

Rocío Huerta Cuervo. Instituto Politécnico Nacional

**EL PROCESO DE PLANEACIÓN PARA LA REFORMA INSTITUCIONAL DEL  
INSTITUTO POLITÉCNICO NACIONAL  
(2001-2006)**

ROCÍO HUERTA CUERVO

MARZO DE 2009

## ÍNDICE.

Índice	2
Agradecimientos	3
Introducción	4
Contenido	9
Capítulo I.- El Instituto Politécnico Nacional. (Breve descripción)	11
Capítulo II.- Marco conceptual.	24
Capítulo III.- La reforma al modelo educativo del IPN	31
Capítulo IV.- La planeación para la reforma en el IPN. (2001-2003)	37
Capítulo V.- La segunda etapa de la reforma. (2004-2006).	46
VI.- La participación de los docentes en los procesos de planeación.	65
VII.- Conclusiones.	71
VIII.- Nuevas reglas de convivencia para el IPN	79
IX.- Anexos.	83
Anexo 1.- Programa nacional de educación.	83
Anexo 2. Programa de desarrollo institucional 2001-2006 IPN.	87
Anexo 3.- Los 17 proyectos institucionales en el Programa de Desarrollo Institucional.	94
Anexo 4.-Compromisos de la reunión de mitad de camino.	98
Anexo 5.- Instrumento Exploratorio	103
X.- Referencias bibliográficas.	108

**Agradezco a las autoridades del IPN las facilidades que me brindaron para la realización de esta investigación y al Mtro. Mario Luis Fuentes sus comentarios y observaciones a lo largo de la misma.**

## Introducción

En el año 2001 y derivado de un ejercicio de planeación estratégica, el Instituto Politécnico Nacional (IPN) inicio “un proceso de reforma institucional y de actualización de su Ley Orgánica, cuyo propósito fundamental (fue) plantear un nuevo modelo educativo y académico, así como las nuevas estructuras jurídicas y organizacionales que (facilitaran) el cumplimiento exitoso de la misión institucional” [IPN. PDI. P.68]<sup>1</sup>.

Esta iniciativa tenía el respaldo externo en los trabajos realizados por la Asociación de Universidades e Instituciones de Educación Superior (ANUIES), en las declaraciones del Presidente de la República de que propondría a la Cámara de Diputados una iniciativa para reformar la Ley Orgánica del IPN y posteriormente en el Programa Nacional de Educación.

A partir de la evaluación del desempeño institucional, se estableció la necesidad de transformar el modelo educativo del IPN, ya que el existente surgió como respuesta a una realidad social, económica, política y cultural ya superada en muchos aspectos<sup>2</sup>. El modelo educativo vigente (presencial, rígido en la organización escolar, sin autonomía para las escuelas, con procesos de planeación centralizados y a cargo de las autoridades exclusivamente, entre muchas otras características que se abordan posteriormente), difícilmente podía responder a las nuevas necesidades de nuestro país, inmerso en procesos de transición política, social, económica y demográfica a partir de la década de 1980.

Los principales indicadores de desempeño<sup>3</sup> mostraban -y aún siguen mostrando- resultados poco satisfactorios-, lo que evidenció las ineficiencias del andamiaje institucional. Se concluyó en la necesidad imperiosa de iniciar un proceso de reforma profunda, para construir las nuevas bases para el desempeño del IPN en la época actual. Se determinó entonces, innovar el marco normativo que regula la vida

---

<sup>1</sup>.- El 12 de diciembre del 2000, el Presidente de la República planteó que enviaría al Congreso de la Unión una iniciativa para reformar la Ley Orgánica del IPN y darle autonomía, esta declaración la hizo en el evento de nombramiento del Director General alentando a los sectores que internamente apoyan esa iniciativa.

<sup>2</sup>.- En el Plan Nacional de Desarrollo 2001-2006, se señala que “Aunque todos los países del mundo enfrentan los retos de la globalización y del cambio tecnológico, pocos se encuentran inmersos en procesos de cambio simultaneo tan profundos y tan diversos como México. Los retos del cambio están enmarcados en cuatro grandes procesos de transición que ... obligan a redefinir metas, rediseñar instrumentos y adecuar mecanismos de toma de decisiones. Estas cuatro transiciones son: La demográfica, la social, la económica y la política. [PEF.PND 2001-2006].

<sup>3</sup>.- Ver cuadro con los principales indicadores de desempeño en la página 55.

institucional, iniciar procesos de planeación participativos, paralelamente a la introducción de un nuevo modelo académico.

El objetivo de presente documento es evaluar el proceso de planeación que se ha seguido en el Instituto Politécnico Nacional del año 2001 al 2006, a fin de identificar las características de dicho proceso ha tenido.

Al iniciar la reforma se determinó que era indispensable generar procesos de planeación participativos como mecanismo básico para ir construyendo nuevas prácticas dentro de la organización, las cuales se debían corresponder con los propósitos del nuevo modelo educativo. Pasar de un proceso centralizado donde sólo participan las autoridades a uno con amplia intervención de la comunidad académica a fin de involucrarla plenamente con los propósitos y metas de la reforma.

La reforma institucional en marcha asumió teóricamente que sería a través de la planeación estratégica y de una amplia participación de la comunidad académica la vía para generar los cambios propuestos.

A diferencia de los procesos de planeación tradicionales se estableció que la empresa que el IPN iniciaba requería de “la participación responsable y comprometida de los politécnicos y una planeación adecuada” como elementos indispensables para alcanzar las transformaciones propuestas”. [M. R. N°. 12. P 9]

En el Programa de Desarrollo Institucional se estableció claramente que “En esta etapa de transición del IPN, los procesos de planeación, evaluación y modernización adquieren un papel estratégico constituyéndose en los medios para proyectar, retroalimentar y mejorar el nivel de cumplimiento de los objetivos institucionales”. [IPN. PDI. P.83]

Se estableció la necesidad de que las unidades académicas y las dependencias de la administración central perfeccionaran sus procesos internos de planeación y los articularan de mejor manera a la planeación institucional. [M. R. N°. 16 P. 11]

Evaluar el proceso de planeación, es entonces nuestro propósito.

Se entiende por evaluación el “Proceso que tiene como finalidad determinar el grado de eficacia y eficiencia, con que han sido empleados los recursos destinados a alcanzar los objetivos previstos, posibilitando la determinación de las desviaciones y la adopción de medidas correctivas que garanticen el cumplimiento adecuado de las metas presupuestadas. Se aplica antes de, durante y después de las actividades desarrolladas” [SHCP. P. 168-169]<sup>4</sup>.

---

<sup>4</sup>.- La Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE) define a la evaluación como “una función que

La investigación evaluativa es “un proceso de búsqueda de conocimientos respecto a las estrategias y aspectos que facilitan o entorpecen el cambio social”, este proceso debe ser riguroso, controlado y sistemático. Los elementos de la investigación evaluativa son: “Responde a las necesidades y perspectivas de diferentes audiencias; se orienta a la toma de decisiones; guía el proceso de cambio e innovación y facilita decisiones públicas y profesionales relevantes”. [Latorre. 2003. P23-24].

Los documentos en los que me basaré para realizar la evaluación sobre el proceso de planeación en el IPN (2001-2006), son todos ellos documentos institucionales, presentados por diversos órganos del mismo Instituto.

El proceso de reforma del IPN se inscribió en el contexto de las políticas educativas del gobierno federal, las cuales establecieron la necesidad de generar “cambios profundos en la manera de concebir la educación, sus contenidos, sus métodos y sus propósitos”, planteando también que “en el escenario emergente, las instituciones educativas necesitan una nueva cultura organizativa”, que les permita pasar “del mundo de la burocracia rígida al de las organizaciones flexibles, capaces de aprender”, realizando “esfuerzos extraordinarios de apertura, para proporcionar nuevos espacios de aprendizaje que aseguren oportunidades de educación para todos a lo largo de la vida” [SEP. PNE. P. 37-47],

En el año 2001, el grupo directivo del Instituto definió una nueva misión, se resolvió que el IPN “...es la institución educativa laica y gratuita de Estado, rectora de la educación tecnológica pública en México, líder en la generación, aplicación, difusión y transferencia del conocimiento científico y tecnológico, creada para contribuir al desarrollo económico, social y político de la nación. Para lograrlo, su comunidad forma integralmente profesionales en los niveles medio superior, superior y posgrado, realiza investigación, con calidad, responsabilidad, ética, tolerancia y compromiso social” Esta nueva misión se vinculó a una nueva visión de la Institución concebida para un horizonte de 25 años.

El IPN se visualizó como “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 en 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”. [IPN. MR.1.P.58-61]

---

consiste en hacer una apreciación, tan sistemática y objetiva como sea posible, sobre un proyecto en curso o acabado, un programa o un conjunto de líneas de acción, su concepción, su realización y sus resultados. Se trata de determinar la pertinencia de los objetivos y su grado de realización, la eficiencia en cuanto al desarrollo, la eficacia, el impacto y la viabilidad. Una evaluación debe proporcionar informaciones creíbles y útiles, que permitan integrar las enseñanzas sacadas en los mecanismos de toma de decisiones...” [Oropeza. P 24]

A partir de las reuniones que generaron esas definiciones, se han realizado diversos trabajos de planeación, que buscan acercar al Instituto al cumplimiento de la misión y visión establecidas.

De acuerdo al Reglamento de Planeación del IPN “El Programa Institucional de Desarrollo (PDI), debe contener la planeación a mediano plazo, constituyéndose en el instrumento básico para orientar el desarrollo institucional. El programa tendrá un alcance de seis años, en paralelo con el encargo del Ejecutivo Federal y describirá los propósitos institucionales a lograr y las políticas institucionales generales y de cada función a lo largo del periodo, y, particularmente, los objetivos, lineamientos de estrategia y metas a cumplir durante la vigencia del encargo de la administración institucional” [IPN. R. P. Art.9].

Como se puede observar dicho reglamento define un horizonte de seis años, a fin de vincular los programas de mediano plazo y los programas operativos anuales, de una administración (cuyo periodo de gestión dura tres años), a propósitos institucionales y de política pública de más largo aliento.

Una de las ventajas de esta definición es que se pretende superar la tendencia a priorizar los resultados de corto plazo, descuidando las actividades cuya concreción rebasan los plazos de una administración pero que son imprescindibles para el avance de la Organización, requisito válido de manera permanente, más aún cuando se proyecta llevar a cabo una reforma de grandes proporciones y cuando la planeación es estratégica.

Una limitante en el Reglamento de Planeación del IPN, es que sigue definiendo al Instituto como una “estructura del programa de intervención”<sup>5</sup> [Gairín. 1999] del gobierno federal, lo anterior por su carácter de órgano desconcentrado de la Secretaría de Educación Pública.

El presente documento analizará, las actividades realizadas por las dos últimas administraciones (2001-2006), ya que son éstas quienes han emprendido las actividades para la reforma institucional.

Evaluar la planeación institucional con base a un marco de referencia vinculado con los conceptos de calidad educativa y a través de los resultados de las metas definidas en los procesos de planeación resulta fundamental, ya que, por la trascendencia del

---

<sup>5</sup> .- Joaquín Gairín Sallán establece que las organizaciones presentan diferentes estadios de desarrollo, el primero es aquel donde las organizaciones son estructuras para programas de intervención de áreas burocráticas de alto nivel. “ El papel asignado a la organización resulta ser así subsidiario y fácilmente sustituible..., el segundo nivel es el de las organizaciones como contexto/texto de intervención, en esta situación la organización cuenta con un proyecto institucional que define metas las cuales buscarán cumplirse a través de programas y actividades en las que la comunidad juega un papel importante, el tercer nivel son las organizaciones que aprenden, en este tipo de organizaciones el proyecto escolar y curricular del centro ha sido elaborado con la participación de la comunidad, el propósito principal es el aprendizaje colectivo de sus miembros y continuamente se transforma a sí misma” [Gairín. 1999. P 3-8].

proyecto, es importante confrontar los objetivos y metas planeadas al inicio con los avances alcanzados después de seis años de la misma.

Los objetivos establecidos para la reforma en el IPN, por la extensión y profundidad que suponen, tienden a impactar todos los órdenes de la vida interna del Instituto y sus formas de vinculación con el exterior, *por lo que el ritmo de los cambios guarda relación directa con la innovación de sus estructuras organizativas y de gobierno y con los apoyos que externamente se construyan para lograr esos propósitos.*

Sostengo que la estructura actual del IPN fue diseñada para operar un modelo educativo rígido, en el cual los programas académicos, la organización escolar, la planeación y evaluación institucional, las políticas de formación docente, el uso del presupuesto, el nombramiento de las autoridades, los vínculos con el exterior y muchos otros aspectos, se deciden en instancias centralizadas, en las cuales las comunidades académicas no tienen ni voz, ni voto.

*La reforma institucional en marcha requiere la construcción procesos de planeación participativos, con normas que se apeguen a los propósitos de la misma. Si los procesos de planeación siguen recayendo exclusivamente en las autoridades los objetivos y metas de la reforma institucional no se cumplirán satisfactoriamente.*

Es fundamental que se reforme la Ley Orgánica vigente, para que se corresponda con la nueva misión y visión que existe del Instituto. La nueva misión institucional reclama un IPN con personalidad jurídica y patrimonio propios, con centros y escuelas que ejerzan la autonomía educativa y de gobierno, con instancias colegiadas capaces de tomar resoluciones sobre los principales aspectos de su vida académica, *con procesos de planeación y evaluación participativos*, con una organización escolar flexible, transparente y eficiente, con planes de estudio centrados en el aprendizaje que posibiliten al estudiante el desarrollo de competencias para un desempeño satisfactorio en el mundo profesional, laboral y social, con estructuras curriculares flexibles que favorezcan la vinculación, con un uso intensivo de las tecnologías de información y comunicación, con centros de investigación vinculados a las grandes problemáticas nacionales y a redes internacionales de desarrollo de la ciencia y la tecnología.

Estructuras sumamente cerradas como las que operan actualmente en el IPN, en donde el poder de decisión sobre la vida de las escuelas, las tiene una sola persona, no son idóneas para construir procesos de planeación eficientes, innovadores y representativos y una cultura de responsabilidad y apego a la ley, necesarios para que la reforma prospere satisfactoriamente y con ella, el Nuevo Modelo Educativo.

Las transformaciones institucionales arriba comentadas deben ser ampliamente reflexionadas por la comunidad politécnica a fin de evaluar autocráticamente nuestra



historia y construir nuevos referentes culturales que le den sustento a políticas educativas de calidad.

## **Contenido.**

En el capítulo I, hacemos una breve descripción de lo que es el IPN, el contexto de su surgimiento y su realidad actual, ha sido necesario remitirnos aunque sea brevemente a sus orígenes ya que como lo señalamos en el capítulo I, no se puede entender la realidad actual del IPN, sin comprender las raíces culturales de su surgimiento y estructuración.

En el capítulo II, se establece el marco teórico de referencia en el que nos hemos apoyado para evaluar la planeación realizada en el IPN dentro del contexto del proceso de reforma de acuerdo a criterios de calidad.

En el capítulo III, se explican las causas que generaron la necesidad de la reforma del IPN, tanto los cambios que a nivel nacional e internacional se vienen dando desde las últimas décadas del siglo XX, como las tendencias en la educación superior y en ese contexto el diagnóstico y las políticas gubernamentales en materia de planeación para los años 2001-2006.

En el Capítulo IV, se detalla como se inició el proceso de reforma del IPN, el diagnóstico realizado que dio como resultado el Programa de Desarrollo Institucional 2001-2006 y los contenidos básicos de la planeación institucional derivada de ese programa. Esto es la primera etapa de la reforma (2001-2003).

En el Capítulo V se explica la segunda etapa de la reforma en el periodo 2003-2006, y las prioridades marcadas por la nueva administración.

En el capítulo VI, se establecen las conclusiones y posteriormente los anexos. En ellos se detallan los contenidos del Programa Nacional de Educación, del Programa de Desarrollo Institucional 2001-2006 para el IPN, de los programas integrales de acción surgidos de la primera etapa e la reforma y de los compromisos básicos de la planeación en la segunda etapa (2004 -2006).

Un esquema general de este proceso sería el siguiente:

- Diciembre del 2000. Nombramiento del primer Director General no emanado del PRI.
- Declaración del Presidente de la República de que enviaría al Congreso de la Unión una iniciativa de Ley para darle autonomía al IPN.

- 2001. Inician los trabajos para elaborar el Programa de Desarrollo Institucional. Inicia la consulta a la comunidad del IPN sobre la Reforma a la Ley Orgánica.
- 2002. Se presenta el Programa de Desarrollo Institucional 2001-2006 (PDI), y el Programa Institucional de Mediano Plazo 20001-2003 (PIMP), ambos documentos elaborados en el área central.
- Se elabora la Iniciativa de Reforma a la Ley Orgánica del IPN, la cual es aprobada por el Consejo General Consultivo. Dicho proyecto contiene definiciones ambiguas en torno a la nueva naturaleza jurídica del IPN. Se envía dicho proyecto a la Secretaría de Educación Pública y a la Presidencia de la República. Empiezan los trabajos para clarificar los contenidos del Nuevo Modelo Educativo y Académico. Inician actividades de formación docente para el nuevo modelo educativo y del Programa Institucional de Tutorías.
- 2003. Las negociaciones para que la Presidencia de la República presente la iniciativa de Ley a la Cámara de Diputados no prosperan. El trabajo de negociación con los grupos parlamentarios es muy limitado.
- Diciembre de 2003 inicia una nueva administración en el IPN.
- 2004. No hay continuidad en los trabajos para la Reforma a la Ley Orgánica. Se presenta el Programa Institucional de Mediano Plazo 2003-2006. Los procesos de Planeación no se transforman. De 17 programas Prioritarios del PIMP 2001-2003, se presentan 49, mismos que después se agrupan en 70 programas.
- 2005 Evaluación de Mitad del Camino. Se concluye que el conocimiento de las metas de la Reforma entre la comunidad académica es crítico. Se reducen los programas prioritarios a partir de la agrupación de diversas actividades. Las áreas técnicas concluyen que no es posible correlacionar el PIMP 2001-2003, con el PIMP 2003-2006, ni tampoco el PIMP con los programas operativos anuales, pero no se toman medidas para atender esa problemática. Se inauguran diversas obras de infraestructura.
- 2006. El trabajo del IPN se centra en los festejos del 70 aniversario. Concluye la primera etapa de la administración.

