÉCNICO NACIONAL

El IPN es una institución educativa del Estado mexicano que, de conformidad con lo establecido en el artículo 1 de su Ley Orgánica, fue “creada para consolidar, a través de la educación, la independencia económica, científica, tecnológica, cultural y política para alcanzar el progreso social de la Nación” (IPN, 2001, p. 34).

Tiene, entre otras finalidades, la de “contribuir a través del proceso educativo a la transformación de la sociedad con un sentido democrático y de progreso social” (IPN, 2001, p. 35), centrando su misión en la formación integral de profesionales.

Atendiendo a lo referido en la Ley Orgánica, desde un punto de vista estricto, correspondería al personal académico el cumplimiento de la misión que el IPN se ha planteado. Sin embargo, las tareas sustantivas (docencia, extensión, difusión e investigación) requieren el apoyo del personal de mando y administrativo —este último llamado personal de apoyo y asistencia a la educación— para su adecuado desarrollo.

Desde su creación hasta la fecha, el IPN ha aumentado su presencia y cobertura en todo el país; en 2012, se ubicaba en más de 19 entidades federativas (estados) de la república mexicana. Las unidades académicas, centros de investigación, de educación continua y las distintas unidades de apoyo trabajan de manera coordinada con las dependencias politécnicas, cuyas funciones administrativas permiten la gestión de recursos, los movimientos del personal, así como los sistemas de control y administración. Todo ello permite que las funciones de docencia, investigación, extensión y difusión se desarrollen de manera oportuna.

Por su parte, la plantilla laboral del instituto se conformaba por un total de 27 756 personas, organizadas según se muestra en el cuadro 1.

El personal del instituto atendió, por lo menos hasta el primer semestre de 2012, a aproximadamente 336 216 personas en las modalidades escolarizada y no escolarizada, así como en la formación de lenguas extranjeras y educación continua. Por ende, y a pesar de que sus actividades encuentran su principal respaldo en el personal académico, no pueden resultar indiferentes

Cuadro 1. Plantilla laboral del IPN.

NIVEL	CANTIDAD
Personal académico	17 294
Personal de apoyo y asistencia a la educación	10 112
Personal de mando	350
TOTAL	27 756
Elaborado con datos del Informe de Autoevaluación correspondiente al primer semestre de 2012.	

las gestiones administrativas que permiten la atención de ese número de usuarios(as) y que involucran al personal administrativo y de mando.

No obstante, es importante tener en cuenta que una comunidad tan grande y heterogénea difícilmente estará exenta de situaciones de tensión o conflicto, lo cual puede en muchas ocasiones alterar el orden natural de la institución, las relaciones interpersonales y, particularmente, la debida y adecuada prestación del servicio público.

En ese contexto es importante señalar que las y los trabajadores del IPN, independientemente de la naturaleza de su puesto, la temporalidad de su contratación o la posición jerárquica que ocupen en la estructura, tienen derechos y obligaciones. Por tanto, el incumplimiento de estas últimas puede generar distintas responsabilidades susceptibles de investigación y sanción por parte de diversas instancias; y los procedimientos que se generen –sean de naturaleza administrativa, penal, laboral o, en su caso, relativos a los derechos humanos– tendrían que ser, en mi opinión, la última consecuencia, excepcional y esporádica, para solventar un conflicto. Sin embargo, no sería necesario implementarlos si cada persona que conforma el instituto desplegara su conducta con base en el respeto a la dignidad de las personas, en el conjunto de valores institucionales y conforme a la misión y visión que ha planteado nuestra casa de estudios.

Bajo esta perspectiva, ahondaré respecto de algunos mecanismos creados por el Instituto Politécnico Nacional, los cuales, de manera general, están encaminados a proporcionar los conocimientos, competencias y habilidades para que las personas que integran su comunidad fortalezcan su sentido de pertenencia e identidad institucional, sustentada en un conjunto de valores entendidos y compartidos, así como a propiciar que seamos conscientes de la importancia que tienen nuestro trabajo y actitud para materializar el ideal que da sentido al instituto.

COMITÉS DE SEGURIDAD Y CONTRA LA VIOLENCIA (COSECOVI)

Los comités tienen como finalidad promover acciones y fomentar valores para mantener un buen ambiente, “instrumentan medidas de orientación, prevención, capacitación, corrección y rectificación de situaciones que afectan el bienestar y la integridad física” (IPN, 2003, p. 51) de quienes integran la comunidad escolar; además, promueven políticas de prevención contra actos antisociales o delictivos y están facultados para vincularse con otras instituciones. Estos comités inicialmente se integraron al interior de las unidades académicas de nivel medio superior y superior; sin embargo, mediante un acuerdo modificatorio se amplió su presencia en el resto de las dependencias politécnicas (centros de investigación, centros de educación continua y unidades administrativas), por lo cual hoy su impacto es mayor, pues existen aproximadamente 72 comités instalados.

Los Cosecovi derivan de los Consejos Técnicos Consultivos Escolares o similares, que se integran en las dependencias politécnicas; los preside el o la director(a) de la escuela, centro o unidad; un(a) secretario(a), un(a) coordinador(a) y cinco vocales. Los vocales suelen ser personal docente y administrativo. Hasta el momento no hay representación del alumnado.

Si bien existe, en la práctica, un involucramiento de quienes los conforman, el trabajo operativo recae en la persona que coordina; esta labor implica desde organizar y supervisar las actividades de difusión hasta la recepción, en su caso, de las denuncias de quienes integran su comunidad. Además, la falta de participación del alumnado en ocasiones ha propiciado que las acciones realizadas presenten un enfoque centrado en el adulto, apartado de las verdaderas necesidades e intereses de las y los jóvenes.

Adicionalmente, entre los años 2006 y 2007 observé que, si bien es cierto que los Cosecovi realizaban un trabajo preventivo y directo con el alumnado y los padres de familia para acercarles información pertinente, precisa y confiable respecto de temas que tienen que ver con salud, prevención de adicciones, valores y hábitos, en ocasiones se presentaba cierta rigidez, es decir, una actividad preventiva, pero con mucho control. Esta situación se ha ido transformando como resultado del acuerdo modificatorio, aunado a la vinculación que estos comités han tenido con instancias externas e internas, entre ellas, la Defensoría de los Derechos Politécnicos (DDP).¹ Por tanto,

¹ Más adelante abordaré a detalle los antecedentes, objeto y estrategias de trabajo de la DDP; únicamente haré notar que, hasta la fecha, existen solo 19 defensorías o procuradurías universitarias que velan por los derechos de su comunidad.

en los últimos años han incorporado a su formación aspectos de derechos humanos y de equidad de género.

La creación de los Cosecovi permitió, sin proponérselo, identificar los diferentes factores que pueden incidir de manera negativa en el desarrollo armónico de las actividades de un centro educativo y las distintas problemáticas que el alumnado enfrenta en sus diferentes entornos –escolar, familiar y de grupo–, lo cual favorece, mediante diversas actividades, la mejora del ambiente escolar, las relaciones entre las personas que integran la comunidad, el trabajo horizontal, la construcción de consensos y, especialmente, la conclusión exitosa de las trayectorias escolares del alumnado. En ese sentido, la creación de los Cosecovi implicó para el personal directivo una manera diferente de adoptar decisiones, pues incorporó nuevos enfoques (derechos humanos y género) a su labor directiva, circunstancia que también le ha permitido “reeducarse” y romper con viejas tradiciones.

PROGRAMA INTEGRAL DE PROTECCIÓN A LA COMUNIDAD (PIPC) Y RED DE GESTIÓN INSTITUCIONAL DEL PIPC

La Secretaría General del Instituto Politécnico Nacional es la instancia “responsable de coordinar y supervisar los programas y acciones de los Cosecovi, así como el cumplimiento de los mismos, conforme al ejercicio acordado en su desarrollo en cada dependencia politécnica” (IPN, 2009, p. 25), la cual consideró pertinente integrar una red de protección a la comunidad, conformada, al principio, por sus propias áreas –Seguridad, Prevención y Protección Civil– mediante un trabajo coordinado. La participación de los Cosecovi fue fundamental, ya que al identificar las problemáticas que acontecían en cada centro educativo informaban lo conducente a estas áreas para generar los apoyos y acciones con instancias internas y externas para prevenir y, en su caso, corregir las situaciones que atentaban contra la integridad de su comunidad, particularmente la estudiantil.

Sin embargo, conscientes de la importancia de sumar esfuerzos y de la necesidad de un trabajo multidisciplinario, en 2007 se integraron a dicha red diversas dependencias politécnicas del área central, de las cuales mencionaré únicamente la Dirección de Servicios Estudiantiles (DSE), la Oficina del Abogado General (OAG), el Programa Institucional de Gestión con Perspectiva de Género (PIGPG) y la Defensoría de los Derechos Politécnicos (DDP).

A este grupo de trabajo se lo denominó Red de Gestión Institucional del PIPC. Su principal objetivo es trabajar acciones conjuntas que permitan la protección de su comunidad y el desarrollo de los objetivos institucionales, en un ambiente de seguridad, respeto y cordialidad, atendiendo a diferentes aspectos: salud, deporte, cultura, ciencia, derechos humanos, equidad de género y legalidad.

¿De qué manera interactúa la Red de Gestión Institucional del PIPC?

Cada instancia que conforma la red tiene su propio plan de trabajo, de acuerdo con su competencia; sin embargo, se establecen distintas actividades dirigidas a determinados sectores de la comunidad politécnica, o bien a la comunidad en su conjunto.

Estas actividades se generan desde tres enfoques. El primero se vincula con la implementación de acciones formativas y de capacitación mediante paneles informativos, talleres, cursos o diplomados para el personal directivo, administrativo y docente; tienen como finalidad proporcionar herramientas teórico-metodológicas que permitan al personal atender y resolver conflictos con apego a la normatividad, pero con sensibilidad y respeto a la dignidad de la persona, como por ejemplo, en la recepción, atención y canalización de denuncias. Según puede observarse, comprende actividades sencillas, como el panel informativo, cuya finalidad es que las diversas instancias difundan los servicios que ofrecen y, en su caso, los mecanismos de atención de orientaciones, quejas y denuncias; o bien acciones formativas más complejas, como el diplomado creado para atender la violencia entre iguales (conocido como acoso o *bullying*), cuya atención requiere una formación multidisciplinaria.

El segundo enfoque tiene una connotación más lúdica y/o didáctica vinculada con la difusión, pues se desarrollan eventos, tales como *rallies*, concursos, jornadas informativas y ferias, cuyo objeto es sensibilizar a la comunidad respecto de las temáticas referidas en párrafos precedentes, de la importancia de acudir a instancias confiables y acercar distintos servicios para mejorar nuestro bienestar y calidad de vida. En 2012, por ejemplo, se organizó una jornada integral de prevención, que, por primera vez, convocó a centros de investigación y centros de educación continua del interior de la república mexicana.