## **CAPÍTULO I.- EL INSTITUTO POLITÉCNICO NACIONAL (IPN).**

### **I.I.- Su surgimiento.**

El IPN es una organización educativa que inició sus cursos formalmente el 20 de febrero de 1937<sup>6</sup>, durante el gobierno del presidente Lázaro Cárdenas. En su primer año de labores el IPN contó con 15, 594 estudiantes, en las escuelas prevocacionales, vocacionales y profesionales que lo formaron tanto en la ciudad de México como en provincia. El IPN se creó con la agrupación de diversos centros educativos ya existentes, habiéndoles realizado “transformaciones radicales, tanto en sus estudios como en su régimen escolar” [León. P. 62- 65].

Para comprender al Politécnico de hoy es importante conocer el contexto económico, social político y cultural en el que surgió, ya que muchos de sus rasgos vienen desde sus orígenes, en el gobierno cardenista y la existencia de un aparato estatal vinculado por siete décadas a un partido político, el Partido Revolucionario Institucional (PRI).

En la década de los treinta México experimentó un conjunto de transformaciones profundas. Después de la revolución de 1910-1917 y de luchas por el poder a través de medios violentos en los años posteriores, en esta década se inició un proceso de construcción de instituciones cuyo propósito fue encausar a través de mecanismos pacíficos y legales las problemáticas locales y nacionales dándole al país mayor estabilidad y gobernabilidad.

En ese entonces, la economía estaba dirigida a la ampliación del mercado interno a través del modelo de sustitución de importaciones, iniciado a raíz de la gran depresión económica de 1929-1933, y que consistió en alentar la sustitución de bienes importados -los cuales con la devaluación del peso habían sufrido un incremento considerable-, por bienes de fabricación nacional.

Esta política y las medidas de apoyo a la industria nacional, propiciaron un crecimiento de la inversión privada (la cual se incrementó en un 23.4% entre 1933 y 1940), y de la participación estatal, que durante el gobierno cardenista creció en 10.8% en promedio anualmente [Delgado. P.226].

---

<sup>6</sup> .- En 1935 surge la determinación de crear el Instituto Politécnico Nacional. En el informe que el general Lázaro Cárdenas presentó ante el Congreso de la Unión el 1° de septiembre de 1935, se mencionaba que “La Secretaría de Educación Pública está por terminar...el estudio que organiza el establecimiento de la Escuela Politécnica” y en el presupuesto de egresos para 1936 se dispusieron recursos con ese fin. En 1936 se adquirieron diversos equipos de laboratorio en el extranjero a fin de equipar al naciente politécnico. [León. P. 54]

“El Estado mexicano se convirtió en productor directo. La idea de que el Estado debía ser como una especie de policía para guardar el orden público, dejando a los particulares libertad absoluta en toda clase de negocios y transacciones, se liquidó”. [Lombardo. 1984. P70] –señalaba Vicente Lombardo Toledano, uno de los principales ideólogos del cardenismo. Durante el gobierno cardenista se crearon cuatrocientas empresas descentralizadas, propiedad del Estado mexicano [ibidem].

Era indispensable por tanto, contar con grupos extensos de profesionistas que administraran dichas empresas, que coordinaran y dirigieran los procesos de producción en las mismas, que atendieran por igual un conjunto de nuevos organismos estatales de reciente formación (El Banco Nacional de Crédito Ejidal, el Banco Nacional Agrícola, el Banco Nacional Hipotecario Urbano y de Obras Públicas, Nacional Financiera, Instituto Mexicano del Seguro Social, Banco de México, entre otros), que habían sido creados como medios de impulso de la economía y como una forma para consolidar el poder político recientemente constituido.

La empresa privada demandaba también técnicos y profesionistas, pues el crecimiento de la inversión privada y pública favoreció un crecimiento industrial del 8% entre 1937 y 1939. [Delgado. P226].

Paralelamente, la administración del Presidente Lázaro Cárdenas llevó a cabo la expropiación de la industria petrolera y ferroviaria, en manos de empresas extranjeras hasta 1938, y la reforma agraria que convirtió más de la mitad del territorio cultivable del país en propiedad colectiva (ejidal<sup>7</sup> y comunal<sup>8</sup>).

En un país donde ni siquiera el 5% de la población contaba con educación primaria, las exigencias de las políticas económicas gubernamentales dictaban la necesidad de construir una organización capaz de formar los técnicos calificados para la promoción de una verdadera economía nacional.

En el entorno internacional la polarización del mundo en dos grandes bloques se había establecido y la alternativa para los países que no pertenecían a ninguno de ellos era la lucha por la independencia, no se vislumbraba de ninguna manera la posibilidad de superar el esquema político que había surgido y que se consolidó después de la segunda guerra mundial.

Como lo menciona Delgado, “la política nacionalista del presidente Cárdenas en busca de la independencia económica del país, constituyó un elemento político indispensable para lograr la consolidación del Estado, cuando las fuertes luchas

---

<sup>7</sup> .- El ejido es una dotación de tierras entregadas a un núcleo de población para ser aprovechadas de la manera que consideraran conveniente. Cada ejido esta regulado por un órgano interno llamado Comisaría Ejidal, integrado por los titulares de la dotación (generalmente hombres) que eligen a un presidente y una mesa directiva.

<sup>8</sup> .- Durante el gobierno cardenista se repartieron 18 millones de hectáreas como propiedad ejidal, con lo que la propiedad colectiva (comunal y ejidal), llegó a 25 millones de hectáreas. [Delgado. P. 225 ]

ideológicas que se daban en el ámbito internacional amenazaban con dividir aún más a un México fracturado políticamente”. [Delgado P.222].

Para alcanzar la independencia económica era fundamental contar con independencia científica y tecnológica, y para ello el Estado necesitaba una organización de la que surgieran técnicos especializados, que compartiendo el proyecto económico y social del gobierno, afianzara a la industria nacional naciente y los nuevos organismos gubernamentales.

El IPN fue concebido como un instituto para proveer de técnicos y profesionistas a la industria nacional, así también, al igual que otros centros educativos, como mecanismo de movilidad social, para los hijos de obreros y campesinos, clases aliadas al gobierno cardenista.

La construcción del IPN entonces, se inscribió dentro del proyecto nacionalista del gobierno de Lázaro Cárdenas, de promover políticas para fortalecer el consenso social ante una gran cantidad de enemigos de dentro y fuera del país [Córdova. 1980. P89] e impulsar las políticas de desarrollo económico.

Las dependencias gubernamentales creadas por el cardenismo, respondían a una concepción de Estado con fuerte influencia de ideas socialistas, en donde el individuo no era lo más importante, sino las organizaciones que representaban los intereses colectivos de sus miembros, que imponían una disciplina determinada, que generaban códigos compartidos de valores y nociones sobre la realidad social y lo más importante estaban vinculadas orgánicamente con el Estado y su partido. Los fines de estas organizaciones se fijaban desde la cúpula misma del gobierno.

De manera específica en el terreno educativo, en 1934 el Congreso de la Unión aprobó una reforma al artículo tercero de la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos e incorporó la orientación socialista de la misma<sup>9</sup>. En el caso del IPN había instrucciones precisas para que los profesores “no limitasen sus actividades a la enseñanza de las materias que profesaban, sino que participasen sobre todo en los esfuerzos por liquidar la desigualdad social que la injusta distribución de la riqueza origina.”[León P. 66].

“Educación socialista” que sirvió para ideologizar a los trabajadores de la educación y

---

<sup>9</sup>.- Para Octavio Paz, la reforma del artículo tercero para definir a la educación impartida por el Estado Mexicano como socialista en 1934, es expresión de nuestra enajenación recurrente como nación, fue una trampa, en la que sólo cayeron sus inventores - escribió -ya que resultó sumamente contradictorio que con una política económica que favoreció la expansión de la iniciativa privada y por tanto la propiedad privada de los medios de producción, se haya aprobado una “educación socialista”. [Paz. 1959.150].

De acuerdo a María Teresa Naves, quien ha realizado una investigación sobre los alcances y contenidos específicos que la denominación de educación socialista adquirió en nuestro país concluye que “el espíritu de la reforma rebasó la aplicación de un socialismo ortodoxo: significó la síntesis de las distintas demandas y proyectos generados en la revolución, enfocados a darle una orientación a la escuela...la concreción de esta reforma en 1934, significó refrendar el pacto social establecido en la Constitución de 1917”. [Naves. En [http://biblioweb.dgsca.unam.mx/diccionario/hm/articulos/sec\\_30.htm](http://biblioweb.dgsca.unam.mx/diccionario/hm/articulos/sec_30.htm)].

no para favorecer a la escuela como espacio de reflexión abierta al pensamiento científico y universal, especialmente a las escuelas de nivel superior.

Las políticas cardenistas para el mundo laboral, agrícola y social fortalecieron la cultura del colectivismo y el comunitarismo, a través de los ejidos, los sindicatos, las cooperativas y las escuelas y el medio a partir del cual estas políticas se impulsaron fue a través del partido en el poder<sup>10</sup>, que a partir de 1938 solo aceptó la afiliación colectiva de sus miembros a través de sus organizaciones.

Lo que favorecía al partido y por tanto al gobierno era aceptado. Las personas, hombres y mujeres eran importantes sólo si pertenecían a una organización del partido hegemónico, sino, se les veía más bien como adversarios.<sup>11</sup>

Durante el cardenismo se institucionalizó la ideología de la revolución mexicana<sup>12</sup>, como pensamiento predominante en el Estado y en bastos sectores de la sociedad, y ello fue posible por la forma en que desde el gobierno cardenista se organizó a los trabajadores, en grandes centrales a partir de las cuales se gestionaban las demandas de los mismos, centrales obreras, campesinas y otros gremios integrantes del partido en el poder y por diversas políticas culturales y educativas, dentro de las cuales la creación del Instituto Politécnico Nacional fue una parte importante.

La Universidad Nacional Autónoma de México<sup>13</sup>, principal institución educativa del país, no podía responder a las necesidades de las políticas cardenistas, ya que en ella y como producto de la lucha ideológica posterior a la Revolución Mexicana se desarrolló un pensamiento liberal, de crítica al poder y su ejercicio, de cuestionamiento a la corrupción que los nuevos organismos estatales manifestaban y de defensa del individuo y el ciudadano<sup>14</sup>. El cardenismo, por tanto, no contó con esa

---

<sup>10</sup> .- En 1929 se formó el Partido Nacional Revolucionario, que integró a los diversos grupos del movimiento revolucionario, dispersos y confrontados después del movimiento armado de 1910 -1917, los cuales se disputaban el poder de manera sistemática y violenta. Este partido llevó a la Presidencia de la República a Lázaro Cárdenas (1934-1940), pero la necesidad de eliminar del mismo a los seguidores de Plutarco Elías Calles, ex -presidente y "jefe máximo de la revolución" y de crear bases de apoyo sólidas para el nuevo gobierno y sus políticas, llevaron a transformarlo en Partido de la Revolución Mexicana (PRM) en 1938. El PRM eliminó la integración individual de sus miembros y se formó en base a tres grandes centrales de trabajadores, la de obreros, la de campesinos y la de militares. Posteriormente se sumó la central de organizaciones populares, en donde el papel de los profesionistas ha sido significativa. En 1946 el PRM se transformó en Partido Revolucionario Institucional.

<sup>11</sup> .- Ejemplo de ello es que a pesar de que el Congreso de la Unión y los congresos locales habían aprobado entre 1937 y 1938 la reforma constitucional para darle el voto a las mujeres mexicanas, el decreto firmado por el Presidente de la República nunca se publicó, ya que hubo temor de que las amas de casa, que no estaban organizadas en el partido oficial apoyaran a los adversarios del cardenismo. La ley respectiva tuvo que esperar hasta 1953 para ser nuevamente aprobada y publicada en el diario oficial de la federación. [Tuñón. 1987]

<sup>12</sup> .- Años más adelante se conceptualizaría como nacionalismo revolucionario.

<sup>13</sup> .- La autonomía para la Universidad Nacional Autónoma de México (UNAM), se decretó en 1929, pero fue hasta 1933 cuando se hizo efectiva .

<sup>14</sup> .- Manuel Gómez Morín rector de la UNAM en 1933 y fundador del Partido Acción Nacional en 1939, escribió, con relación a las instituciones creadas por los gobiernos posrevolucionarios, particularmente del Banco Nacional de Crédito Agrícola.: "niña buena de un pueblo bueno...que con el paso del tiempo emputeció", que da una idea de la crítica que desde la UNAM surgía al quehacer de los gobiernos autodenominados revolucionarios [Citado por Krauze. P385], lo anterior ya que según Enrique Krauze "Las instituciones naufragaron desvirtuadas por el mal: el oportunismo, la ambición y la corrupción". [Ibidem].

casa de estudios para impulsar su proyecto político<sup>15</sup>.

El interés del cardenismo en el fomento de carreras técnicas y de la educación superior y su visión de otorgar un papel más decisivo a las organizaciones del gobierno en la transformación económica, social y política, así como el hecho de que los fundadores<sup>16</sup> del IPN fueron miembros relevantes del partido gobernante forjó en los egresados y administradores del IPN la identificación con una perspectiva nacionalista, de lealtad y adhesión al partido en el poder, que se fortaleció en las siguientes décadas.

En el terreno de la planeación, en 1930 apareció la Ley sobre Planeación General de la República, la cual estableció la necesidad de “inventariar ampliamente los recursos naturales del país, y reorganizar la actividad económica y social, así como coordinar y encauzar las actividades del sector público” [Oropeza. P.68]

En 1934 y derivado de la campaña política de Lázaro Cárdenas se presentó el Plan Sexenal 1934 – 1940. El quehacer del IPN se definió desde la Secretaría de Educación Pública y la Presidencia de la República. El instituto no contó con un proyecto propio por 65 años. Las políticas, objetivos y metas vinieron desde afuera invariablemente.

El IPN creció junto con México, con los claro oscuros que caracterizaron el desarrollo de nuestro país en esas décadas del denominado “milagro mexicano” (1940-1970), específicamente con los claro oscuros que manifestaron las dependencias de la administración pública federal<sup>17</sup>.

En el año 2000, con la llegada a la Presidencia de la República de un candidato ajeno al PRI, el IPN se enfrentó a una nueva realidad, que abrió las posibilidades para replantear el ser y quehacer institucionales, no tanto por una dinámica interna propensa al cambio hasta el año 2000, ya que internamente lo más común es la resistencia al mismo por parte de los directivos, sino por la presión de las políticas

---

<sup>15</sup> .- De acuerdo a Susana Quintanilla, investigadora del CINVESTAV, “La apertura del IPN, en 1937, significó una ruptura con el modelo universitario impulsado desde la medianía del siglo XIX, así como un ataque frontal a la Universidad Nacional de México (UNAM). A diferencia de ésta, que nació dotada de una relativa independencia legal respecto al Estado y a lo largo de su vida conquistó la autonomía plena, el IPN fue concebido e instrumentado como un órgano perteneciente al cuerpo estatal. No se le concedió margen alguno para actuar de manera independiente del gobierno central, ni se le fijaron mecanismos internos para la elección de sus autoridades y para la participación de estudiantes y maestros en la toma de decisiones. A largo plazo, estas ausencias propiciarían prácticas autoritarias y corporativas aún vigentes”. [Quintanilla. En [http://biblioweb.dgsca.unam.mx/diccionario/htm/articulos/sec\\_31.htm](http://biblioweb.dgsca.unam.mx/diccionario/htm/articulos/sec_31.htm)

<sup>16</sup> .- El anteproyecto de creación del IPN fue encargado a una comisión presidida por el Ingeniero Juan de Dios Bátiz Paredes, en ese momento jefe del departamento de enseñanza técnica industrial y comercial de la Secretaría de Educación Pública, exgobernador de Sinaloa, cuatro veces diputado federal, senador de la República y tesorero del Partido Nacional Revolucionario durante el gobierno de Plutarco Elías Calles. [León. P 43-56]

<sup>17</sup> .- José Luis Méndez menciona que en México “ha existido una alta desconfianza entre los funcionarios, cuya lealtad ha sido hacia los líderes de sus grupos político-burocráticos (camarillas), más que hacia las instituciones o políticas del Estado... En México hasta mediados de los noventa...se ha tendido, por un lado a la sobre regulación y, por el otro, a sobrevalorar, en nombre del desarrollo nacional, la lealtad al partido, al grupo y al presidente en turno, y a tener relaciones de “parentela” y en consecuencia políticas distributivas” [Méndez. 1999. P. 24].

federales y grupos sociales que desde años atrás habían venido cuestionado los resultados de las instituciones públicas de educación superior, y exigiendo mayor calidad y eficiencia en el uso de los recursos públicos.

La coyuntura brindó “la oportunidad de un cambio importante”. Pero la posibilidad de que “esta oportunidad se explote depende en parte del nivel de apoyo de los grupos y figuras políticas clave y de la forma en como se encauzan los cambios” [Citado por March y Olsen. P 181] o del poder de negociación e influencia que desarrollen sus actores [Romero. P.24], así como de un proceso de cambio cultural en quienes administran y sostienen al Instituto, que son sus autoridades, profesores y estudiantes.

Del año 2000 al 2006 México cambio, el representante del poder ejecutivo ya no procedió del PRI, se fortaleció la libertad de expresión, la división de poderes y se consolidaron los criterios de política macroeconómica<sup>18</sup>, entre los aspectos más notorios, pero el funcionamiento de las organizaciones gubernamentales, específicamente las instituciones públicas de educación se ha mantenido sin cambios importantes.

La evaluación de los organismos gubernamentales ha estado en manos de las cúpulas de la burocracia –básicamente-, las cuales se han afianzado, fortaleciendo las redes de compromisos en su interior, sin permitir que criterios universalmente aceptados sean los que conduzcan las evaluaciones dentro de las mismas.