El tercer y último enfoque se refiere a la atención de problemáticas que transgreden a las personas y la normatividad. Por tanto, al tener conocimiento

de una situación en particular se adoptan las medidas para que se presenten las denuncias o quejas pertinentes, se salvaguarde la dignidad e integridad física de la persona y se implementen acciones preventivas o correctivas para que esa situación no se repita, circunstancia que propicia una atención oportuna a quien denuncie o se inconforme.

Este trabajo lo realizan las áreas que constituyen la red, ya sea alguna de ellas o todas. Por tal motivo, se sostienen reuniones periódicas donde el intercambio de información y el trabajo multidisciplinario son necesarios para la implementar y dar seguimiento a las acciones mencionadas. Por consiguiente, en la medida en que se fortalezca la transversalidad del trabajo realizado por la red se podrá beneficiar a un mayor número de integrantes de la comunidad, toda vez que los recursos se potencializan y se generan vínculos de colaboración que permiten afrontar las circunstancias –a veces personales y, otras, sociales– que impactan en el desarrollo de las actividades institucionales, evitando distraer a las personas de la solución de conflictos o problemáticas que, en su momento, fueron susceptibles de prevenirse.

Con independencia de lo expuesto, será pertinente generar indicadores que permitan evaluar la operatividad y eficacia de la Red de Gestión Institucional del PIPC, de los cuales carece hasta ahora y que favorecerán las decisiones que al interior se adopten, así como generar políticas institucionales que permitan fortalecer la gestión educativa.

UNIDAD POLITÉCNICA DE GESTIÓN CON PERSPECTIVA DE GÉNERO

En el año 2007, se impulsó, desde la Secretaría Académica del Instituto Politécnico Nacional, la creación del Programa Institucional de Gestión con Perspectiva de Género (PIGG), con el objetivo de “desarrollar una cultura de equidad de género en el Instituto Politécnico Nacional que promueva y fomente la no discriminación, la igualdad de oportunidades y de trato entre los géneros para la formación integral de su comunidad” (IPN, 2008, p. 42). Los mecanismos estipulados para lograrlo son:

- Acciones afirmativas encaminadas a acelerar la igualdad de hecho entre mujeres y hombres.
- Proyectos y propuestas de difusión, sensibilización, formación y capacitación en temáticas relacionadas con la perspectiva de género y la no violencia.

- Políticas y programas públicos que promuevan una cultura de equidad de género, igualdad de oportunidades entre mujeres y hombres, y trato no discriminatorio hacia las diferencias sexuales.

Derivado de la importancia de la equidad de género como política pública para construir mejores organizaciones y, por ende, sociedades, a partir del 1 de mayo de 2012 el Programa se estableció como dependencia politécnica, cuya denominación es Unidad Politécnica de Gestión con Perspectiva de Género (UPGPG), y señala como propósito:

Desarrollar una cultura de equidad en el Instituto Politécnico Nacional que promueva y fomente la igualdad de oportunidades y de trato entre los géneros, así como la erradicación de cualquier manifestación de violencia, y de manera particular la que sufren las mujeres, con el propósito de contribuir [a] una formación integral de su comunidad. (IPN, 2012, p. 18)

La unidad ha realizado un trabajo oportuno, tanto con hombres como con mujeres: se han implementado talleres, conferencias, concursos, investigaciones, campañas (Yo Mujer), observatorios (Zona Libre de Violencia en las Instituciones de Educación Superior) y materiales didácticos (el más difundido es el Violentómetro); también se han favorecido políticas institucionales, como el otorgamiento de la licencia por paternidad, que permite a los padres politécnicos gozar de 13 días hábiles para acompañar y disfrutar del nacimiento de sus hijos o hijas, la expedición de títulos académicos según el sexo, entre muchas otras.

La incorporación de la perspectiva de género en el IPN –primero, mediante el programa y, posteriormente, con la actual unidad– ha permitido a la comunidad politécnica comprender de una manera diferente las relaciones entre hombres y mujeres, a fin de reducir las desigualdades y de promover el ejercicio efectivo de los derechos, independientemente de su género.

COMISIÓN DE PREVENCIÓN, ATENCIÓN Y ERRADICACIÓN DEL ACOSO Y HOSTIGAMIENTO

Como se refirió en el apartado anterior, el Programa Institucional de Gestión con Perspectiva de Género reconocía, como un elemento fundamental para

la equidad de género, erradicar todo acto de violencia. Por ende, en 2008 impulsó la integración de la Comisión de Prevención, Atención y Erradicación del Acoso y Hostigamiento (Copaeah), acompañada de la campaña Denuncia Segura, mediante la cual se recibirían denuncias por acoso y hostigamiento en los ámbitos escolar y laboral, creando incluso un sitio Web y una dirección electrónica para tal efecto.

En sus primeros años, la comisión estaba conformada por distintas unidades del IPN, entre ellas: la Secretaría General, la Oficina del Abogado General, la Dirección de Capital Humano, la Dirección de Educación Media Superior y Superior y la Defensoría de los Derechos Politécnicos; la preside la Secretaría Académica. Hoy, solo la Unidad Politécnica de Gestión con Perspectiva de Género y la Oficina del Abogado General atienden y dan seguimiento a los asuntos recibidos a través de la denuncia segura. Ello obedeció a que la OAG era la única instancia que –tratándose de trabajadores del instituto– después de realizar un procedimiento de investigación emitiera una sanción, o bien solicitara la intervención del Tribunal Federal de Conciliación y Arbitraje para incluso cesar (rescindir sin responsabilidad) del instituto al trabajador o a la trabajadora.

Aunado a lo antes expuesto, se consideró pertinente que, en los casos en que la persona presuntamente acosadora fuera parte del alumnado, la Oficina del Abogado General diera seguimiento a dichas denuncias. En su mayoría, las denuncias se relacionan con actos de hostigamiento de superiores jerárquicos a subordinados(as) o de personal académico al alumnado; en mayor medida se presentan en las unidades académicas de nivel superior.

A partir del trabajo desarrollado por la comisión se ha hecho evidente que la violencia no es aceptable, independientemente de la persona de la cual provenga. Además, si bien es cierto que la intervención es fundamental, mediante el procedimiento que se prevea, la prevención es, sin duda, la herramienta más eficaz. Por tal motivo, la Unidad Politécnica de Gestión con Perspectiva de Género sigue impulsando la sensibilización en tan importante tema.

DEFENSORÍA DE LOS DERECHOS POLITÉCNICOS (DDP)

El establecimiento de defensorías en las instituciones de educación superior en nuestro país tiene un antecedente importante en la Defensoría de los Derechos Universitarios, establecida, en 1985, en la Universidad Nacional

Autónoma de México (UNAM). Esta figura se retomó en la Conferencia Regional sobre Educación en Derechos Humanos en América Latina y el Caribe, realizada en la ciudad de México del 28 de noviembre al 1º de diciembre de 2001 y convocada por la Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura (UNESCO), la Oficina del Alto Comisionado de las Naciones Unidas para los Derechos Humanos (OACNUDH) y el Gobierno de México.

De este encuentro se emitió la Declaración de México sobre Educación en Derechos Humanos en América Latina y el Caribe, de la que se desprenden distintas recomendaciones para los diferentes niveles educativos. En cuanto a la educación superior, a manera de síntesis, se señalan las siguientes:

- Propiciar y fomentar la instrumentación de los planes nacionales.
- Vincular la docencia en derechos humanos con la investigación.
- Desarrollar, desde una visión amplia, componentes de los derechos humanos en cada carrera (de manera obligatoria, opcional y transversal).
- Favorecer la colaboración interuniversitaria y constituir un banco de proyectos de investigación en derechos humanos.
- Formar alumnado, personal académico y promotores de derechos humanos desde un enfoque integral. En lo personal, adicionalmente incorporaría al personal administrativo y a las autoridades.
- Desarrollar especializaciones y cursos de posgrado en derechos humanos.
- Instalación de defensorías de derechos universitarios en todos los países.

Cuatro años después de emitirse la declaración aludida, el Consejo General Consultivo del IPN aprobó, el 21 de diciembre de 2005, el acuerdo por el que se expidió la Declaración de los Derechos Politécnicos y se estableció la Defensoría de los Derechos Politécnicos. Lo anterior fue publicado, el 31 de enero de 2006, en la *Gaceta Politécnica*. Así, a partir del 1º de febrero del mismo año la defensoría inició formal y jurídicamente sus funciones. En términos de ese acuerdo, la DDP se entiende como el órgano autónomo encargado de la promoción, protección, defensa, estudio y divulgación de los derechos de los miembros de la comunidad politécnica. Por ello, tiene por objetivo:

- Desarrollar una cultura de la legalidad y de respeto a los derechos humanos y politécnicos.
- Promover la igualdad y la equidad, así como el respeto a la diversidad de opiniones, preferencias o cualquier otra condición, evitando todo acto de discriminación.
- Promover en el instituto el estudio y la investigación en materia de derechos humanos.
- Impulsar la generación y el cumplimiento de acuerdos en materia de derechos humanos.
- Proporcionar orientación a la comunidad politécnica para realizar acciones preventivas, a fin de evitar afectaciones a sus derechos.
- Conocer las afectaciones en derechos humanos y politécnicos y, de ser el caso, proponer soluciones conciliatorias o emitir resoluciones o recomendaciones.

Con la finalidad de cumplir con su objetivo, particularmente desde el 2010, la defensoría ha desempeñado su labor, siguiendo tres estrategias: promoción y difusión de los derechos humanos y politécnicos; formación y capacitación para el personal del IPN; asesoría a la comunidad para la protección y defensa de esos derechos.

De manera similar a otras instancias, la Defensoría de los Derechos Politécnicos divulga información y sensibiliza a la comunidad por medio de mensajes en medios electrónicos e impresos, organiza concursos, foros e imparte conferencias y pláticas. Además, implementa talleres, un curso a distancia, así como dos diplomados en Derechos Humanos y Transformación de Conflictos, respectivamente, con el fin de proporcionar al personal los conocimientos, habilidades y herramientas que favorezcan el ejercicio de su función y la transformación de conflictos sin violencia.

Es importante señalar que la promoción ha permitido que la defensoría difunda los procedimientos para la protección y defensa de los derechos de la comunidad (orientación y queja) mediante los cuales atiende al alumnado –tanto en las modalidades escolarizada y a distancia como en formación de lenguas extranjeras–, al personal académico, administrativo y de mando, al igual que a las y los egresados.

Sobre el particular, es importante resaltar que el artículo 9 del Reglamento Interno del Instituto Politécnico Nacional establece quiénes conforman la comunidad politécnica, considerando, además de lo señalado en el párrafo

precedente, al personal de sus organismos auxiliares. Sin embargo, derivado de una opinión consultiva emitida por la Oficina del Abogado General, la defensoría no puede integrar o iniciar quejas presentadas por dicho personal, dada la naturaleza jurídica de los organismos auxiliares, la cual les otorga la posibilidad de autorregularse.