*Es esta institucionalidad una limitante para que los cambios dentro de las organizaciones públicas se realicen exitosamente.*

## I.II.- El IPN en la actualidad<sup>19</sup>.

A pesar de que la realidad bajo la cual surgió el Instituto Politécnico Nacional se ha modificado significativamente, la Ley Orgánica (LO) mantiene los siguientes enunciados:

El deber ser del IPN, su naturaleza y sus fines, están plasmados en los primeros artículos de la Ley Orgánica. El artículo primero establece que, “El Instituto Politécnico Nacional es una Institución educativa del Estado creada para consolidar la independencia económica, científica, tecnológica, cultural y política, así como, el progreso social de la nación, en consonancia con los objetivos históricos de la

---

<sup>18</sup> .- Como una política cambiaria sujeta al mercado, bajo déficit fiscal, control de la inflación, incremento de los salarios de acuerdo a los niveles de inflación, bajo endeudamiento del gobierno federal.

<sup>19</sup> .- Los datos que aparecen en este apartado han sido tomados del Informe de autoevaluación 2005, presentado por la Dirección General al Comité Interno de Administración, del documento correlación de estadísticas 2002-2003-2004-2005, presentado para la evaluación de mitad de camino por la Secretaría Técnica del Instituto (agosto 2005), y el informe de autoevaluación 2004, igualmente presentado por la Dirección General del IPN.



Revolución Mexicana”. [IPN. Ley Orgánica. Art. 1].

El Instituto Politécnico Nacional es un órgano desconcentrado de la Secretaría de Educación Pública, [Art. 2 Ley Orgánica]. Los órganos desconcentrados de acuerdo al Artículo 17 de la Ley Orgánica de la Administración Pública Federal, son aquellos que le sirven a la Secretaría para brindar atención eficaz y eficiente en el despacho de los asuntos de su competencia, tienen facultades específicas para resolver sobre la materia para la que fueron creados y dentro del ámbito territorial que se determine en cada caso por la ley. Son Instancias que se encuentran en un lugar físico distinto al del sector central, pero dependen presupuestal y jerárquicamente de la Dependencia. [Glosario de Términos. SHCP]

Dentro de las finalidades del IPN se establecen: “Investigar, crear, conservar y difundir la cultura para fortalecer la conciencia de la nacionalidad, procurar el desarrollo de un elevado sentido de convivencia humana y fomentar en los educandos el amor a la paz y los sentimientos de solidaridad hacia los pueblos que luchan por su independencia; Promover en sus alumnos y egresados actitudes solidarias y democráticas que reafirmen nuestra independencia económica; Garantizar y ampliar el acceso de estudiantes de escasos recursos a todos los servicios de la enseñanza técnica que preste el Instituto. (Art. 3 Fracción III, IV, VI y VII. IPN. Ley Orgánica).

Por mencionar sólo aquéllas fracciones en donde de manera más clara aparecen nociones vinculadas con el origen del IPN, como lo es la lucha por la independencia económica y la prioridad que se da a los estudiantes de escasos recursos económicos, aspectos que a la fecha no han sido transformados.

El IPN tiene cuatro grandes finalidades, primero, impartir educación en los niveles medio superior, superior y de posgrado, así como diversos programas de educación continua y a distancia; segundo, realizar investigación científica y tecnológica; tercero, difundir y extender los productos de su trabajo a la sociedad y cuarto vincularse con ella a través de las actividades que realiza.

El quehacer institucional se rige, además de la Constitución y las leyes federales en materia educativa, de ciencia y tecnología y de la administración pública, por la Ley Orgánica del Instituto y 26 reglamentos internos<sup>20</sup>. Las relaciones laborales entre los docentes y trabajadores de apoyo con el Instituto se regulan por la Ley Federal de Trabajadores al Servicio del Estado (reglamentaria del apartado B del Art. 123 de la Constitución).

En el terreno de la planeación, el IPN como órgano desconcentrado de la Secretaría de Educación Pública, debe circunscribir sus políticas y estrategias incorporadas al Plan Nacional de Desarrollo, al Programa Nacional de Educación y al Programa

---

<sup>20</sup> .- Este dato es hasta junio de 2006, ya que en posteriormente se aprobaron nuevos reglamentos.

## Especial de Ciencia y Tecnología.

Las atribuciones que el IPN tiene conferidas las lleva a cabo a través de 16 escuelas de nivel medio superior, 24 de nivel superior (de las cuales la mayoría cuenta con centros de investigación y estudios de posgrado), 15 centros de investigación científica y tecnológica, cinco centros y una unidad con orientación tecnológica, 11 centros de educación continua y cinco de apoyo educativo. En ellos ofrece 32 programas de bachillerato bivalente (54 dice el informe 2005)<sup>21</sup>, 60 programas a nivel licenciatura (64) y 112 a nivel posgrado (108), de los cuales 25 (21) son de especialización, 61 de maestría y 26 de doctorado.

El IPN contó en el 2005 con 15, 123 docentes, (para junio de 2005 se reportaron 14, 370<sup>22</sup>), de ellos 2, 852 (28%) cuentan con estudios de posgrado (especialización, maestría o doctorado), 6, 166 (59%) con licenciatura y 1, 349 (13%) con otros estudios (técnicos en su mayoría). En el 2001, los profesores sin estudios de licenciatura eran 2, 300 aproximadamente [IPN. PDI. P.25 ]

De este total el 47% son profesores de tiempo completo, 9% tiene entre 30 y 39 horas, 13% entre 20 y 29 horas, y 31% menos de 20 horas<sup>23</sup>.

El IPN cuenta también con 9, 607 trabajadores de apoyo a la educación, de los cuales 6, 538 están adscritos a las unidades del nivel medio superior, superior y posgrado y 3, 068 al área central (32%).

La matrícula del IPN es de 133, 274 estudiantes (ciclo 2005-2006), de ellos el 59% cursa el nivel superior, 36% nivel medio superior y el 5% en posgrado.

En el año 2005 el IPN ejerció un presupuesto de 7,154, 588, 700 pesos. De ellos 6, 780 millones procedieron de recursos fiscales, de acuerdo al informe de autoevaluación 2005, el resto los obtuvo por venta de servicios, donaciones, y convenios<sup>24</sup>.

---

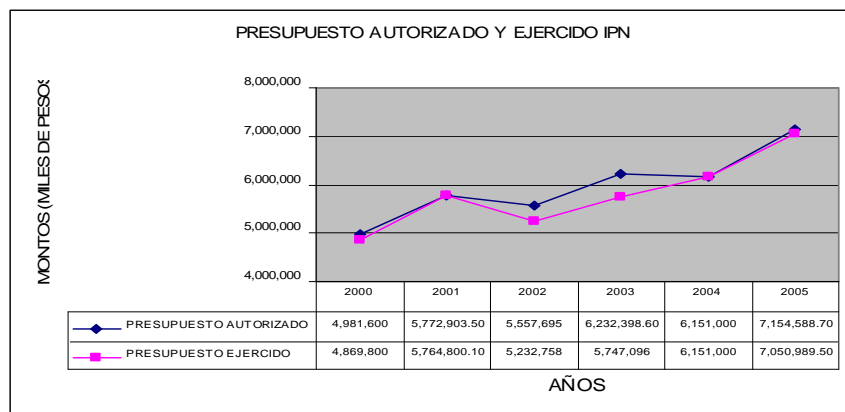
<sup>21</sup> .- La información del total de programas ofrecidos en los tres niveles educativos, no es homogénea en los diversos documentos oficiales. Entre paréntesis se ofrece el dato del informe de autoevaluación 2005, el dato sin paréntesis procede de dos documentos: Correlación de las estadísticas. Para la evaluación de mitad de camino y numeralia 2004. Anexo al informe de autoevaluación 2004. Hasta septiembre de 2005, no se había aprobado ningún nuevo programa del nivel medio superior y superior, más allá de los 32 y 60 vigentes, por eso se toma ese dato como el real.

<sup>22</sup> .- Correlación de estadísticas. Evaluación de Mitad de Camino. IPN. ST.

<sup>23</sup> .- En 2001 y de acuerdo al diagnóstico del Programa Institucional de Desarrollo, los porcentajes eran los siguientes: 50.4% de tiempo completo, 9.7 de tres cuartos de tiempo, 13.7% de medio tiempo y 26.2% de menos de 20 horas.

<sup>24</sup> .- En el mismo informe de autoevaluación 2005, se reportan ingresos por 248 millones de pesos por concepto de recursos autogenerados, 344.9 millones producto de convenios vinculados y 167.8 millones por concepto de donaciones.

## Evolución del presupuesto en el IPN (2000-2006).



Fuente. IPN. Informes de autoevaluación 2000-2005 y Documento Seguimiento y Control de Gestión Programático Presupuestal. Secretaría Técnica. Dirección de Programación y Presupuesto.

El crecimiento nominal del presupuesto del IPN del año 2000 al 2005, fue del 43% y en términos reales fue del 29%.

Si el presupuesto es el reflejo cuantitativo de las políticas públicas, habría que concluir que ha habido decisión de apoyar el proceso de reforma institucional del IPN y con ello la mejora de la calidad de la educación que se imparte. Si el presupuesto es expresión de la capacidad de negociación de una dependencia ante la Cámara de Diputados, habría que señalar que dicha capacidad fue notoria en la definición del presupuesto para los años 2001, 2003 y 2005. Si el presupuesto es reflejo de la realidad de una organización habría que decir que la realidad del IPN es sustantivamente mejor que el grueso de las dependencias públicas que imparten educación media superior y superior en nuestro país, ya que el gasto por alumno en el IPN en el año 2005, fue de 53, 683. 30 pesos, monto superior a los 16, 426 pesos que en promedio se gasta por cada estudiante de estos niveles educativos a nivel nacional<sup>25</sup>. [PEF. V I. de G. Anexos estadísticos. P. 49 y 50]

El costo por alumno de acuerdo a la matrícula inscrita en la institución ha sido la

<sup>25</sup> .- En el anexo estadístico del V Informe de Gobierno, se apunta que el gasto total para la educación media superior y superior fue de 101133.9 millones de pesos en el año 2005 y el total de la matrícula en esos dos niveles fue de 6,156, 800 estudiantes.

siguiente:

AÑO	COSTO ANUAL (PESOS)
2000	37, 620.83
2001	42, 309.38
2002	39, 973. 93
2003	47,329. 52
2004	51,330. 06
2005	53, 683. 30

De acuerdo a la OCDE el gasto promedio de un alumno de nivel superior en nuestro país es de 5, 774 dólares, muy por debajo de los 11,254 dólares que en promedio tienen los países integrados a esa organización. [OCDE. 2006].<sup>26</sup>

Entre los 11,254 dólares de gasto por estudiante de nivel superior, reportados por los países miembros de la OCDE y los 5,774 dólares del promedio nacional para este nivel, la problemática de la educación superior en materia de presupuesto se observa muy evidente, y junto a ello los problemas de equidad y calidad muy fuertemente vinculados.

La eficiencia terminal, entendida como la relación entre los alumnos que concluyen un programa académico y el total de inscritos en esa generación, fue del 59.3% en el nivel medio superior durante el ciclo escolar 2004-2005 y en el nivel superior del 69.1% [IPN. ST. Estadísticas 2005].

A continuación y retomando el esquema presentado por Gairín, [Gairín. 1999] se hace una breve descripción de las características fundamentales en el desempeño del IPN.

#### **PRINCIPALES CARACTERÍSTICAS DEL IPN AL INICIO DE LA REFORMA INSTITUCIONAL<sup>27</sup> (MODELO EDUCATIVO VIGENTE)**

Cultura e ideología institucional	Nacionalista, apegada a los principios de la Revolución Mexicana. (Ley Orgánica Art. 1).
Procesos de ingreso de los estudiantes.	El origen socioeconómico de los estudiantes es un elemento que se considera para tal efecto. (Art. 3 Ley Orgánica).
Situación de la Institución	Es un órgano desconcentrado de la Secretaría de Educación Pública. No es

<sup>26</sup> .- Si comparamos el costo por estudiante en el año escolar 2005-2006, con el que reportan algunas otras escuelas, veremos lo siguiente:

ESCUELA	COSTO ANUAL (pesos)
ITAM	100,600
ITESM	107,200
UNITEC	39,250
U V MÉXICO	56,000

Fuente: Periódico Reforma. Suplemento. Universitarios. Agosto. 2006. Promedio de costos de diversas carreras.

<sup>27</sup> .- Muchas de estas características fueron señaladas como resultado del proceso inicial de planeación estratégica . [IPN.PDI y M.R. N° 1]

frente al Poder Ejecutivo	un organismo autónomo.
Situación de las escuelas, unidades y centros con relación al área central de la Institución.	Falta de autonomía, 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, atiende a arreglos políticos básicamente.
Comunicación.	Vertical y unidireccional.
<b>Planeación y Evaluación</b>	<b>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 cuantitativos no de eficiencia sino de cobertura.</b>
Acceso del personal a la Institución.	Los criterios académicos no se corresponden con las exigencias actuales.
Situación del personal	El 52% de la población docente tiene menos de 30 horas de nombramiento asignadas, por tanto no pueden acceder a programas de estímulos al desempeño y becas de exclusividad, que son las que premian las tareas de investigación científica. Sólo el 27% de los trabajadores tiene estudios de posgrado.
Planes y programas de estudio y proceso curricular.	Proceso de enseñanza. Presencial. Centrado en la enseñanza. Los programas de estudio son listados de temas y subtemas. Bibliografía poco actualizada. Evaluación normativa. El profesor trasmisor de conocimientos. El alumno sujeto pasivo. Pocas actividades fuera del aula. Material de apoyo didáctico escaso y poca creatividad. Escaso uso de nuevas tecnologías de información y comunicación. Poco desarrollo en el alumno de habilidades para el trabajo en equipo y liderazgo. Laboratorios obsoletos e instalaciones con muchas deficiencias. Servicios de apoyo a los estudiantes sin coordinación y escasa evaluación sobre el impacto de sus programas. Escasa vinculación con el entorno. El servicio social se percibe como mero trámite en muchos casos. No hay movilidad de estudiantes y docentes. Pérdida de pertinencia social de los planes de estudio y disminución del reconocimiento social a la Institución.
Estructura Organizacional.	Centralización en la toma de decisiones. El Director General tiene por Ley, las facultades para decidir en los aspectos medulares de toda la organización, como nombramiento de autoridades, creación o desaparición de nuevos centros de estudio, aprobación de planes y programas de estudio, cambio de reglamentos, etc. (Ley Orgánica del IPN) Control extremo sobre la vida académica de las escuelas, a través de los más diversos mecanismos. 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.

Indicadores académicos.	<p>Cambio continuo en los equipos de trabajo.          El alumno decide a los 14 o 15 años de edad -al iniciar la educación media superior-, el área de conocimiento en la cual estudiaría.          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.          Eficiencia terminal entre el 60 y 65% %. Alto nivel de deserción y reprobación.</p>
*Elaboración propia	

Estos son los elementos básicos del modelo educativo vigente que con la reforma iniciada en el año 2001, se pretenden transformar para dar paso a una estructura con las siguientes características:

<b>ELEMENTOS DEL NUEVO MODELO EDUCATIVO :</b>	
Naturaleza Jurídica Estructura Orgánica	<p>Órgano descentralizado de la SEP, con autonomía.</p> <p>Consejo General, máxima instancia de gobierno con participación equitativa de los sectores que conforman la comunidad. Autonomía de las Escuelas. Existencia de órganos colegiados para la toma de decisiones. Misión y Visión compartidas por la comunidad. <b>Planeación participativa. Evaluación permanente del desempeño interna y externa.</b> Mayor horizontalidad en las relaciones entre instancias. Especialización de equipos de trabajo. Trabajo en equipo. Transparencia en todos sus procesos y rendición de cuentas. Procesos de evaluación del desempeño docente desde las escuelas.</p>
Fines del IPN	<ol style="list-style-type: none"> <li>1.- Impartir educación científica y tecnológica en los niveles medio superior, superior y de postgrado, de carácter público, laico y gratuito.</li> <li>2.- Realizar investigación científica y tecnológica.</li> <li>3.- Extender, divulgar y difundir la cultura de conformidad con los valores nacionales.</li> <li>4.- Vincular con la sociedad y sus sectores productivos las acciones, los servicios y la tecnología que genere el instituto, para promover y propiciar el avance de la sociedad en su conjunto. Apoyar la inserción exitosa de nuestro país a la sociedad del conocimiento.</li> </ol>
Organización Escolar	<p>Flexible, los estudiantes deciden en el marco de criterios generales su trayectoria académica y el proceso de avance en la misma.</p> <p>Los estudiantes no se comprometen con un área del conocimiento desde el nivel medio superior. Hay posibilidad de tránsito entre áreas del conocimiento, escuelas y modalidades educativas.</p> <p>Sistema de control escolar descentralizado a las escuelas, usando sistemas informáticos para su integración. Transparencia y eficiencia en el manejo de la información académica de los estudiantes.</p> <p>Las academias son espacios de reflexión, retroalimentación y formación sobre la currícula y las competencias para la docencia, para la evaluación de metas e incorporación de mejoras en el proceso educativo. Se busca la profesionalización de la docencia.</p> <p>Integra los diversos servicios de apoyo al estudiante y da seguimiento personalizado a través de las tutorías.</p> <p>Los docentes son elementos clave en la toma de decisiones del centro escolar, participan colegiadamente no sólo en su unidad de aprendizaje, sino dentro del área de formación a la que pertenecen y en los procesos permanentes de evaluación de la currícula. Se favorece la formación de redes de investigación y vinculación intrainstitucionalmente y con otros organismos educativos y de ciencia y tecnología.</p> <p>La normatividad alienta la movilidad estudiantil y docente, a nivel nacional e internacional.</p>

El sistema de estímulos al desempeño docente está inscrito en la profesionalización de la docencia.

La información que genera es transparente y pública.

Los Planes y Programas de Estudio. Estructurados en base a competencias profesionales y créditos.  
Integrado por áreas de formación. El área de formación institucional tiene como fin desarrollar competencias demandadas a nivel local y global  
Incorpora la necesidad de la atención personalizada al estudiante a lo largo de su trayectoria académica.  
Agrega procesos de evaluación continua y diversificada.  
Incorpora el uso indispensable de las tecnologías de información y comunicación y nuevas modalidades educativas.  
El docente adquiere competencias para ser facilitador del aprendizaje  
Pone hincapié en el papel activo del estudiante en su proceso de formación, por tanto desarrolla a través de la currícula competencias para la investigación  
Integra el servicio social, las prácticas profesionales y la titulación a la currícula.  
Se establecen múltiples espacios para el aprendizaje.  
Integra salidas laterales para favorecer la incorporación al mercado de trabajo.

\* Elaboración propia

Como se puede observar con el análisis de los dos cuadros previamente expuestos, el nuevo modelo educativo supone una reforma profunda e integral de la Organización, dentro de la cual los procesos de planeación son uno de los instrumentos para procesar la misma.

## CAPÍTULO II.- MARCO CONCEPTUAL.

Se entiende por planeación estratégica el proceso a partir del cual se fijan los propósitos de largo plazo para una organización, así como la visión que de ella se espera en ese lapso, implica la ubicación precisa de las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas con las que una organización cuenta, a fin de actuar en ellas a través planes de largo, mediano y corto plazo y un sistema de valores que impregnarán la forma de conducirse de los que intervienen en la organización. [Rodríguez. P127]

La planeación estratégica incluye además del análisis estratégico, la definición de las líneas de acción o estrategias a partir de las cuales se alcanzará la misión y visión previamente definidas, así como los planes de acción de corto plazo que enlazarán objetivos específicos al logro del plan general.

De acuerdo a Osborne y Gaebler, la planeación estratégica es “el proceso de examinar la situación corriente de una comunidad u organización y su futura trayectoria; marcar metas, desarrollar una estrategia para conseguir dichas metas, y medir los resultados”<sup>28</sup> [Oropeza. P. 51]

Cuando los procesos de planeación estratégica se dan a través de procedimientos participativos “generan amplios acuerdos en las comunidades en donde se desarrollan. Los acuerdos son resultado de análisis y reflexiones sobre los temas críticos, pero sobre todo de una modificación *de la estructura en la que tienen lugar las interacciones de los actores de esas comunidades*. La interacción para ser productiva, se basa en cinco aprendizajes básicos: Saber a aprender, saber reflexionar, saber participar con base a diálogos, saber construir un futuro valioso y saber actuar.” [Oropeza. P 55-56].

En el ámbito de la administración pública, la planeación estratégica se convierte en un instrumento de la política pública, que sintetiza algunos de los principios básicos de la formulación de las políticas sociales, como lo son la promoción de la participación

---

<sup>28</sup> .- Los autores señalan que diferentes procesos de planeación estratégica involucran distintas tácticas, “pero la mayoría implican un número de pasos básicos: 1.- Análisis de la situación, tanto interna como externa, 2.- Diagnóstico, o identificación de las situaciones clave que enfrenta la organización, 3.- Definición de la misión de la organización, 4.- Articulación de las metas básicas, 5.- Creación de una visión, 6).- Desarrollo de una estrategia para conseguir la visión y las metas; 7.- Desarrollo de un calendario para dicha estrategia y 8.- Medida y evaluación de los resultados. En el caso del sector público señalan un elemento más: consenso.



responsable, la generación de consensos y la construcción de políticas de Estado de largo plazo.

El concepto de planeación estratégica integra seis elementos:

- Es un proceso. El plan debe evaluarse y revisarse continuamente.
- Es colectivo.- El éxito de la planeación estratégica en el sector público, dependerá en mucho de la capacidad para integrar a los actores, la naturaleza de su participación y la construcción y consolidación de equipos de trabajo.
- La misión de la Organización, las estrategias, objetivos y metas se construyen colectivamente, en base a diálogos estructurados, espacios de reflexión y de evaluación.
- La misión y visión definidas, orientan el quehacer cotidiano de la organización. Las políticas surgirán de la brecha existente entre lo que debe hacerse para alcanzar la misión y lo que se hace.
- La planeación estratégica es un compromiso para la acción, por lo que es fundamental que se compartan los propósitos.
- La imagen de futuro es viable, por tanto las estrategias se encargarán de generar transformaciones para que así ocurra y,
- Hay aprendizajes colectivos. Retroalimentación. Construcción colectiva. La planeación estratégica es un instrumento para integrar a los miembros de una comunidad a un crecimiento profesional. [Oropeza. P.53]

La planeación estratégica dentro de una organización educativa implica valorar las características específicas y los criterios de calidad asociados a los centros escolares.

El enfoque socio-crítico en el análisis de las instituciones educativas pone el acento tanto en “la naturaleza política de las instituciones, considerándolas como estructuras de poder”, como en su “capacidad para promover y transformar la realidad”. Establece a la evaluación como un proceso de revisión que posibilita la mejora, y que ayuda a poner en “evidencia, las disfunciones existentes”, convirtiéndose en el “prólogo de un proceso de cambio que permite mejorar el valor y el sentido social de las organizaciones”. La innovación se concibe “como un instrumento para el cambio que parte de los problemas existentes y que aspira a aumentar y mejorar la relación de las instituciones con el entorno social que las justifica y les requiere”. [Gairín. 2003. AD e IOE. Unidad 3 .P.9]

Procesar una reforma institucional en un organismo educativo a fin de darle mayor pertinencia a los programas académicos que ofrece, mayor equidad en la atención de los estudiantes, profesionalización de sus docentes, calidad a los procesos de formación, transparencia y eficiencia a su administración implica considerar factores que aparecen asociados a las organizaciones que desarrollan de manera satisfactoria un proyecto institucional – de acuerdo al enfoque socio-crítico- y son:

Factores estructurales, dentro de los que se encuentran la profesionalización no burocrática de la dirección; pautas profesionales de acción docente; la organización de la institución educativa mediante equipos de docentes y especialistas; márgenes suficientes de autonomía institucional para la gestión del personal, los recursos materiales y económicos, las relaciones y la innovación.

Factores funcionales, como el trabajo cooperativo y colegialidad entre el personal educador; *hábitos y prácticas de planeación* y un buen ambiente de trabajo entre docentes y con los alumnos.

Los factores culturales, entre los que destacan: altas expectativas; un espíritu de superación e innovación: cultura evaluativa; existencia de sistemas de autocontrol y heterocontrol internos, y externos. [Rul Gargallo. 2003. P. 16 Y 17]

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 decisiones participativa*; comunicación libre y abierta; una estructura flexible en normas y valores y recursos para quien los precisa. [Gairín. 2003. AD e IOE. Unidad 1. P 32].

Para que la misión y visión de una organización sean factores para la calidad, es indispensable que sus enunciados sean compartidos por el grueso de la comunidad que compone una organización educativa (centro escolar, facultad, universidad, etc.). [Gaziël. Warnet y Cantón. 2000. P 88-94], ya que ello será un factor para unificar los criterios de los que participan en el proceso educativo. Es necesario por tanto que los procesos de planeación estratégica cumplan con el requisito de ser participativos.

Si los miembros de una comunidad comparten la visión del centro escolar habrá mejores condiciones para que todos “caminen” hacia la dirección fijada a través del trabajo que en lo individual y en grupo realizan<sup>29</sup>.

La definición de una visión en una organización tiene - de acuerdo a los autores anteriormente citados-, tres funciones básicas: primero; ser una fuerza inspiradora para los miembros de una comunidad, segundo marcar parámetros para la toma de decisiones y tercero ayuda a focalizar las energías para la realización de mejoras en los procesos y productos de una organización. [Ibidem. P90]

De acuerdo a Gaziël, Warnet y Cantón, además de la visión compartida, son cuatro factores más que contribuyen a la calidad de los centros educativos, el segundo factor

---

<sup>29</sup> .- “Para ser eficaz la formulación de la visión debe ser ambiciosa, sin parecer fuera de lugar; clara no dejando lugar a las interpretaciones conflictivas; implicadora, sobre todo para el personal, orientada por valores” y - hacia los valores implícitos o explícitos en la misión y visión-; movilizadora, esto es que aliente a los miembros de una comunidad a ser partícipes de un esfuerzo colaborativo; que estimule la evaluación permanente y que su motivación central sea atender las necesidades de los estudiantes. [Gaziël. Warnet y Cantón. 2000. P89].

es la definición de objetivos ambiciosos que incentiven a una comunidad a la mejora continua, para lo cual es fundamental que se ubiquen las limitaciones o debilidades que en un centro u organización existen a fin de incidir concientemente en ellas e ir superándolas.

El papel de los directivos es fundamental en todos los factores que inciden en construir escuelas de calidad, ya que no basta tener claridad sobre el o los problemas, la naturaleza y el alcance de los mismos, sino también coordinar correctamente los esfuerzos para que la misma superación de las limitaciones sea un compromiso compartido, lo que reclama labor de convencimiento, de clarificación de dichas problemáticas.

La definición de los programas de trabajo y las metas de un centro escolar tienen que realizarse como un esfuerzo concensuado, a partir de ello el uso del tiempo, la organización del personal, los esfuerzos de superación o formación permanente también.

El tercer factor mencionado por los autores es la formación de equipos de trabajo eficaces<sup>30</sup>. En ello la autonomía de los centros escolares con relación a organismos burocráticos es fundamental y dentro de los centros escolares la autonomía de los cuerpos académicos para que, -a partir de las directrices trazadas y los programas de trabajo aprobados-, puedan desplegar un trabajo responsable y creativo es un elemento valioso.

Formar equipos eficaces requiere tiempo, no sólo por la necesidad de formar una cultura de colaboración, cumplimiento y disciplina, sino también porque la especialización en ciertas áreas o procesos requiere la mayoría de las veces participar en actividades de formación específicas.

En organizaciones con una estructura centralizada en la toma de decisiones, sin autonomía para los centros escolares, la formación de grupos de especialistas se percibe como una amenaza para las burocracias que concentran el poder de decisión.

Formar equipos eficaces, reclama libertad de expresión plena, sin censuras ni represalias, implica que los individuos que forman parte de esos equipos compartan un código de comportamiento común, aunque sus opiniones y convicciones no sean iguales. Como se verá, este aspecto está fuertemente vinculado con la autonomía de los centros. No se puede formar en la tolerancia desde estructuras verticales y autoritarias, donde los “guardianes de lo tradicional” se aparecen por todas partes, buscando mantener rutinas ineficaces y preservadoras de un orden donde el liderazgo sólo deviene de la jerarquía. (Gaziel, Warnet, Cantón. P 107)

---

<sup>30</sup> .- “Rediseñar los centros educativos, reprofesionalizar (empoderar) la enseñanza basada en el trabajo de equipo, la participación y la autonomía, al tiempo de reconstruir el currículum desde abajo, con nuevas estructuras en la toma de decisiones. El centro educativo se constituye así, en la unidad básica del cambio, contexto de formación e innovación. [Bolívar. 2000. P66]

El último elemento que caracteriza a las escuelas de calidad –según los autores mencionados -, es que sus estrategias se enfoquen en mejorar el nivel de satisfacción de los usuarios.

*Una escuela de calidad como se puede observar, tiene una fuerte condicionante, debe existir una estructura institucional propicia para la calidad y una estructura institucional propicia para la calidad implica necesariamente, reglas claras, transparentes, que se cumplan, consensuadas, pensar y atender a los docentes, respetarlos, darles niveles significativos de autonomía, apoyos suficientes para su desarrollo personal y profesional y mejorar el nivel de satisfacción de los usuarios.*

Ronald Barnett establece seis condiciones que acercan a las universidades a un desempeño óptimo, y son: Interdisciplinaridad crítica, autoescrutinio colectivo, renovación premeditada, mover las fronteras, compromiso participativo y tolerancia comunicativa. [Barnett. P. 140].

Julio Rubio Oca, en la ponencia denominada “La universidad socialmente pertinente” menciona dentro de los rasgos de las universidades socialmente pertinentes, ocho rasgos: “La misión y visión son claras y explícitas, el perfil tipológico es explícito, la autonomía en el desarrollo de las funciones universitarias se ejerce con responsabilidad, la estructura orgánica es flexible y permite la oportuna adecuación de los esquemas de trabajo académico, los órganos de gobierno son representativos de su comunidad, la normativa es pertinente, flexible y respetada, la gestión académica y administrativa se apoya en la más modernas tecnologías de información y comunicación y el personal directivo administrativo y directivo está capacitado. [Rubio y Cetina. 2003].

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”. [Gaziël. 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.

Si nos remitimos a los criterios apuntados por diversos autores para construir centros educativos de calidad, observaremos la reiteración de condiciones estructurales, culturales y funcionales para ese fin, en la cual la libertad de los docentes, la participación colegiada, la planeación y evaluación participativas y la autonomía de los centros son fundamentales.

Por último una reforma institucional se define como un conjunto de acciones que

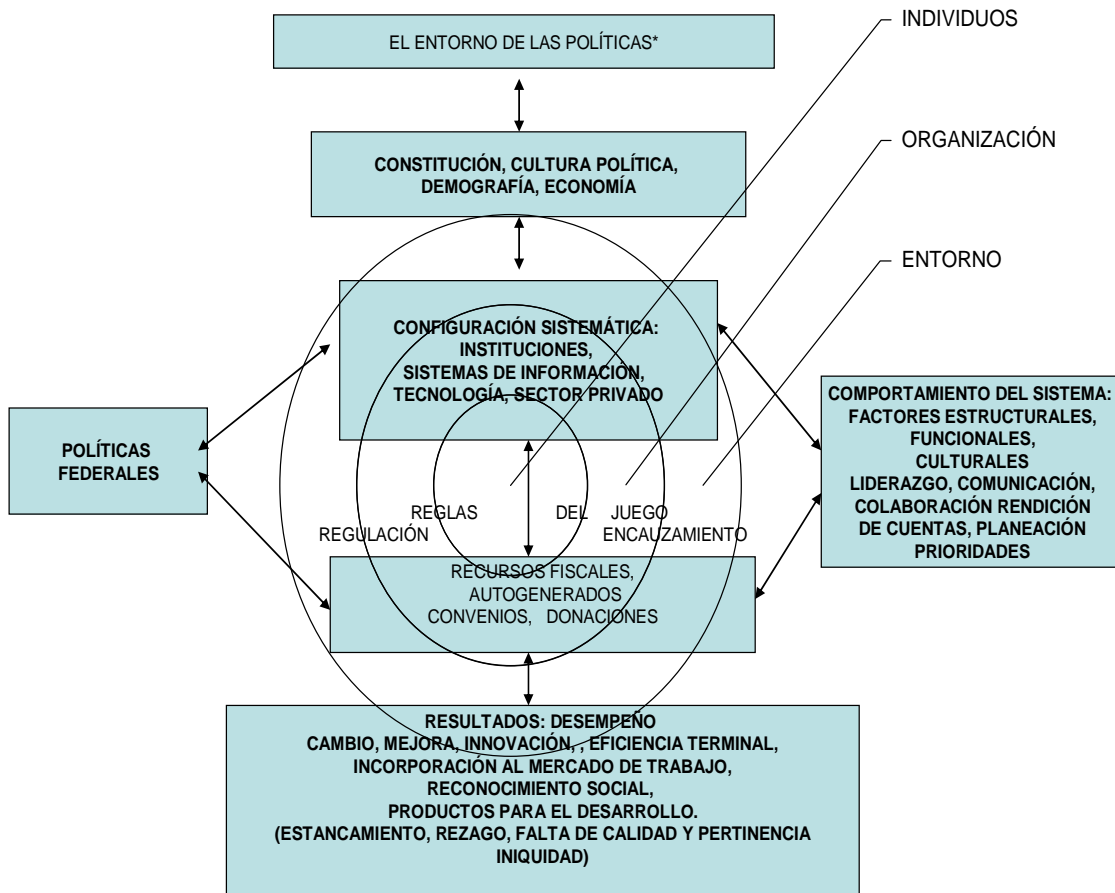
aspiran a modificar de manera deliberada la estructura y la cultura de una organización. [Vergara. P.29] En el caso del Instituto Politécnico Nacional, la reforma institucional, significa la transformación del modelo educativo, lo que implica revisar las concepciones sobre la educación superior que se brinda, sus fines, los conceptos y prácticas en los procesos de enseñanza prevalecientes, la estructura orgánica que posibilita esos procesos, las normas escritas y la cultura organizacional existentes, dentro de la que los procesos de planeación juegan un papel central.

De acuerdo al enfoque del nuevo institucionalismo, todos los cambios institucionales son incrementales ¿Cómo y por qué cambian incrementalmente las organizaciones? Porque las costumbres, tradiciones y códigos de conducta son mucho más resistentes o impenetrables a las políticas deliberadas.

Para March y Olsen el cambio es un proceso influido por diversas fuerzas. “una institución es un entramado compuesto por tres sistemas: el individual, la organización y el conjunto de instituciones que podemos llamar entorno. Muchas de las complicaciones en el estudio del cambio se relacionan con la manera en que estos tres sistemas se combinan”. [March, Olsen. P 115].

En el caso del IPN, al inicio del proceso de reforma el entorno era favorable a la iniciativa de cambio, no sólo por el pronunciamiento presidencial, sino porque las orientaciones dadas por Secretaría de Educación Pública en el Programa Nacional de Educación y la ANUIES estaban en el mismo sentido. Al interior del IPN el nuevo grupo directivo era el promotor de la iniciativa, pero las resistencias al cambio fueron y siguen siendo significativas por parte de los grupos que tradicionalmente han tenido en sus manos la conducción de la Organización y en cuanto a los profesores los incentivos para que asuman las tareas de la reforma han sido limitados.

## EL ENTORNO<sup>31</sup> DE LAS POLÍTICAS, LA ORGANIZACIÓN Y LOS INDIVIDUOS COMO CONDICIONANTES DEL DESEMPEÑO INSTITUCIONAL.



\*Esquema elaborado tomando como base el documento Marco conceptual para los estudios comparativos de políticas de educación superior. Richard Richardson Jr. AIHEPS. 2004.

<sup>31</sup> .- El entorno de las políticas está integrado por elementos relativamente estables, como la demografía, geografía y la Constitución; pero también por elementos que son más cambiantes y menos predecibles como la economía, las prioridades gubernamentales, decisiones políticas e impacto de otros subsistemas. [AIHEPS. P 5].