El procedimiento de orientación tiene una especial importancia, pues informa a los usuarios sobre la naturaleza de las problemáticas planteadas (laboral, administrativa, académica, entre otras), las instancias competentes, la normatividad aplicable y las posibles formas de solución, gracias a lo cual conocen sus derechos y dónde se prevén, de tal manera que en el futuro les sea más sencillo identificar a qué instancia y normatividad recurrir. No obstante, la defensoría da seguimiento a las acciones que la persona usuaria realiza ante las autoridades a fin de garantizar la atención adecuada y la solución de sus problemas.

Por su parte, el inicio de los procedimientos de investigación, denominados quejas, es más formal y amerita una indagación más exhaustiva; tiene por objetivo, en la medida de lo posible: la restitución de los derechos afectados, la intervención del (o de la) titular de la dependencia que corresponda para generar acciones preventivas o correctivas y, de ser el caso, la emisión de una recomendación. Si bien es cierto que ésta no tiene un efecto vinculatorio, su impacto se relaciona con el prestigio de las personas o de la unidad de la cual se trate. El procedimiento de queja permite la conciliación entre las partes involucradas y, de no acreditarse afectaciones a los derechos humanos y politécnicos, la defensoría tendrá la obligación de emitir una resolución que deberá ser notificada a las personas interesadas.

Por medio de estas estrategias el trabajo realizado por la defensoría ha propiciado el empoderamiento de quienes integran la comunidad politécnica, pues se reconocen a sí mismos(as) y a las personas con las cuales se relacionan como seres con derechos, sin los cuales su desarrollo no puede ser integral ni pleno. Es transitar de la teoría a la vivencia de los derechos humanos y politécnicos.

Adicionalmente, y salvo casos excepcionales, la relación de la defensoría con la autoridad ha cambiado: imperaba una situación de desconfianza y resistencia, pero ahora se la reconoce como una instancia de apoyo; la colaboración es recíproca y existe una comunicación efectiva para enfrentar las problemáticas y conflictos que se presentan de manera cotidiana.

Es importante destacar que el trabajo realizado por la Defensoría de los Derechos Politécnicos se ha enriquecido gracias a su vinculación con instan-

cias públicas, privadas y de la sociedad civil, circunstancia que le ha permitido incorporar enfoques multidisciplinarios, así como sumar a especialistas, recursos y proyectos, generando la suscripción de convenios generales y específicos de colaboración; en algunas ocasiones ha sido suficiente la voluntad de las instituciones para concretar las distintas actividades enunciadas en párrafos precedentes. Si bien es cierto que existen retos pendientes, si se atiende a las recomendaciones contenidas en la declaración referida al inicio de este apartado, hoy la DDP se ha posicionado entre su propia comunidad y es un referente para diversas instancias e instituciones.

COMITÉ DE ÉTICA

La Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos, norma suprema de nuestra nación, establece en su artículo 113, como mandato constitucional para todas aquellas personas a las cuales ha sido conferido el ejercicio de la función pública, el deber de apegarse a los principios de legalidad, honradez, lealtad, imparcialidad y eficiencia, por lo cual se creó incluso una Secretaría de Estado (actualmente, denominada Secretaría de la Función Pública) y una ley particular (la Ley Federal de Responsabilidades Administrativas de los Servidores Públicos) a fin de observar y, en su caso, sancionar su comportamiento.

En ese contexto, se generaron disposiciones normativas para que cada institución de la Administración Pública Federal generara un código de conducta que coadyuvara a que las y los servidores públicos dieran cumplimiento a lo establecido en el artículo citado. Por consiguiente, el IPN emitió su propio código de conducta, cuya existencia y ámbito de aplicación desconocían, desafortunadamente, buena parte de quienes integran la comunidad del instituto. Este código de conducta permaneció vigente desde 2003; sin embargo, el 6 de marzo de 2012, la Secretaría de la Función Pública emitió los “Lineamientos generales para el establecimiento de acciones permanentes que aseguren la integridad y el comportamiento ético de los servidores públicos en el desempeño de sus empleos, cargos o comisiones”. La obligación para las dependencias y entidades de la Administración Pública Federal es:

- a. Establecer un Comité de Ética.
- b. Elaborar o actualizar el Código de Conducta.
- c. Sensibilizar a la comunidad de que se trate.

- d. Generar mecanismos de autorregulación, es decir, evaluar el impacto de dicho código.

Derivado de que los lineamientos son una disposición aplicable para el Instituto Politécnico Nacional, el Comité de Ética² se instaló formalmente el 19 de abril de 2012, con una composición heterogénea y plural que albergaba a representantes del personal administrativo, académico, directivo, así como a las y los funcionarios de esta casa de estudios. En principio, la convocatoria para su integración fue limitada, particularmente por el tiempo que la propia normatividad establecía para instalarla. Sin embargo, de ninguna manera pone en duda la integración y solidez del comité, pues observé que participaron en él diversas personas, con distintas responsabilidades, de edades, profesiones y sexo diferentes, entre muchas otras circunstancias que enriquecieron la discusión, el intercambio de ideas y la actualización del Código de Conducta, el cual fue publicado el 1º de septiembre de 2012, en la *Gaceta Politécnica*.

En la reciente elección del nuevo comité, dado que se integra anualmente, se emitió una convocatoria y las personas propuestas fueron elegidas por votación secreta e individual emitida por quienes integran el Consejo General Consultivo, que es el órgano colegiado más importante del IPN. Con independencia de lo anterior, la Presidencia del comité deberá, en su caso, considerar la pertinencia de establecer un procedimiento específico y permanente para elegir y designar a los miembros electos del comité, que garantice la mayor publicidad, transparencia y, sobre todo, participación de nuestra comunidad. Para formular el Código de Conducta el comité en funciones revisó tanto el código existente como el Código de Ética, este último elaborado por la Presidencia del Decanato del IPN, el cual, curiosamente, también comprende un apartado para el alumnado.

¿Cuáles fueron las dificultades que enfrentó el comité para integrar el código?

La primera fue la discrepancia de conceptos y el tiempo limitado para actualizar el código. Para ello, fue pertinente compartir algunas lecturas, identificar valores, discutir su conceptualización y tener numerosas sesiones de trabajo.

² La Defensoría de los Derechos Politécnicos es miembro electo, con voz y voto en el comité.

Aunado a lo anterior, los lineamientos señalan los elementos que deben preverse en su contenido: una introducción; la referencia de los valores integrados en el Código de Ética de la Administración Pública Federal; un listado de valores específicos, que resultan indispensables en la organización; y un apartado en el que se precisen las conductas que habrán de observar las y los servidores públicos. Esta circunstancia fue una de las más difíciles de solventar: ¿qué conductas deben señalarse?, ¿cómo deben redactarse?

La manera en que solucionamos esta situación fue estableciendo nueve principios básicos que orientan o apoyan a quienes fungen como servidores(as) públicos en su quehacer cotidiano:

- Conocimiento y aplicación de la normatividad.
- Desempeño del empleo, cargo o comisión.
- Responsabilidad en el uso y asignación de recursos públicos.
- Uso transparente de la información.
- Vocación de servicio.
- Respeto y compañerismo entre servidores públicos del IPN y con la sociedad.
- Colaboración en la prevención de riesgos y relación amigable con el entorno.
- Toma de decisiones responsables.
- Profesionalización en el servicio.

Para cada principio se enunciaron los valores con los cuales se vinculan y diversas conductas generales, toda vez que difícilmente un código de conducta o de ética puede abarcar todos los conflictos que podrían presentarse en una organización. Por ende, a través del Código de Conducta se establece un mínimo necesario para desarrollar nuestro trabajo, previsto no sólo en la normatividad politécnica, sino también en la normatividad federal. Es pertinente hacer notar que de señalar un mayor número de conductas se correría el riesgo de suprimir alguna o, peor aun, de que a las personas destinatarias les pareciera ocioso y/o desgastante leer un documento tan extenso.

De ahí la importancia de que la información contenida en el Código de Conducta fuera concreta, clara y, sobre todo, que evitara la interpretación o la ambigüedad, lo cual no impide que al efectuar alguna revisión haya aspectos susceptibles de perfeccionarse. Por tal motivo, resulta fundamental que a la comunidad a la cual va dirigido (personal administrativo, académico,

directivo, así como las y los funcionarios) le quede muy claro que el Código de Conducta:

- Aplica para todas las personas que, conforme al artículo 108 de la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos, desempeñen un empleo, cargo o comisión en el Instituto Politécnico Nacional.
- Es una guía que orienta nuestro actuar como servidores públicos, independientemente de nuestra responsabilidad o posición jerárquica en la institución.

Estas ideas son fundamentales, pues muchas personas suelen considerar que su papel en la organización puede ser insignificante, o bien que sólo tienen responsabilidad “las o los jefes”. En realidad, esto no es así: todas las personas somos igualmente importantes para la consecución de los objetivos de la institución y, guste o no, todas y todos debemos responsabilizarnos de nuestros actos u omisiones.

Si se atienden esas conductas y las desarrollamos habitualmente estoy segura de que ante un conflicto sabremos qué decisión tomar y ésta, de ninguna manera, afectará a otra persona y mucho menos el logro de los objetivos institucionales.

- Es un instrumento no vinculatorio, es decir, no establece sanciones en caso de incurrir en inobservancia.

En este punto vale la pena señalar que el Comité de Ética podrá emitir recomendaciones –no sanciones– derivadas del incumplimiento al Código de Conducta, por lo cual considero que debe desarrollarse un procedimiento para tal efecto, dado que actualmente se carece de él.

Bajo esta perspectiva, es evidente que el Comité de Ética se suma a los mecanismos e instancias ya referidos para prevenir y corregir las acciones u omisiones del personal que contravengan la norma. Sin embargo, los riesgos pueden ser mayores si ante la multiplicidad de instancias y mecanismos la comunidad no encuentra una respuesta efectiva a sus problemáticas y, principalmente, si no logramos transformar la manera en que se ejerce la autoridad o se brinda el servicio público.

Entonces, ¿cuál es el sentido del código? No resuelve los problemas, no sanciona a las personas que incurren en incumplimiento y, además, aplica a

todas y todos los servidores públicos por igual. En realidad, el código tiene como principal efecto prevenir, pues difunde ese mínimo necesario que debe observarse en nuestra actividad, pero también considero que debe propiciar la reflexión entre el personal y el conocimiento de la normatividad.

Esta situación, reitero, obedece a que nuestras acciones u omisiones irremediablemente pueden traer consecuencias en el ámbito administrativo, laboral y penal. Por tanto, son susceptibles de ser investigadas y sancionadas. Adicionalmente, en 2011, derivado de una reforma en materia de derechos humanos, el artículo 1, párrafo tercero de la Constitución, señala:

Todas las autoridades, en el ámbito de sus competencias, tienen la obligación de promover, respetar, proteger y garantizar los derechos humanos de conformidad con los principios de universalidad, interdependencia, indivisibilidad y progresividad. En consecuencia, el Estado deberá prevenir, investigar, sancionar y reparar las violaciones a los derechos humanos, en los términos que establezca la ley. (CNDH, 2011, p. 21)

Por consiguiente, el Instituto Politécnico Nacional tendrá que llevar a cabo “el adecuado diseño e implementación de estrategias éticas, para promover y mantener un clima organizacional [*sic*] caracterizado por el apoyo entre sus miembros” (Del Pino, 2012, p. 106), además de que el personal deberá conjuntar “sus fortalezas para contribuir en la construcción de una mejor educación universitaria” (p. 118), porque nuestros actos están encaminados, reitero, a conformar no sólo profesionales, sino también ciudadanos(as). De ahí la importancia de predicar con el ejemplo. Un hecho, en ocasiones recurrente, es la denostación de la expresión del joven alumnado por considerar que no saben lo que quieren o que no tienen experiencia. ¿Cómo formar ciudadanía si se evita que expresen su opinión, si se limita que argumenten y se genere un pensamiento crítico y, en consecuencia, se va en sentido contrario a lo que se espera del servidor público, sea hombre o mujer?