## **CAPÍTULO III.- LA REFORMA AL MODELO EDUCATIVO DEL IPN**

III.I.- Los cambios de México al final del siglo XX.

(El entorno de las políticas educativas)

En las últimas décadas del siglo XX México experimentó cuatro grandes transiciones.

La transición demográfica, la cual fue impulsada a partir de 1974, con el cambio en las políticas de población, cuando “las prácticas de planificación familiar empezaron a difundirse y generalizarse. La fecundidad que registraba un promedio de 5 hijos por mujer en 1978; cayó a 4 hijos en 1985, y en la actualidad es de 2.4 hijos”. [PEF. PND 2001-2006]

En el terreno económico, la crisis de 1982 puso de manifiesto “la falta de viabilidad de una fórmula de crecimiento fincada en la explotación de un recurso natural no renovable como lo es el petróleo, en el marco de una economía ineficaz. La apertura comercial, que arrancó hacia 1985, culminó con la firma del Tratado de Libre Comercio de América del Norte, en 1994. La rápida reducción de los aranceles, la eliminación de los permisos previos de importación y la supresión de otros impedimentos al comercio externo se tradujeron en una realineación drástica de los precios relativos internos”. [PND 2001-2006]

La liberalización de las transacciones comerciales con el exterior vino acompañada de otras reformas importantes, como el saneamiento de las finanzas públicas, la reducción del sector público y la desregulación de las actividades productivas internas. Se inició un esfuerzo tendiente a la estabilización de la macroeconomía.

Como lo señala el Plan Nacional de Desarrollo (2001-2006), el primer motor del cambio ha sido la aparición de los sistemas digitales de comunicación, los faxes, los satélites, los teléfonos celulares y de computadoras que se comenzaron a asociar con estas tecnologías, el segundo motor ha sido la actividad financiera, que adquirió nuevas formas y características en el ámbito internacional. La tecnología permitió superar la existencia de barreras nacionales, permitiendo que los flujos de capitales tuvieran lugar alrededor del mundo, al margen de las preferencias de un gobierno u otro, el tercer motor ha sido la inversión extranjera directa, con la cual nuestro país se ha visto beneficiado significativamente, por las repercusiones que trae en la generación de empleos, pago de impuestos, inversión en infraestructura física, entre otros aspectos. [PEF. PND 2001-2006].

En el terreno social, hasta fines de los años sesenta, las formas de asociación se restringían fundamentalmente a agrupaciones sindicales o de carácter sectorial (burócratas, obreros, campesinos, empresarios), reconocidas o fundadas por el Estado a través del partido hegemónico, a partir de los ochenta las organizaciones ciudadanas crecieron significativamente y junto a ellas nuevas formas de expresión política.

En el terreno político, pasar de un régimen de partido dominante a un sistema pluripartidista, ha permitido la alternancia en el poder en todos los niveles de gobierno, la separación de los poderes antes dominados por el ejecutivo federal y el mayor peso que actualmente tienen las regiones, los estados y los municipios en la definición de las políticas públicas, son parte de nuestra nueva realidad.

La libertad de expresión a través de los medios masivos de comunicación se fortaleció significativamente a partir de 1994, lo que ha influido significativamente en la mayor politización de la población.

### III.II.-Tendencias en la Educación Superior.

A partir de la década de los ochenta en diversas latitudes del planeta se empezaron a analizar los nuevos problemas vinculados con la educación superior. El incremento exponencial de la matrícula<sup>32</sup>; aspectos vinculados con la limitación en los recursos económicos para atender las crecientes necesidades de las universidades y las fuentes de financiamiento; la falta de infraestructura; los programas gubernamentales para atender la formación de los profesores; los procesos de enseñanza dentro del aula; así como la discusión sobre la problemática global de la educación superior y sus tendencias previsibles en el futuro mediano.

En un mundo cada vez más complejo e interdependiente, donde la economía, las comunicaciones y la educación, ya no se sostienen en espacios nacionales cerrados, con migraciones internacionales muy amplias en todos los continentes, con una creciente tendencia hacia la homogenización de las preferencias en el consumo y con una propensión a demandar profesionistas con competencias semejantes en países con una gran diversidad cultural, se suscitó la necesidad de deliberar sobre la pertinencia social de los programas académicos que las universidades venían ofreciendo.

---

<sup>32</sup> - "A comienzos de los años 1970, el sociólogo norteamericano M. Trow formuló la idea de que los sistemas de educación superior, a medida que crecían, experimentaban importantes cambios estructurales y de funcionamiento. Para estos efectos definió dos umbrales decisivos. El primero se alcanzaba cuando un 15% del grupo en edad de cursar estudios superiores se hallaba matriculado en este nivel; desde este momento un sistema dejaba de ser elitista o de minorías y empezaba a ser masivo. El segundo umbral se alcanzaba en el momento en que un 50% del grupo de edad correspondiente se hallaba matriculado en la educación superior; en ese instante se entraba en la etapa de universalización de la enseñanza superior, terciaria o postsecundaria<sup>1</sup>". [BRUNNER. P. 18] (Anexo 1)



De acuerdo con Barceló, en una “sociedad del conocimiento”, -como se denomina a la época actual- la “inversión en intangibles, el papel de las tecnologías de la información, las comunicaciones y el gasto en ciencia y tecnología”, son fundamentales en la producción de bienes y servicios. De tal suerte que “la innovación, investigación, educación o formación son los elementos clave para el crecimiento y competitividad de los países y regiones” [Barceló. P.195].

La inserción de las naciones a esta sociedad de la información y del conocimiento se convirtió más que en una opción, en una condición de funcionalidad de las mismas sociedades [Angulo. P18]. Por ello más que analizar las conveniencias de insertarse o no, la prioridad fue analizar cómo incorporarse a ese proceso global.

En ese contexto, *los centros universitarios no podían mantenerse al margen porque ahora como nunca antes, el activo más significativo en la creación del valor es el conocimiento*. Por ello, las instituciones de educación superior iniciaron evaluaciones y adoptaron medidas con el fin de ajustar los procesos formativos y organizacionales a las exigencias de la nueva realidad que de modo diferenciado viene impactando a todos los países<sup>33</sup>. “El ritmo de las transformaciones en el medio ambiente, es mucho más rápido de lo que pueden ser las transformaciones de las rutinas organizacionales de las instituciones” [Vergara. 25 y 29], entonces había que ocuparse de las señales del exterior y repensar el quehacer de las Instituciones de Educación Superior.

Durante la década de los noventa, surgieron en diversas organizaciones (UNESCO, ANUIES), comisiones encargadas de elaborar diagnósticos y recomendaciones que orientaran el quehacer educativo de los diversos países<sup>34</sup>. En el informe de la Comisión Internacional sobre la Educación para el siglo XXI presentado a la UNESCO, se planteó la necesidad de “incorporar el concepto de educación a lo largo de la vida” [UNESCO. P9], con base en la premisa de fortalecer en las personas la competencia<sup>35</sup> para aprender a aprender, basada en cuatro pilares: aprender a conocer, aprender a convivir, aprender a hacer y aprender a ser.

Asimismo se propuso incorporar diversas modalidades educativas con procesos flexibles a fin de disminuir el número de niños y jóvenes marginados de la educación, admitir la diversidad y el debate con el objetivo de alcanzar consensos y una

---

<sup>33</sup> .- La transición – señala Topete – requiere que los perfiles de egreso de la educación superior sean competitivos y con sentido ético y social; con formación autónoma y participativa, capacidad de innovación, hábitos de trabajo en equipo, carreras híbridas, así como una sólida formación básica incluyendo el dominio de lenguas extranjeras.” [Topete. P48]

<sup>34</sup> .- La UNESCO, patrocinó la elaboración del Informe de la Comisión Internacional sobre la educación para el siglo XXI, presidida por Charles Delors, que llevó el título La educación encierra un tesoro. 1997. Este esfuerzo le dio continuidad a diversos estudios internacionales presentados previamente por ese organismo dentro de los que destaca el informe de la comisión Faure, publicado en 1972 con el título de “Aprender a ser” [UNESCO. P 40] En México, la ANUIES presentó el informe “La Educación Superior en México en el siglo XXI”. México. 1999. [www.anui.es.org.mx](http://www.anui.es.org.mx). Documentos estratégicos.

<sup>35</sup> .- La competencia profesional como un conjunto interrelacionado de conocimientos, habilidades, actitudes y valores que hace posible desempeños flexibles, creativos y competitivos en un campo profesional específico y que impulsa el mejoramiento continuo del ser, del saber y del hacer. Los desempeños se orientan a satisfacer necesidades y a solucionar problemas de la sociedad y, con ello, a impulsar su desarrollo. [Rodríguez. 2006]

conveniencia democrática que, a su vez, permitiera impulsar la descentralización de los centros escolares e incrementar la responsabilidad y la capacidad de innovación en los mismos. Con relación a la formación de los docentes se precisó el compromiso de brindarles procesos de instrucción permanente, además de dotarlos de mejores materiales y medios para la enseñanza.

Se establecieron objetivos como: alcanzar la pertinencia en los programas académicos, esto es la correspondencia entre el perfil de egreso de los profesionistas y las necesidades sociales y del mercado; la equidad en el acceso y permanencia de los estudiantes en la educación superior; la calidad en la formación de los recursos humanos; la rendición de cuentas y la eficiencia en la administración de las instituciones educativas y la diversificación de sus fuentes de financiamiento.

III. III.- El diagnóstico de la planeación en las instituciones de educación media superior y superior.

En cuanto a las tareas de planeación dentro de las Instituciones de Educación Superior, en 1978 surgió el Sistema Nacional de Planeación Permanente de la Educación Superior (SINAPPES), en 1979 se fundó la Coordinación Nacional para la Planeación de la Educación Superior como instancia encargada del sistema. El propósito de este sistema fue el de “vincular la planeación de la educación superior con el desarrollo nacional y evaluar el avance de los planes y programas en cada una de las organizaciones educativas”, así también apoyarlas para que ejecuten de mejor manera los lineamientos de los programas nacionales [OCDE.1997.P.93].

Para el año 2000, la ANUIES ya reconocía que el SINAPPES, “se ha ido borrando paulatinamente como mecanismo de planeación de la educación superior, particularmente en lo que respecta a la CONPES y resulta ya insuficiente ante las nuevas condiciones que enfrenta la educación superior”. [ANUIES. 2000. 2.7] Los procesos de descentralización de la educación superior llevaron a que las instancias regionales de planeación fueran adquiriendo mayor relevancia.

Hasta el año 2000 los procesos de planeación del sistema y de las instituciones incidieron sólo parcialmente en los cambios que requerían las instituciones de educación superior, [ANUIES. 2000. 2.7] lo anterior fue así ya que la planeación más que ser un ejercicio para detectar las características de los procesos internos en cada una de las universidades y centros de enseñanza, para a partir de ello, definir sus propósitos y metas, atendió básicamente a la necesidad de dar cumplimiento a las directrices federales, las cuales pusieron el acento en los aspectos cuantitativos de sus resultados y no en los procesos cualitativos que dentro de ellas se generaron.

La ANUIES estableció la necesidad de superar las características que definían a los procesos de planeación dentro de las instituciones de educación superior a fin de

hacerlas partícipes directas en los procesos de mejoramiento de su desempeño.

Dentro de esos elementos se encuentran:

- La aceptación acrítica de la planeación, como resultado de la admisión de determinados lineamientos gubernamentales.
- El ejercicio vertical-unidireccional de la planeación.
- La existencia de una planeación exhaustiva pero no orientada estratégicamente.
- El alejamiento de la planeación de quien debería ser su principal protagonista; es decir, la propia comunidad académica.
- La ausencia de estrategias para la planeación que orienten la realización de los planes de desarrollo institucional dentro de un concepto sistémico amplio de desarrollo del propio sistema de educación superior.
- La ausencia de un sistema eficiente de información confiable que dé sustento a los ejercicios de planeación y,
- La falta de continuidad asociada principalmente a los cambios de administración. [ANUIES.2000.P.2.7]

Estas características en los procesos de planeación estuvieron presentes en el quehacer del IPN.

Se definió la importancia de que las organizaciones educativas adoptaran la planeación estratégica como metodología para la planeación, a fin de que las comunidades académicas, que fueron en el pasado las ausentes permanentes en este proceso se incorporaran activamente al mismo.

En el año 2001, en el informe la Educación Superior en el Siglo XXI, la ANUIES concluyó que: “Para hacer frente a los desafíos mencionados..., el sistema de educación superior deberá asumir con responsabilidad la tarea de transformarse profundamente y dejar de ser un sistema principalmente conservador y cerrado, en ocasiones con formas de trabajo surgidas en contextos sociales superados y procesos técnicos obsoletos, donde cada institución que lo compone se orienta básicamente hacia el interior de ella misma, desaprovechando las posibilidades de colaboración con las demás” [ANUIES. 4.1.2].

Así también – señala el informe -, el sistema educativo nacional en el nivel medio superior y superior, requiere: ampliar la atención a la demanda, mejorar la eficiencia y la calidad del aprendizaje; transformar el énfasis entre las modalidades propedéuticas y profesionales de la educación media superior y entre la corta y larga de la superior; ampliar los sistemas abiertos, flexibilizar la currículas y las trayectorias, y promover el florecimiento de métodos educativos y de certificación basados en el aprendizaje no escolarizado, todo con el propósito de mejorar el perfil educativo de la población.

## [ANUIES. 2.2]

El diagnóstico contenido en el Programa Nacional de Educación 2001-2006, [SEP. 2001] menciona que la evolución futura de la calidad y la equidad de la educación dependerá en cierta medida de los recursos financieros que se le destinen y en mayor medida de la manera como esos recursos se distribuyan entre los factores de la educación (profesorado, equipamiento, infraestructura, administración), así como de la efectividad del gasto en cada caso.

Esta afirmación es válida, ya que mayores recursos económicos destinados a organismos que operan en un entramado institucional ineficiente no influyen en la mejora de la calidad de los servicios que ofrecen estas organizaciones, por el contrario estimulan las prácticas redistributivas a su interior, desalentando los procesos de reforma profunda. [Romero. P23]<sup>36</sup>.

El Programa Nacional de Educación concluye estableciendo políticas encaminadas a reorientar los sistemas de educación media superior y superior, (Anexo 1) destacándose:

- *El fortalecimiento de la coordinación institucional, mejorando los procesos de planeación estratégica y los sistemas de información.*
- La instauración de indicadores de absorción y eficiencia, que permitan evaluar el desempeño académico, calidad de los profesores y capacidad administrativa de los funcionarios de las instituciones educativas.
- La mejora de los sistemas de atención personalizada a los estudiantes, incorporando programa de tutorías, que den seguimiento a las trayectorias formativas.
- El fortalecimiento de los programas permanentes de formación del profesorado y;
- El fortalecimiento de los programas y la matrícula de postgrado, la vinculación de este nivel educativo, tanto a nivel nacional e internacional.

---

<sup>36</sup> .- Pero contrario a lo definido por el Programa Nacional de Educación, en octubre de 2006 se dio a conocer a través de los medios de comunicación el acuerdo para destinar más de 41 mil millones de pesos a los procesos de re zonificación de los docentes de educación pública, lo cual es un ejemplo de la falta de compromiso del mismo gobierno federal hacia la agenda educativa. El gobierno se comprometió a destinar mayores recursos a la educación sin ninguna evaluación de por medio, que se tradujera en nuevos compromisos entre los actores del proceso educativo para mejorar la calidad, la pertinencia y equidad. El mensaje para muchos docentes es claro lo importante no es la evaluación educativa y las mejoras a los procesos, sino las movilizaciones como medio de mejora salarial. En la medida que la cultura "de la movilización" se fortalece y en que la agenda sindical condiciona la agenda educativa, la calidad educativa pierde.

## **Capítulo IV.- LA PLANEACIÓN PARA LA REFORMA.**

### **IV. I.- Antecedentes inmediatos.**

En el IPN la discusión para evaluar su desempeño y la pertinencia social de sus programas académicos bajo la perspectiva definida por la UNESCO, la SEP y la ANUIES, empezó a realizarse al finalizar la década de los noventa, pero realmente fue hasta los años 2001 y 2002, cuando se desplegó con mayor amplitud en segmentos de la comunidad politécnica.

En 1998, en el contexto del seminario “La prospectiva del IPN y los desafíos para el siglo XXI”, el entonces Director General del IPN, expuso que “en congruencia con la experiencia internacional, el Instituto tendrá que consolidar el proceso ya iniciado en el ámbito curricular, en la reconceptualización de los aprendizajes y la adquisición de saberes, con el propósito de garantizar eficacia frente a las nuevas condiciones que la reconversión industrial y tecnológica plantean a los mercados profesionales y ocupacionales.” [Simposio. P.9]. No obstante que se manifestaba la necesidad de cambios en función de las nuevas realidades internacionales, todavía éstos se vislumbraban como una continuidad de las tareas y actividades que previamente se venían realizando, no como una reforma institucional profunda de la Organización.

En este simposio se reflexionó sobre diversos cuestionamientos ¿Qué tanto las nuevas condiciones sociales, económicas y culturales tienen implicaciones para el redimensionamiento de las instituciones de educación superior, especialmente en cuanto a su organización, tamaño y procesos de enseñanza-aprendizaje?; ¿Se conservarán la misión y objetivos tradicionales de la educación superior a inicio del siglo XXI?; ¿Cómo afectará el nuevo modo de producción de la ciencia y tecnología al futuro de la educación superior?, entre muchas otras cuestiones [Simposio.Topete. 45] Pero también se planteó la necesidad que desde el Politécnico se elaborara un plan estratégico que permitiera elaborar un diagnóstico objetivo de la organización y posteriormente definir los objetivos y metas ante las nuevas realidades. [Simposio. Correa. P. 383-391]

En el simposio, se aportaron ideas muy valiosas para visualizar las singularidades de la época actual y su impacto en la educación superior, particularmente en el IPN.

### **IV.II.- La primera etapa de la reforma. (La planeación para la reforma)**

Teniendo como referencia los programas; Nacional de Educación (12) y Especial de

Ciencia y Tecnología, se iniciaron los trabajos para elaborar el Programa de Desarrollo Institucional 2001- 2006 para el IPN (Anexo 2).