De ahí que la actualización del código sea relevante, pues además de ser evidente la necesidad de redignificar el servicio público, resulta fundamental sensibilizar a quienes conforman la planta laboral y poner en práctica este mínimo necesario: la construcción de un ejercicio ético basado en el reconocimiento y el respeto de la dignidad; el rechazo categórico a cualquier acto que la vulnere; el servicio encomendado a la institución, su prestigio y

compromiso social, pero, más allá de eso, el compromiso que cada persona tiene para consigo misma, su trabajo y familia.

En este sentido, considero que el Código de Conducta diseñado por el Instituto Politécnico Nacional incorpora y resalta algunas acciones que se han realizado y que han sido explicadas anteriormente: implementar la perspectiva de género; el conocimiento, goce y ejercicio de los derechos humanos; fortalecer la denuncia y la investigación; brindar atención integral a la comunidad, entre otras. Todo ello contribuirá, además de lo señalado en el párrafo anterior, a prevenir actos de corrupción, dado que el servicio público requiere de honradez en su ejercicio.

¿QUIÉNES HACEN LAS INSTITUCIONES?

Las personas que conformamos el Instituto Politécnico Nacional somos quienes contribuimos a la reconstrucción de la que se ha venido hablando. Por tanto, concluyo que el Código de Conducta es más pertinente que nunca, toda vez que la situación económica, política y social de nuestro país demanda la mayor participación de sus ciudadanos. Necesitamos retomar nuestros valores y ejercerlos, contribuir a consolidar la institución de la cual formamos parte. Esto último demanda hombres y mujeres de pensamiento crítico, capaces de asumir decisiones informadas y responsables, de transformar nuestro entorno.

Por otra parte, las autoridades deben ser los principales promotores del código, por medio de sus acciones cotidianas; la palabra es insuficiente si la congruencia es la carencia de nuestros hechos. Por tal motivo, resultará fundamental que las autoridades inspiren a las personas con las que colaboran, pues la apatía, el desgano y la falta de credibilidad suelen prevalecer en las organizaciones. Según mi experiencia laboral, propiciada por el contacto constante con distintas personas de la comunidad, estas actitudes de molestia se perciben porque a veces la propia autoridad incurre en lo que tanto crítica o espera que los demás no hagan.

Queda claro que no hay recetas mágicas para la solución de los conflictos que se presentan en nuestro actuar como servidores públicos; el código, insisto, es una guía. Lo más importante es la voluntad y la participación, la responsabilidad y el reto. ¿La comunidad politécnica será capaz de asumirlo y superarlo? Considero que influyen muchos factores para dar respuesta a

esta pregunta. En primer término, el Comité de Ética tiene que emprender un verdadero liderazgo y establecer una estrategia adecuada de comunicación, de tal manera que el código se conozca, se reflexione sobre él y se ejercite. En segundo lugar, los distintos mecanismos e instancias tienen que articularse a fin de que –mediante la sensibilización, la formación, la capacitación, la investigación y, en su caso, la sanción de conductas– se incida favorablemente en la gestión educativa.

Y quizá, como último elemento, insistir en la importancia que cada persona tiene en nuestro instituto; preguntarnos: ¿por qué formamos parte de esta comunidad?, ¿cómo me percibo?, ¿por qué soy importante para la institución? Retomar ese lazo que nos une al instituto: este, para mí, es el reto más grande. Si tenemos voluntad, la comunidad politécnica estará en condiciones de asumirlo y aprender a transformar los conflictos, en su propio beneficio.

CONCLUSIONES

- a. Los factores que intervienen en el logro de los objetivos y metas que una organización se plantea son distintos y numerosos, sin embargo, se sugiere potencializar cuatro en particular: la participación de todas las personas que conforman la comunidad, la vinculación de la comunidad con la identidad institucional, el conocimiento y cumplimiento de la normatividad, y el ambiente en el que la actividad se desarrolla.
- b. Las personas hacen las instituciones y éstas también transforman a las personas, es una relación dialéctica. Por eso es tan importante que la institución genere no sólo una estrategia adecuada en la cual se difunda la identidad y los valores institucionales que desea, sino que también propicie espacios para la reflexión, la crítica, la autocrítica y la creación de propuestas que construyan o reconstruyan esa identidad y esos valores. De esta manera, la propia institución se mejora y consolida.
- c. La sensibilización del personal (de mando, académico y administrativo) respecto a temas, como la equidad de género, los derechos humanos, la cultura de la legalidad, la ética y la resolución de conflictos resulta fundamental para mejorar la convivencia y la equidad, el trato igualitario y no discriminatorio, así como el ejercicio de la autoridad y, en su caso, del servicio público.
- d. En la medida en que el personal asimila e interioriza la identidad y los valores institucionales, cambian sus paradigmas y genera la empatía con el otro o