De 1994 al año 2001, antes de iniciar la Reforma Institucional, los principales indicadores de desempeño eran los siguientes<sup>37</sup>.

**MATRÍCULA, EFICIENCIA TERMINAL, EGRESO Y TITULACIÓN EN EL IPN (1994-2001)**

Año	MATRÍC. TOTAL	MATRÍC. INSCRITA	% DE LA MAT. INS.	EF. TER. NS %	EF. TER. NMS %	EGRESO NS	TITUL. NS %	MAT. POSGRADO
94-95	122,866	98,293	80	55	41	9,835	72	2,478
95-96	142,528	109,714	77	62	55	9,395	75	3,600
96-97	156,256	120,197	77	64	51	9,406	78	4,631
97-98	164,217	133,487	82	68	54	9,577	91	5,174
98-99	165,341	134,411	82	74	50	10,643	71	5,307
99-00	172,469	137,379	80	74	49	12,302	77	5,894
00-01	174,670	132,416	76	64	52	14,580	69	5,938

\* La matrícula total incluye a los alumnos que adeudan más de tres asignaturas y están en procesos de acreditación de las mismas. En el PDI, se anota en un pie de página que a partir del ciclo académico 1997-1998 la matrícula total se determinó por conteo estadístico. Esto es no existía un sistema de información institucional que reflejara realmente las condiciones del IPN.

Como se puede observar en la tabla, una política básica de la institución hasta el año 2001 fue el incremento de la matrícula. De acuerdo a los datos reportados en los informes, de 1994 al año 2000, la matrícula total se incrementó en un 42%, como producto de las orientaciones dadas por el Programa Nacional de Educación y el Programa de Desarrollo Institucional. [IPN. IA 2001. P.2]. En el documento de seguimiento y evaluación del programa de desarrollo institucional 1995-2000 del IPN, el aumento de la matrícula se reporta como un elemento central de la “reforma académica integral”, sin haber obtenido recursos “presupuestales adicionales, en términos reales” [IPN. SEGUIMIENTO.2000. P16].

Esta situación repercutió severamente en la calidad educativa. En el informe de autoevaluación del año 2001, se menciona que el porcentaje de alumnos que quedó fuera de reglamento, esto es que adeudaron cuatro materias o más, en ese periodo (1994-

<sup>37</sup>.- FUENTE: IPN. Informe Anual de actividades 1999 del IPN. Síntesis; e IPN. Informe de Avances 1995-2000. Informe de autoevaluación 2000, 2001.

2000) se incrementó en un 72%, llegando a 42,254 estudiantes, casi una cuarta parte de la población estudiantil total.

La diferencia entre la matrícula total, en donde se incluye a los alumnos fuera de reglamento y la matrícula inscrita, que sólo reporta a los estudiantes regulares y aquellos que adeudan hasta tres asignaturas por tanto, era muy diferente. En el año 2001 estuvieron inscritos 132, 416 estudiantes y la matrícula total reportó más de 174 mil. Mientras la matrícula total creció en un 1.3% entre el año 2000 y el 2001, el total de estudiantes inscritos disminuyó en un 4%. [IPN.IA. 2002.P.3]

La eficiencia terminal, que es uno de los indicadores más importantes en el terreno educativo mostraba una situación muy difícil en la organización. En el nivel medio superior en el año 2000 la eficiencia terminal estuvo 10 puntos por abajo de la media nacional, que fue de 59% y en el nivel superior en el año 2001, 36 estudiantes de cada 100 no concluyeron sus estudios. El fracaso de los estudiantes que no lograron terminar sus estudios fue también, un fracaso institucional. El Politécnico no contaba hasta ese momento con políticas eficientes para conseguir retener a uno de cada dos estudiantes en promedio. Los recursos destinados a la institución no eran eficientemente utilizados, en la medida que el objetivo principal no se cumplía.

Otros indicadores de calidad reportados fueron los siguientes: En el año 1996 eran 10 alumnos por docente en el nivel medio superior y 8 en el nivel superior, para 1998 eran 14 y 10 respectivamente; los alumnos por grupo académico pasaron de 34 a 44 en el nivel medio superior y de 37 a 39 en el nivel superior en ese mismo lapso. Los docentes con doctorado en el nivel medio superior fueron apenas el .55% con relación al total en este nivel, en el nivel superior los docentes con doctorado disminuyeron en un .3% y los profesores con maestría se incrementaron en un 2%. El porcentaje de profesores de tiempo completo se incrementó de 34% al 40%, en el nivel medio y en el nivel superior se mantuvo sin cambio, en este periodo [IPN. Seguimiento. P. 71-74]. Los docentes sin licenciatura concluida eran el 13%.

En el terreno del equipamiento, en el año 2000 se contaba con una computadora por cada 27 estudiantes y con 12 libros por estudiante.

#### IV.III.- El Programa de Desarrollo Institucional.

El Programa de Desarrollo Institucional comprende la planeación a mediano plazo y constituye el instrumento para orientar el desarrollo institucional. Dicho programa describe “los propósitos y las Políticas institucionales generales y de cada función, particularmente los objetivos, lineamientos estratégicos y metas a cumplir durante la vigencia del encargo de la administración institucional.” [IPN. R.P. Art. 9].

El ejercicio de planeación estratégica para la elaboración del Programa de Desarrollo Institucional (PDI) fue realizado por los responsables de las áreas centrales, siguiendo los lineamientos del reglamento de planeación. [IPN. I. A. 2002. P 43].

Derivado de este ejercicio, se decidió impulsar una reforma institucional que tocaría tres ámbitos: El ámbito educativo, abarcaría transformaciones del modelo educativo y académico, tendientes a promover una formación de alta calidad científica, tecnológica y humanística en los egresados y contribuir al desarrollo sustentable de la nación; el ámbito orgánico funcional, para crear “mejores redes internas y externas de cooperación que repercutan en una nueva cultura organizacional de la institución” y el ámbito jurídico, para introducir cambios al marco regulatorio derivados de las necesidades del nuevo modelo educativo. [IPN. PDI. P 175].

Se estableció con ello una visión integral para la reforma institucional, en el entendido de que se aspiraba “a modificar de manera deliberada la estructura y la cultura de una organización” o como dice Bolívar se pretendía “una modificación a gran escala del marco de enseñanza, metas, estructura u organización” [Bolívar. 2000. P53]. Con base en la visión de la institución a 25 años, se trazaron los objetivos para los seis siguientes.

El Programa de Desarrollo Institucional 2001-2006 consta de seis apartados (Anexo 2):

- 1.- Presentación del entorno y retos de la Educación Superior
2. Diagnóstico.
3. Visión de futuro para el IPN.
4. Importancia y propósitos del proceso de reforma.
5. Vinculación entre las políticas nacionales y las líneas estratégicas a seguir por la Organización, y
6. Programas Instrumentales.

Siguiendo las orientaciones del Programa Nacional de Educación 2001-2006 (Anexo 1) y Especial de Ciencia y Tecnología, se establecieron cuatro políticas generales y diez líneas estratégicas:

Políticas Generales:

- 1.- Ampliación de la cobertura con equidad.
- 2.- Educación de calidad.
- 3.- Política de integración, coordinación y gestión.
- 4.- Política de evaluación y seguimiento.



## Líneas Estratégicas:

- 1.- Reforma institucional y actualización a la Ley Orgánica.
- 2.- Planeación, evaluación y modernización de la gestión institucional.
- 3.- Equidad, innovación y calidad educativa.
- 4.- Mejora del perfil de docentes y consolidación de los cuerpos académicos.
- 5.- Formación y desarrollo integral del educando
- 6.- Fortalecimiento del posgrado y la investigación.
- 7.- Crecimiento y consolidación del campus virtual politécnico.
- 8.- Fortalecimiento de la vinculación, intercambio académico y cooperación nacional e internacionalización.
- 9.- Renovación y modernización de la estructura física, y;
- 10.- Fomento a la cultura científica y tecnológica. [IPN.PDI. P. 33-35].

El diagnóstico en cuanto a los procesos de planeación asentaba “El área central define políticas y lineamientos institucionales, que no siempre son integrados a la gestión de las escuelas y áreas operativas; adicionalmente y debido a su limitada participación en la toma de decisiones, las escuelas y las autoridades respectivas, han perdido presencia en la planeación y evaluación de las funciones académicas y de investigación”. [PDI.IPN. P 28]

Esto es para el año 2000 no sólo se tenía la limitación de que en los procesos de planeación intervinieran sólo las autoridades de las áreas centrales y de las escuelas, sino que incluso se reconoce en el PDI que las autoridades de las escuelas “han perdido presencia” en el mismo y que dicho proceso recae solamente en los miembros del área central.

La planeación tenía “poca importancia como recurso para el desarrollo y mejora de los procesos, por lo que los programas y proyectos se ven afectados recurrentemente debido a decisiones y acciones con un alto grado de improvisación”. [P 48]

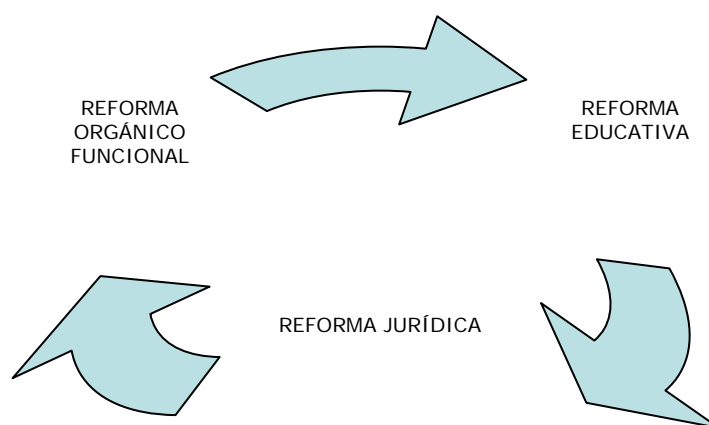
Definir a la reforma institucional y dentro de ella a la actualización de la Ley Orgánica como la primera de las líneas estratégicas, tenía como propósito revisar los fundamentos ideológicos que han identificado al IPN y las bases del quehacer politécnico en su conjunto, para evaluar la pertinencia de los mismos ante las realidades y necesidades del México de hoy.

Esta iniciativa tenía respaldo tanto de las orientaciones del Programa Nacional de Educación, en los lineamientos dados por la ANUIES, en las tendencias de cambio en las organizaciones educativas a nivel internacional y en un pronunciamiento presidencial.

El mensaje era claro, no se buscaba revisar o modificar una o algunas áreas de la Organización, sino replantear de manera integral la naturaleza, fines y estrategias del IPN para mejorar su desempeño y posicionamiento dentro del conjunto de instituciones de educación superior nacional e internacionalmente.

En cualquier área y en cualquier función, resultaba indispensable modificar la forma y el sentido de las actividades a fin de encaminarlas a la nueva visión institucional. Por ello en el PDI se estableció “La reforma requiere desde los primeros pasos, afrontar el cambio, que conlleva la superación de algunas estructuras, formas de operación y modelos vigentes a lo largo de varias décadas, ya que las propias necesidades de transformación exigen asumir inaplazables modificaciones, lo que implica enfrentar reticencias, inercias y estructuras que por sí mismas son inoperantes e ineficientes. [IPN.PDI.P66], dentro de ellas las estructuras de la planeación.

El objetivo del proceso de reforma institucional, - se asienta en el documento antes referido – “consiste en adecuar el modelo educativo a las nuevas exigencias nacionales e internacionales, así como reorientar lo relacionado con las modalidades educativas, la práctica docente, la organización y funcionamiento de las academias, las estructuras curriculares y el uso intensivo de la informática y de las telecomunicaciones, entre otras, para apoyar la formación integral de los estudiantes, con sólida cultura tecnológica, habilidades creativas y capacidades para la innovación, el trabajo en equipo, el análisis de información y la generación de soluciones que respondan a una sociedad en constante transformación” [IPN. PDI. P 67]



La reforma jurídica contemplaría tres etapas: primera, toma de opinión a la comunidad politécnica; segunda, preparación de un preproyecto de Ley para el IPN, mismo que analizaría, discutiría y, en su caso, aprobaría el Consejo General Consultivo; finalmente, presentación de un proyecto de Ley del Instituto Politécnico Nacional al Presidente de la República. [IPN.PDI. P 68]

Ante usos y costumbres en torno a la toma de decisiones en extremo centralizadas,

jerarquizadas, y sin coordinación y comunicación entre las unidades académicas, se estableció que “La apertura será la estrategia fundamental que –facilitaría- el cambio hacia modelos de organización más flexibles, para un adecuado ejercicio administrativo y de gestión, así como para el trabajo colaborativo y establecimiento de redes de interacción horizontal y vertical, elementos básicos para vincular adecuadamente las tareas de docencia, investigación y extensión, con las de administración y gestión”. [IPN.PDI. P 68].

#### IV.IV.- Resultados del proceso de planeación.

Las actividades del proceso de planeación dieron por resultado un Programa con 137 objetivos, 241 estrategias y 364 metas, vinculadas a las funciones de docencia, investigación científica y tecnológica, extensión y difusión, vinculación apoyo académico y administración, financiamiento e infraestructura. Ese fue el compromiso de la administración 2001-2003.

Los objetivos, estrategias y metas se agruparon en 59 proyectos de transformación, que aparecen mencionados en el texto del Programa. Estos proyectos se reagruparon y en la parte final del mismo documento se enlistan 17 “programas integrales de acción” (Anexo 3), los cuales “deberán asociarse con los de mediano plazo y los operativos anuales, que por normatividad deben desarrollar e instrumentar cada una de las unidades académicas, de investigación y administrativas del instituto” [IPN. PDI. P 175].

Se solicitó a las unidades académicas que asociaran lo que tradicionalmente venían haciendo a las nuevas metas institucionales, sin haber realizado previamente actividades de sensibilización, sin haber cambiado tampoco los procedimientos y estructuras para la planeación en cada una de las unidades académicas. Se incorporaron nuevos conceptos a través de las mismas prácticas y estructuras existentes.

El Programa Institucional de Mediano Plazo (PIMP), concentró las metas establecidas para el período 2001-2003. Al comienzo muchos de estas metas no tenían unidades de medida vinculadas a ellas, por consiguiente tampoco podían ser correctamente evaluadas. De entonces a la fecha, las áreas centrales – principalmente-, han creado unidades de medida para evaluar el grado de cumplimiento en las metas establecidas, básicamente aquellas vinculadas con la reforma institucional.

En el PDI, el propósito de reformar la Ley Orgánica aparece como una meta a alcanzar en el año 2003, dentro del apartado administración, financiamiento e infraestructura. La estrategia para alcanzarla fue “involucrar a la comunidad politécnica en el proceso de reforma Institucional, en apego a las formas de organización académicas e institucionales así como en estricto respeto a los órganos

de gobierno” [IPN.PDI.P164].

El cambio de la reglamentación interna requería contar con un marco de referencia nuevo que incorporara los conceptos del nuevo modelo educativo, por eso la reforma a la Ley Orgánica se estableció como meta para la primera fase de la reforma.

En el terreno de la planeación se estableció un objetivo “Conducir el proceso participativo de planeación estratégica para la reforma académica del IPN”. [IPN. PDI. P. 93] y diversas metas, específicamente “en el 2002, poner en marcha el Modelo de Planeación Estratégica para delinear el rumbo de la institución a través de procesos participativos y transparentes”. [IPN. PDI. P 166 y 167]

Se estableció también como meta reformar el reglamento de planeación y evaluación institucionales para el año 2003, de acuerdo a los resultados obtenidos con la reforma a la Ley Orgánica.

Así tendiendo como base los lineamientos establecidos en el PDI y el PIMP, empezaron a realizarse un conjunto de actividades dentro de la Organización para alcanzar las metas establecidas en los mismos, dentro de las que destacan:

1.- Se realizó el foro “Estrategias integrales para diseñar el futuro”, que amplió desde el punto de vista cualitativo y cuantitativo las reflexiones del por qué de la reforma institucional.

2.- La realización del taller “Planeación del cambio estructural y curricular en el IPN” en el cual participaron aproximadamente el 7% del total del personal docente. Aunque este taller podía haber apoyado el surgimiento de nuevas pautas en los procesos de planeación institucional, el grueso de las personas que participó en el mismo, no intervino en la construcción de los programas de mediano plazo de las escuelas, unidades y centros. La elaboración de los programas de mediano plazo recayó en los responsables de las unidades de asistencia técnica en cada una de las escuelas por encargo de los directores de las mismas. No se establecieron los cambios orgánicos pertinentes para que los procesos de planeación se retroalimentaran con las reflexiones de los docentes participantes en los talleres, sino que fueron procesos en paralelo.

3.- Inició la operación del Programa Institucional de Tutorías, como instrumento fundamental de atención personalizada a los estudiantes.

4.- Empezó la reflexión en diversas escuelas en torno a la reforma curricular y las implicaciones del nuevo modelo académico en los planes y programas de estudio.

5.- Se fortaleció la infraestructura para la realización de cursos, seminarios y

conferencias a distancia y la mayor conectividad de las escuelas en los sistemas informáticos.

6.- Inició el proceso de toma de opinión a la comunidad politécnica sobre la reforma a la Ley Orgánica y los cambios en el modelo educativo. [IPN. Informe de auto-evaluación.2002]

Los 17 programas integrales de acción, (Anexo 3) que fueron el resultado del proceso inicial de planeación para la reforma, más que ser programas coherentemente integrados, fueron la agrupación de diversas actividades, programas preexistentes y nuevos propósitos asociados con las tareas de la Reforma Institucional. Veamos un ejemplo:

<b>Nombre del “Programa”</b>	Proyectos vinculados	Áreas responsables
<b>Programa para la innovación académica, el desarrollo educativo y la acreditación.</b>	Nuevo Modelo educativo.	Secretaría Académica. (SA)Dirección de Estudios
Función involucrada:	Fortalecimiento y desarrollo de la vida colegiada y de las academias.	Profesionales, (DEPS)
Docencia	Formación y atención integral: tutorías, asesorías y competencias complementarias.	Dirección de Educación Media Superior (DEMS)
	Evaluación, acreditación y mejora continua.	Y Coordinación de Posgrado e Investigación (CGPI)
	Acreditación de los programas de posgrado y registro ante el Padrón Nacional de Posgrados SEP-CONACyT	CGPI
Apoyo académico	Incorporación de la tecnología a la educación. Desarrollo de materiales y medios tecnológicos para la educación	Dirección de Tecnología Educativa (DTE)
	Consolidación de la enseñanza de lenguas extranjeras	Secretaría de apoyo académico, Centro de Lenguas extranjeras.