- la otra; el ambiente de la institución se transforma y permite concentrar sus esfuerzos y recursos en sus tareas sustantivas. De otro modo, ¿sería factible cumplir su misión cuando se maltrata a un alumno?, ¿cuando una profesora no atiende a su grupo?, ¿cuando un jefe discrimina a sus colaboradoras?, ¿cuando el personal administrativo se ausenta de sus labores?
- e. El IPN debe perseverar en su esfuerzo por lograr la integralidad y transversalidad de las acciones implementadas por las distintas instancias y mecanismos creados para atender a su comunidad, de tal manera que no sólo beneficie al alumnado, sino también a su personal; el desarrollo integral de las personas es fundamental para desarrollar mejores sociedades.
 - f. El concepto de servidor(a) público(a), así como el de servicio público deben replantearse, dignificarse, reconstruirse y sobre todo *vivirse*; nuestras conductas y omisiones repercuten sobre las personas y la institución. En ese sentido, las autoridades (personal de mando) tienen una tarea importantísima: ser ejemplo e inspiración de sus colaboradores(as).
 - g. El reto más grande para nuestra institución será transformar la apatía, el desgano y la indiferencia en entusiasmo, participación, empatía y solidaridad. Si lo logramos, entonces cumpliremos nuestra misión de formar profesionales, pero, más aún, a personas conscientes, críticas, respetuosas y participativas, es decir, a ciudadanas y ciudadanos responsables que pongan “La Técnica al Servicio de la Patria”.

REFERENCIAS

- Comisión Nacional de los Derechos Humanos (2011). *Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos*. México, D. F.: Comisión Nacional de los Derechos Humanos.
- Chauca Malásquez P. M., y López Paniagua, R. (2007). Desafíos para la interacción universidad-sociedad: generación de conocimiento transdisciplinar y participativo. 3^{er} Encuentro de Auto-estudio de las Universidades Públicas Mexicanas: “La universidad en México en el año 2030: imaginando futuros”. Recuperado el 29 de julio de 2013, de: http://www.laisumedu.org/DESIN_Ibarra/autoestudio3/ponencias/ponencia07.pdf
- Del Pino Peña, R. (2012). ¡Al maestro, con cariño!: una aproximación a la construcción social docente sobre las estrategias institucionales del *neomanagement* académico en las universidades privadas. En F. Peña Saint Martin, y R. Fuentes

- Valdivieso (Coords.), *Tras las huellas del asedio grupal en México* (mobbing). México, D. F.: Ediciones y Gráficos Eón.
- Díaz-Barriga Arceo, F. (2010). Los profesores ante las innovaciones curriculares. *Revista Iberoamericana de Educación Superior* 1(1), 37-57. Recuperado el 29 de julio de 2013, de: <http://ries.universia.net/index.php/ries/article/view/35>
- Instituto Politécnico Nacional (2012). *Código de Conducta*. México, D. F.: IPN.
- Instituto Politécnico Nacional (2012). Acuerdo por el que se crea la Unidad Politécnica de Gestión con Perspectiva de Género. *Gaceta Politécnica*, (932 bis). Recuperado el 29 de julio de 2013, de: http://www.aplicaciones.abogadogeneral.ipn.mx/ACUERDOS/acuerdos_ipn_4/GAC_EXT_932B_unidad_pol_gest_persp_gen.pdf
- Instituto Politécnico Nacional (2012). *Informe de Autoevaluación correspondiente al semestre enero-junio de 2012*. Recuperado en mayo de 2013, de: http://www.direval.ipn.mx/WPS/WCM/CONNECT/A0C76D004C5C632CBC89FD7525DA548/INFORME_DE_AUTOEVALUACION_ENER.PDF?MOD=AJPERES
- Instituto Politécnico Nacional (2009). *Acuerdo por el que se reforma y adiciona el diverso que creó los Comités de Seguridad y Contra la Violencia en las Escuelas, Centros y Unidades del Instituto Politécnico Nacional*. Recuperado el 29 de julio de 2013, de: <http://www.aplicaciones.abogadogeneral.ipn.mx/PDFS/Normatividad/4.pdf>
- Instituto Politécnico Nacional (2008). Acuerdo por el que se establece el Programa Institucional de Gestión con Perspectiva de Género del Instituto Politécnico Nacional. *Gaceta Politécnica*, (681). Recuperado el 29 de julio de 2013, de: <http://www.ccs.ipn.mx/G-681-2008-E.pdf>
- Instituto Politécnico Nacional (2006). Acuerdo por el que se expide la Declaración de los Derechos Politécnicos y se establece la Defensoría de los Derechos Politécnicos del Instituto Politécnico Nacional. *Gaceta Politécnica*, (622), 4-11.
- Instituto Politécnico Nacional (2001). *Cuadernos de Legislación Politécnica I*. México, D. F.: IPN.
- Instituto Interamericano de Derechos Humanos (2001). *Declaración de México sobre Educación en Derechos Humanos en América Latina y el Caribe*. Recuperado en junio de 2013, de: http://iidh-webserver.iidh.ed.cr/multic/UserFiles/Biblioteca/IIDH/2_2010/AspecTeoMetodologico/Material_Educativo/Declaracion-Mexico.htm
- Secretaría de Gobernación (2012). Lineamientos generales para el establecimiento de acciones permanentes que aseguren la integridad y el comportamiento ético de las y los Servidores Públicos en el desempeño de sus empleos, cargos o comisiones. *Diario Oficial de la Federación*, 6 de marzo de 2012. Recuperado el 29 de julio de 2013, de: http://www.dof.gob.mx/nota_detalle.php?codigo=5236535&fecha=06/03/2012