De acuerdo al informe de autoevaluación 2003, de las 356 metas a cumplir durante la administración 2001-2003, 195 fueron atendidas, lo que representa el 55% de cumplimiento; 94 metas fueron efectuadas parcialmente, lo que equivale al 26% y 66 no reportaron ninguna información, por lo que se consideraron no atendidas. [IPN. Informe de autoevaluación 2003. p 2-3]. Este informe se hizo de acuerdo a las unidades de medida existentes.

La reforma a la Ley Orgánica no se alcanzó, el entorno favorable existente al inicio de

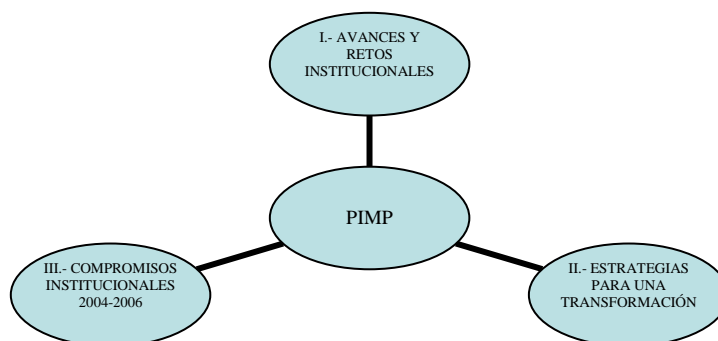
la reforma cambio significativamente. El pronunciamiento presidencial no tuvo mayor repercusión en el poder Legislativo, la capacidad de las autoridades de la organización fue sumamente limitada para convencer de la importancia del cambio a los miembros de las diversas bancadas partidarias. Internamente el grupo directivo no fue homogéneo en el impulso de la iniciativa de nueva Ley y el sistema de incentivos sólo provocó cambios marginales en ciertos sectores de la población docente.

## **CAPÍTULO V.- LA SEGUNDA ETAPA DE LA REFORMA. (2004-2006)**

V.I.- El Programa Institucional de Mediano Plazo 2004-2006 (PIMP) y el Programa Estratégicos de Desarrollo de Mediano Plazo (PEDMP).

En diciembre de 2003, inició una nueva administración. El programa Institucional de Mediano Plazo 2004-2006, tuvo cambios sustantivos con relación a las políticas y líneas estratégicas definidas por la administración anterior.

### **ESQUEMA DEL PROGRAMA INSTITUCIONAL DE MEDIANO PLAZO 2004-2006**



De las cuatro políticas, 10 líneas estratégicas, 137 objetivos, 241 estrategias y 364 metas, 59 proyectos y 17 “programas integrales de acción” del Programa de Desarrollo Institucional (PDI) 2001-2006, el Programa Institucional de Mediano Plazo (PIMP) 2004- 2006, construyó 6 líneas estratégicas, 49 proyectos de transformación, 176 objetivos, 326 estrategias y 505 metas.

A pesar de que el equipo para la modernización institucional que orientó las tareas de elaboración del PDI fue el mismo que coordinó los trabajos del PIMP 2004-2006, la nueva administración no estuvo convencida de continuar con los trabajos para proponer una nueva Ley Orgánica, ni con las gestiones para que el proyecto ya elaborado llegara a ser discutido y en su caso aprobada en el Congreso de la Unión.

La meta de lograr la actualización de la Ley Orgánica, fue eliminada en el nuevo proceso de planeación y con relación a la autonomía para el IPN se adoptó el criterio de que la reforma institucional requiere mayor autonomía en los aspectos financieros y administrativos. “El IPN vive, desde el punto de vista académico, un régimen que se asemeja a la autonomía, pero ello no sucede en otros órdenes, principalmente en lo que se refiere a sus aspectos financiero y administrativo, por lo que será necesario continuar la adecuación de su estructura jurídica y formas de gestión a los nuevos tiempos y responsabilidades que la sociedad demanda” [IPN. PIMP 2004-2006. P.22-23].

La afirmación de que el IPN es prácticamente autónomo con relación a la SEP en el aspecto académico, es sumamente relativa, ya que las políticas para incrementar la matrícula se han sostenido básicamente por presiones de la SEP, por cumplir con las políticas establecidas en los Programas Nacionales de Educación, lo cual ha condicionado el quehacer académico de la institución, así también existen presiones permanentes desde esa Secretaría para orientar la conformación de los equipos directivos de la Organización.

La falta de autonomía académica la tienen básicamente las escuelas, unidades y centros, ya que las facultades para definir los aspectos básicos de su quehacer académico las tiene el Director General. Darle autonomía a las escuelas, significaría transformar las estructuras de poder constituidas décadas atrás, las cuales a pesar de los cambios políticos habidos en nuestro país, aún se mantienen dentro del IPN.

Se presentó por igual el “Programa Estratégico de Desarrollo de Mediano Plazo”, (PEDMP), que de acuerdo a la exposición dada, es el que ayuda a “la identificación de las acciones que deberán definirse e instrumentarse” desde las unidades para responder a los compromisos señalados en los documentos rectores: El Programa de Desarrollo Institucional 2001-2006 y Programa Institucional de Mediano Plazo 2004-2006. [IPN. ST. PIMP y PEDMP. P11]

El ejercicio consistió nuevamente en pedirles a las escuelas, unidades y centros que hicieran coincidir sus metas con las definidas en la planeación realizada por el área central, particularmente con el PIMP, ya que el PDI quedó hecho de lado, incorporando los aspectos vinculados con la reforma.

Cabe mencionar que el concepto del PIMP y del PEDMP no están incluidos en el reglamento de planeación, pero también, que es una facultad del Director General de acuerdo al artículo 14 de la Ley Orgánica vigente “Expedir las normas y disposiciones de carácter general para la mejor organización y funcionamiento académico y administrativo del Instituto, teniendo presente la opinión del Consejo General Consultivo” (Fracción III), y aunque en este caso no fue reformado el reglamento citado, en los hechos se incorporaron cambios que operaron y que no han sido

discutidos suficientemente ni siquiera por aquellos que realizan las tareas de planeación. La lógica del corto plazo se impuso, por encima de las metas institucionales.

Lo relativo a las estructuras de gobierno, no se introdujo a pesar del avance que había representado para la institución el proceso de toma de opinión realizado durante 2001 y 2002 y que había arrojado muchos pronunciamientos con relación a la autonomía del IPN y cambios en las formas de gobierno interno. Los recursos invertidos en las reuniones de toma de opinión, en las visitas de los funcionarios a las escuelas para explicar el sentido de la reforma, no tuvieron el producto esperado.

Todo proceso de planeación puede sufrir modificaciones, pero es importante que las mismas sean producto de un ejercicio de reflexión. Dicho ejercicio nunca se realizó en el Instituto Politécnico Nacional, cuando menos no existe ningún documento que informe cuales fueron los criterios que llevaron a considerar que la reforma a la Ley Orgánica no era un aspecto fundamental en el conjunto de la reforma institucional en marcha. Fue decisión de la autoridad en turno y no obstante que ese aspecto consumió muchas horas de reflexión en los años anteriores por parte de importantes sectores de la comunidad politécnica, sin mayor trámite, se eliminó.

El carácter centralizado en la toma de decisiones de aspectos fundamentales para la organización se impuso en este elemento tan trascendente para la comunidad politécnica. Como señala Rodríguez Valencia “La práctica nos indica que el éxito en la implantación de todo tipo de plan (estratégico, táctico u operativo), va siempre en proporción directa con la profundidad de un proceso de evaluación” [Rodríguez. P. 267] En este caso no existió ninguna evaluación de las directrices y actividades realizadas en los años anteriores con relación a la reforma a la Ley Orgánica.

De las 505 metas definidas, 243 se consideraron fundamentales para el impulso de la reforma institucional. [IPN. ST. PIMP-PEDMP. P6]

En noviembre de 2004 junto con el PDEMP se presentó el documento “Guía Técnica para la elaboración del programa estratégico de mediano plazo 2004-2006 de las áreas centrales”. Este escrito, como su nombre lo indica, es una guía para reorientar los trabajos de planeación institucional. En él se hace un resumen de los contenidos básicos para la reforma, una esquematización de lo que es la planeación estratégica e instrucciones precisas de cómo operar el sistema informático para capturar los ejercicios realizados en cada una de las unidades administrativas o académicas.

Pero nuevamente, se presentó la misma limitante, el proceso de planeación en cada una de las escuelas fue un llenado de formatos, tarea que recayó en los responsables de las unidades de asistencia técnica, con nula participación de los docentes e incluso los cuerpos directivos en su conjunto. Sólo en algunas escuelas se dieron reuniones



de los cuerpos directivos para revisar las metas específicas a comprometer en el PDEMP. (Fue el caso de las escuelas del área de ciencias sociales y administrativas).

Se repitió lo que en el mismo PIMP 2004-2006 se establecía dentro del diagnóstico "Las Unidades Académicas tienen una injerencia marginal en los procesos de gestión institucional, por ello es necesario ampliar su participación en la planeación, evaluación y seguimiento como elementos sustantivos de una administración corresponsable y eficaz". [IPN. PIMP 2004-2006. P 15]

El trabajo para las áreas encargadas de la planeación institucional fue enorme, así también para los responsables de las unidades de asistencia técnica, ya que las primeras realizaron la concentración de los trabajos elaborados en cada una de las unidades, revisaron en detalle lo que cada una de las escuelas entregó, y para los responsables de las unidades de asistencia también, ya que en plazos mínimos tuvieron que concentrar la información de acuerdo a los nuevos formatos. Pero, a pesar de ello, el salto cualitativo necesario, para hacer de este nuevo proceso de planeación un proceso participativo y orientado a mejorar la calidad de los servicios educativos en las escuelas y unidades, no se logró.

La incorporación de paquetes de cómputo para realizar esta actividad fue una innovación en los procesos de planeación, lo que sin lugar a dudas será un insumo importante para el Sistema Institucional de Información.

Para evaluar las metas del Programa de Mediano Plazo 2001-2003, había dificultades ya que muchas metas no tenían unidades de medida para evaluarlas, de ahí que el trabajo de construcción de las nuevas unidades de medida continuó.

Los 49 proyectos redefinidos por el PIMP 2004-2006 fueron los siguientes:

<b>LÍNEAS ESTRATÉGICAS</b>		<b>PIMP 2004-2006 PROYECTOS</b>
1.-Atención a la demanda.		1. Rediseñar la oferta educativa con base en el nuevo Modelo Educativo. Y Académico. 2. Innovar los procesos educativos y de gestión académica. 3. Ampliar la capacidad de atención a la demanda, con calidad y responsabilidad social. 4. Impulsar el Campus Virtual Politécnico. 5. Rediseñar, con equidad y transparencia, los procesos de selección e ingreso. 6. Eficientar la organización de los programas educativos y el trabajo académico.
2. Innovación y calidad en la formación.		7.- Implantar, gradualmente, el nuevo Modelo Educativo. 8.- Rediseñar los programas educativos. 9.-Renovar contenidos, estructuras y medios de transmisión del conocimiento. 10.- Formar con alta calidad en lo científico y tecnológico. 11.- Asegurar la equidad en la permanencia. 12.- Apoyar y dar seguimiento a las trayectorias académicas.

- 13.- Diseñar nuevas trayectorias formativas.  
 14.- Evaluar los resultados e impactos del proceso de cambio institucional y de los programas académicos.  
 15.-Reforzar los procesos de acreditación.  
 16.- Reorientar la práctica académica y renovar la planta de profesores.
- 17.- Reforzar la orientación social del Instituto.  
 18- Implantar el Modelo de Integración Social.  
 19.- Constituir el Consejo de Participación Social del Instituto.  
 20.- Operar las Unidades Politécnicas de Integración Social.  
 21.- Mejorar las respuestas institucionales a las demandas del entorno.  
 22.- Orientar el Servicio Social a las necesidades del desarrollo nacional y a la aplicación e integración del conocimiento.  
 23.- Apoyar las políticas nacionales en materia de pertinencia, cobertura y calidad.  
 24.- Lograr la formación integral de los miembros de la comunidad politécnica.  
 25.- Intensificar la comunicación con los egresados.
- 26.- Impulsar el desarrollo de la investigación y el posgrado en las áreas estratégicas del país.  
 27.- Reordenar paulatinamente la investigación y el posgrado por áreas estratégicas.  
 28.-Internacionalizar las áreas definidas como fortalezas institucionales.  
 29.- Diseñar y operar estructuras académicas más integradas y funcionales.
- 30.- Atender integralmente a los estudiantes.  
 31.- Reforzar los programas de becas a estudiantes.  
 32.- Impulsar la profesionalización y superación permanente de la planta académica.  
 33.- Consolidar los programas de formación y actualización docente.  
 34.- Fortalecer los programas de estímulos y reconocimiento al desempeño docente.  
 35.- Profesionalizar y actualizar al personal administrativo, de extensión y difusión, de apoyo académico y mandos medios.  
 36.- Fortalecer las acciones de protección a la comunidad.
- 37.- Fortalecer la gestión colegiada.  
 38.- Ampliar las relaciones del IPN con la esfera gubernamental para fortalecer su carácter nacional y rector de la educación tecnológica pública del país.  
 39.- Promover la transparencia y la rendición pública de resultados de la gestión institucional.  
 40.- Establecer un proceso administrativo dedicado a apoyar el desarrollo de las funciones sustantivas.  
 41.- Solucionar el problema del manejo financiero de la institución.  
 42.- Establecer nuevos sistemas y dispositivos jurídicos y Administrativos.  
 43.- Rediseñar la comunicación social para proyectar mejor la imagen institucional.  
 44.- Fortalecer la equidad de género.  
 45.- Operar los Convenios por la Calidad y la Innovación.  
 46.- Alcanzar los propósitos de la COFAA y el POI.  
 47.- Intensificar la colaboración académica entre el IPN y el CINVESTAV.  
 48.- Promover una mayor autonomía de gestión en el Canal 11.  
 49.- Vincular más estrechamente al Canal 11 con los procesos académicos del Instituto.

Nuevamente la reagrupación y definición de estos 49 proyectos<sup>38</sup> fue producto de un

<sup>38</sup> .- En el informe 2004, se comenta "Como se señaló al inicio de este informe, este documento se estructura en función de las  
 50

grupo muy pequeño, en donde ni los directivos participaron, la explicación de cómo se agruparon estos proyectos, la evaluación de los “17 programas integrales de acción” anteriormente definidos, nunca se realizó.

En el informe de autoevaluación 2004 se comunican los logros, no a partir de la estructura de los 49 proyectos y de las metas vinculadas con ellos, sino de acciones más específicas. Ello es así porque nuevamente el proceso de asociación de metas con las estrategias institucionales dependía de áreas más operativas y los proyectos se definieron en una instancia central. Tuvieron que pasar varios meses para que las áreas operativas vinculadas con las tareas de planeación relacionaran los “proyectos” a las metas nuevas o a las actividades que ya se venían realizando. Otra vez, una tarea fundamental para la reforma institucional, se tomó como un ejercicio administrativo más y no como parte de un proceso de la planeación participativa.

En 2004, con relación a la línea estratégica de atención a la demanda, se reportan básicamente tres aspectos. [IPN.IA.2004.]

Primero: Ampliar la capacidad institucional de atención a la demanda con calidad y responsabilidad social,

Segundo: Utilizar el Campus Virtual Politécnico para estos objetivos y

Tercero: Transparentar los procesos de admisión.

Si el avance en la línea estratégica de atención a la demanda, se evaluó por los datos que se reportan en esos tres aspectos, habría que concluir que ninguno se logró. De acuerdo al documento “Comparación de variables estadísticas” presentado por la Secretaría Técnica”, como uno de los documentos de apoyo para la evaluación de mitad del camino, la matrícula inscrita en el ciclo 2004- 2005 fue de 126, 242 estudiantes, menor a la reportada para el ciclo anterior que fue de 131, 681; en cuanto a las actividades de educación continua y a distancia que son a las que se aluden para valorar el fortalecimiento del campus virtual, en 2004 se reportaron 1, 949 eventos en los cuales participaron 72, 432 personas, mientras que en 2003 se realizaron 2,024 eventos y tuvieron una participación de 72, 693 asistentes.

Es importante señalar que cualquier medida para incrementar la capacidad institucional de atención a la demanda debe ser evaluada con mucha precisión, es fundamental que primero estén suficientemente construidos los planes y programas de estudio, el diseño instruccional para ambientes virtuales de aprendizaje y las normas que regularán modalidades no presenciales para la institución, a fin de no

---

líneas estratégicas, operativizadas en 73 proyectos” [IPN. I. A. P. 44] En una primera versión el PIMP ciertamente definió 73 proyectos, los cuales después de reestructuraron quedando definidos 49 y en 40 después de la evaluación de mitad de camino.

repetir anteriores fracasos en ese terreno.

Con relación al propósito de lograr transparentar los procesos de admisión, no hubo avances, ya que a la fecha no se informan a la sociedad los resultados completos de los procesos de admisión al nivel superior. (Son dos fechas de exámenes para el ingreso). En el informe se menciona que " Los resultados de los procesos de selección y admisión en los dos niveles se integraron en bases de datos para ser publicados en las Gacetas de Resultados de la COMIPEMS y del IPN, respectivamente, como parte de las acciones para avanzar en la transparencia de dichos procesos". [IPN. I. A. 2004. P. 5] punto que para el caso del nivel superior no es completo. La gaceta que informa los resultados en el proceso de selección para el nivel superior, sólo reporta el folio del alumno y si éste fue aceptado o no, todavía no se presentan los resultados en cuanto a los aciertos obtenidos por cada estudiante, lo que en diversas ocasiones se ha cuestionado, sin que se operen cambios hasta el momento en ese sentido.

Con relación a la segunda línea estratégica, innovación y calidad en la formación, ésta contempló diez proyectos en la estructura del Programa Institucional de Mediano Plazo, en el informe 2004, sólo se aluden a ocho lineamientos.

Primero: Avanzar en la implantación del nuevo Modelo Educativo de manera gradual y diferenciada;

Segundo: Rediseñar los programas educativos con estructuras flexibles;

Tercero: Redefinir las políticas y estrategias en materia de formación, diseño y evaluación de la oferta académica, desde una perspectiva integrada de las funciones sustantivas y los niveles de estudio, y teniendo como guía una formación de alta calidad en lo científico y tecnológico;

Cuarto: Asegurar la permanencia de los alumnos, mediante estrategias de apoyo a las trayectorias académicas;

Quinto: Analizar integralmente la oferta educativa institucional;

Sexto: Evaluar permanentemente las formas de trabajo y sus resultados;

Séptimo: Reforzar los procesos de acreditación; y, establecer programas de formación de personal académico que faciliten la reorientación de la práctica académica y

Octavo: La renovación de la planta de profesores.

De los aspectos incorporados, los avances más significativos en el año 2004 están

los siguientes: (IPN.I.A.2004)

La elaboración de proyectos innovadores de aprendizaje en las escuelas (145), la formación de comunidades de trabajo en ambientes virtuales (24) y la formación de un equipo que empezó a especializarse en la evaluación de los reactivos para los exámenes de ingreso a través de procesos de capacitación y uso de software especializado. Este último aspecto, que se reporta como un avance en el año 2004, para 2005 se esfumó, ya que el equipo del que se habla se disolvió a partir de la reestructuración de septiembre de 2005 y la inversión institucional en ese terreno se desaprovechó.

En cuanto a los indicadores del desempeño institucional. Se reportaron disminuciones en los porcentajes de alumnos reprobados, en la deserción y se incrementó la eficiencia terminal. En 2004, 51 de los programas académicos del nivel medio superior estaban acreditados y 31 del nivel superior.

Se le dio continuidad a las tareas del diplomado de formación docente para el nuevo modelo educativo, en el cual participaron 2,169 docentes.

Se estructuró el curso “Ambientes Virtuales de Aprendizaje para el Desarrollo del Nuevo Modelo Educativo”.

Se desarrollaron los proyectos “Alternativas para la Transformación de la Gestión Educativa en las Unidades Académicas del IPN” y “Elementos Generales para la Estructura de los Proyectos de Innovación Educativa” que forman parte del Programa de Formación y Actualización de Directivos para la Gestión Académica. Actividades muy importantes pero de las cuales no hay evaluación sobre sus resultados e impacto en el quehacer de las escuelas y unidades.

Con relación a las actividades para fortalecer la relación con el entorno, se inició el proceso para crear las Unidades Politécnicas de Integración Social y se fundó la Unidad Politécnica para el Desarrollo y la Competitividad Empresarial, todas ellas con el fin de fortalecer la vinculación y cooperación con los sectores productivos, paralelamente se desarrolló el Programa Estratégico de Vinculación, Internacionalización y Cooperación.

Estas unidades están en una primera fase de su creación, por lo que requerirán ejercicios de planeación estratégica particulares para desarrollar su actividad y cumplir las metas para las que fueron creadas.

Se establecieron 61 empresas en su etapa de preincubación, dentro del programa de emprendedores.

Se crearon tres centros, uno de Investigación en Biotecnología Aplicada y otro de Educación Continua y a Distancia, ambos en el estado de Tlaxcala, y el Centro Regional para la Producción Más Limpia en Tabasco.

Dentro de las actividades vinculadas a la atención de la comunidad con una orientación integrada al nuevo modelo educativo, durante este año se fortalecieron las tareas del Programa Institucional de Tutorías, tanto en la formación de docentes como de atención a estudiantes.

Para mejorar la gestión institucional, durante 2004 se orientaron recursos significativos a la modernización de los laboratorios y a la construcción de espacios para actividades académicas y deportivas.

Por último es necesario señalar que fue hasta 2004 cuando en el grupo directivo de la Institución se definieron los contenidos de la reforma en marcha, a través de una serie de documentos elaborados por un grupo de especialistas, los cuales precisaron los aspectos conceptuales vinculados con la reforma al modelo educativo, dejando de lado la reforma jurídica y las estructuras de gobierno.

En 2005, las actividades de planeación fueron diversas, se ubicaron las metas para las cuales no había unidades de medida, se hizo corresponder el Programa Institucional de Mediano Plazo, con sus metas y las unidades de medida correspondientes, se ajustaron los proyectos institucionales, se precisaron las metas básicas para la reforma.

Se realizaron diversas reuniones con los responsables de la planeación en las escuelas a fin de ajustar las metas de cada unidad a los proyectos definidos y las líneas estratégicas formuladas por el Director General.

Se estableció – cuando menos teóricamente – la inconveniencia de separar la planeación, de la programación y la evaluación, cuestión que permanentemente ha ocurrido en la Organización [IPN. ST.UNGI.2005], y que no había ayudado a una correcta retroalimentación de las actividades institucionales, tampoco a la coordinación y colaboración suficiente entre las diversas áreas y escuelas.

La Secretaría Técnica elaboró un diagnóstico sobre los procesos de planeación. Por primera ocasión desde el inicio de la reforma, se hizo un alto para esclarecer las limitaciones que el proceso había tenido y las estrategias que había que incorporar para redimensionar las tareas de planeación-programación-evaluación.

Se concluyó que había *“dificultades para relacionar el Programa de Desarrollo Institucional con el Programa Institucional de Mediano Plazo, graves problemas para evaluar el Programa de Mediano Plazo (2001-2003) y el Programa Institucional de*

*Mediano Plazo(2004-2006), dificultades en el Proceso de Planeación, Programación y Evaluación, bajo apoyo a las Unidades de Asistencia Técnica, así como escasa retroalimentación de resultados”. [IPN. ST. UNGI. 2005]*

Esta evaluación realizada por las áreas encargadas de la Secretaría Técnica, ubica todavía a los representantes de las unidades de asistencia técnica como los responsables del proceso de planeación, y es así porque todavía hasta ese momento los Directivos de las escuelas y centros no tomaban en sus manos - y siguen sin hacerlo – los procesos de planeación y evaluación como una tarea fundamental. Este proceso se sigue percibiendo como algo administrativo, al margen de las tareas educativas de los centros escolares.

El diagnóstico también establece que en 2005, cinco años después de haber iniciado la reforma hay *“Dificultades de correlación entre la información vertida en el PDI, PIMP, Programa Operativo Anua Institucional e Informes Institucionales”*, con lo que cualquier intento de evaluación específica sobre los objetivos, estrategias y metas se vuelve complicado y en muchos aspectos imposible.

Más aún se concluye *“No hay seguimiento del PDI y PIMP, lo que implica dificultad en la supervisión del alcance de lo planeado a 3 y 6 años” [IPN. ST. UNGI. 2005.]*

Hay también una autocrítica de quienes coordinan los procesos de planeación-programación- evaluación, ya que se comenta *“No se proporcionan suficientes herramientas, procedimientos, elementos teóricos y técnicos a las Unidades de Asistencia Técnica para realizar la Planeación y Evaluación de su quehacer, no se supervisa y da seguimiento oportuno a las áreas para ver su desempeño y conocer su problemática en el actuar, además de que hay bajo nivel de comunicación con las Unidades de Asistencia Técnica y los Comités Institucionales de Evaluación de Proyectos.*

En fin se concluyó que *“no existe un procedimiento continuo para retroalimentar a las Unidades Responsables del resultado de sus actividades y que las áreas trabajan con pocos elementos de retroalimentación para su planeación y evaluación” [IPN. ST. UNGI]*

*Las anteriores conclusiones no han sido retomadas de manera suficiente por quienes conducen al Instituto, ya que no basta con hablar de los nuevos conceptos y proyectos, es necesario generar nuevos procedimientos para lograr que los objetivos de la reforma institucional sean compartidas y los compromisos que ella implica, asumidos conscientemente por los docentes y el grueso de la comunidad. Como lo señala Gairín “No sólo se trata, de tener proyectos. Muchas veces se tienen y elaboran a la luz de convocatorias, se trata de que esos proyectos hayan sido asumidos por todos y en su realización se sientan implicados”. [Gairín. P. 4]*

Si la planeación estratégica es “un proceso que permite visualizar, de manera integrada y como anhelo compartido el futuro de la institución y actuar en el presente para hacerlo realidad” [IPN. ST. ELEMENTOS. 2005], hacen falta los mecanismos para que los objetivos y metas fijados desde 2001 sean compartidos por las comunidades en los centros, escuelas y unidades del Instituto.

No se puede continuar con las mismas inercias, se deben incorporar procedimientos que gradualmente vayan integrando a las comunidades a los objetivos de la reforma. Aceptar que los procesos de transformación profunda de una organización son incrementales, no significa que haya que aceptar como válido que el cambio se realice básicamente en el discurso.

Como lo señala Bolívar, el “fracaso de los intentos de cambio gestionado, en el último tercio de nuestro siglo, donde se confiaba en la planeación como un proceso racional dentro de los centros escolares - está constatado-“. Es necesario que las comunidades académicas concluyan que las metas acordadas son las necesarias, se identifiquen plenamente con las mismas, se comprometan en el cumplimiento y esto lo perciban como parte de un proceso de su crecimiento profesional. [Bolívar. P.52]

La reforma institucional pretende entre otras cuestiones que los recursos con que cuenta el IPN sean aprovechados de manera óptima, recursos humanos antes que todo, si se margina de los procesos de planeación a la mayoría del personal docente, estaremos desaprovechando la fuente más importante de productividad e innovación, pero además al recurso del cual depende que la reforma se realice y sea exitosa.

Los productos de la planeación estratégica exitosa se deben reflejar antes que nada en los cambios conductuales y de desempeño del docente frente al grupo, frente a los estudiantes realizando tutorías, involucrándose en proyectos de investigación, pensando y actuando en función no sólo de su programa de estudios, sino de la formación integral del estudiante y el conjunto de proyectos escolares, en las relaciones de cooperación que se construyan dentro y fuera del centro escolar. Los productos de la planeación estratégica deben poder corroborarse con una mayor eficiencia en el desempeño de las escuelas.

El docente debe buscar cotidianamente acercar a su escuela a la visión que de ella se tiene.

Hasta el momento los resultados de la planeación estratégica han sido muchos documentos, muchas presentaciones, muchísimo trabajo de las áreas concentradoras y de los responsables de las Unidades de Asistencia Técnica, pero todavía no hay resultados suficientes en la vida cotidiana de las escuelas, ni en la organización y trabajo de las academias, ni en el quehacer de los Consejos Consultivos Escolares, en ese nivel todavía no hay mejoras.



## V. II.- La evaluación de mitad de camino.

En agosto de 2005, se realizó la “Evaluación de mitad de camino”, que tuvo como propósitos básicos generar una evaluación sobre los resultados en la ejecución del Programa Institucional de Mediano Plazo y de los Programas Estratégicos de Desarrollo Institucional en cada una de las unidades académicas y administrativas de la organización y dar a conocer entre los miembros directivos de las escuelas, unidades y centros la reestructuración que operaría a partir del mes de septiembre de ese año [IPN.ST.EMC].

De los aspectos básicos planteados por los representantes de las diversas áreas institucionales están los siguientes:

Diagnóstico presentado por los funcionarios de los tres niveles educativos:

Del Nivel Medio Superior: [IPN. EMC. DEMS. PPT]

Lo que los directivos de este nivel concluyeron fue que “la atención a la demanda en la modalidad escolarizada está al límite de su capacidad por lo que la opción para ampliar la oferta educativa se encuentra en la modalidad virtual. Los esfuerzos que el Nivel Medio Superior ha realizado para implantar esta opción tienen diferentes grados de avance.” Cabe señalar que el propósito de estabilizar la matrícula no fue explícito por la administración 2004-2006.

Señalaron que se ha alcanzado la meta del 60 % en la eficiencia terminal planteada en el nivel institucional y que se tienen acreditados los 54 programas académicos que oferta el nivel.

Informaron también que se han realizado acciones de formación docente para implantar el Nuevo Modelo Educativo, que se encuentran operando los 16 comités de evaluación y seguimiento del Programa Institucional de Tutorías.

Definieron que es necesario intensificar las acciones que conduzcan al diseño de nuevos materiales didácticos acordes con el Modelo Educativo.

De las limitaciones planteadas en la reunión se encuentran: El que no se ha avanzado suficientemente en el diseño de un programa de movilidad estudiantil y estancias docentes, que la investigación en el Nivel Medio Superior no ha avanzado al ritmo deseado y por tanto su consolidación está pendiente, que aunque se ha incrementado el monto de las becas y el número de los becarios, no se ha logrado disminuir significativamente la deserción.

Los elementos de diagnóstico dados por los funcionarios del nivel medio superior

reiteran lo que el Programa de Desarrollo Institucional elaborado en 2001 estableció.

Es importante señalar que a la fecha no existe una evaluación sobre el impacto del programa de becas en la disminución de la deserción escolar o en el mejoramiento del rendimiento académico de los estudiantes, lo anterior se debe a que los programas se siguen manejando de manera independiente sin la suficiente coordinación entre las áreas responsables. El Programa Institucional de Tutorías que debe ser el que coordine los diversos servicios de apoyo a los estudiantes no ha tenido el respaldo suficiente para integrar actividades hoy dispersas en diferentes áreas.

Del Nivel Superior: [IPN. EMC. DNS.PPT]

Los directivos de este nivel señalaron que en las Unidades Académicas existe la “determinación de adoptar una cultura para el mejoramiento de la calidad educativa, a través del uso de nuevos métodos y herramientas educativas. Existen varias iniciativas para que en el marco del nuevo modelo educativo se puedan lograr avances significativos en la innovación y calidad en la formación educativa”.

Concluyeron que no se cuenta con una normatividad adecuada para regular las acciones de vinculación con el entorno y que no todas las Unidades cuentan con programas que oferten otras modalidades educativas y servicios; que las escuelas deben redefinir sus líneas de investigación, de acuerdo a las necesidades del país y que los colegios de posgrado deberán poner especial atención en el cumplimiento de los indicadores con lo que se evalúa la eficiencia ante CONACYT, de tal forma que los posgrados vuelvan a ser competitivos al nivel nacional, conclusión muy severa, pero real que indica los rezagos que los posgrados impartidos por la Institución han acumulado en los últimos años.

En investigación - concluyeron - hace falta el trabajo en redes multidisciplinarias y mecanismos que permitan la participación de profesores de tiempo parcial o interinos. En las Unidades Académicas (UA) es necesario contar con programas de tutorías a estudiantes, de capacitación y superación a funcionarios y a personal docente y de apoyo a la educación, con el fin de incorporarse eficientemente al Modelo Educativo, aunque señalaron que se han adoptado disposiciones para formular e implantar las medidas administrativas que permitan llevar la gestión con mayor eficiencia hacia la aplicación del Modelo Educativo.

Condicionaron la mejora en el diagnóstico formulado a la existencia de recursos humanos en la cantidad y calidad requeridos para la incorporación del Nuevo Modelo Educativo (NME), la infraestructura física pertinente para su implantación, la normatividad necesaria para su aplicación, el sistema de gestión escolar adecuado a la operación del NME y con un marco operativo claro y concreto para el manejo de los recursos autogenerados, o sea a la realización de transformaciones que ya desde el

Programa de Desarrollo Institucional se habían definido (2001), y donde los cambios en las normas se plantean como un aspecto central.

En las conclusiones de los directivos del nivel superior se establecen también propuestas específicas para mejorar la composición del personal docente, recordemos que el 52% - de acuerdo a los datos de los informes anteriormente citados-, no son de tiempo completo y que el 44% de ellos tienen menos de 30 horas de nombramiento, por lo cual no pueden incorporarse a los sistemas de estímulos al desempeño docente.

Del Nivel de Posgrado e Investigación. [IPN. CPI-SEPI.EMC.PPT]

Los aspectos positivos del diagnóstico elaborado mencionan que se incrementó la matrícula del nivel; aumentó el número de profesores miembros del Sistema Nacional de Investigadores, básicamente por la contratación de quienes ya pertenecen al sistema; aumentó el número de proyectos vinculados, se incrementó el número de contrataciones de excelencia, se tienen 2 redes internacionales académicas, una nacional y una institucional en operación y 5 en proceso. El retroceso: Se redujo el número de Programas de Posgrado en el PIFOP<sup>39</sup> para CONACYT.

La reunión de mitad de camino contribuyó a que las percepciones individuales que cada directivo tenía con relación al quehacer de su escuela, unidad o centro, se socializaran, aspecto positivo en un proceso de evaluación. Pero también, se observa que en las reflexiones ahí realizadas no se tomaron en cuenta las inquietudes o propuestas surgidas desde las comunidades académicas. Nuevamente el proceso de evaluación se dio entre los directivos.

Lo anterior se menciona ya que a pesar de que para agosto de 2005 ya se contaba con los resultados de la Encuesta sobre la transformación institucional, misma que fue levantada en las escuelas entre los responsables del proceso de planeación, en la reunión de evaluación de mitad de camino, dichos resultados no fueron considerados en las conclusiones respectivas.

La encuesta [IPN. ST. Encuesta. Avance en la transformación institucional. 2005], que tuvo como objetivo evaluar cualitativamente el cumplimiento de las metas vinculadas con el nuevo modelo educativo, el modelo de integración social y los dos programas estratégicos formalmente definidos, concluye que “las acciones en torno al nuevo Modelo Educativo, transitan de un proceso de incubación a un proceso de despliegue; los esfuerzos de las unidades responsables alcanzan predominantemente un nivel crítico”. Por lo que recomienda “es de vital importancia que se generalice el establecimiento de un plan y programa de acción para la implantación del nuevo Modelo Educativo en todas las unidades académicas y en las unidades

---

<sup>39</sup> .- PIFOP.- Programa Institucional de Fortalecimiento al Posgrado.

administrativas a las que corresponda atender las premisas del Modelo, y que se constituya el Comité Institucional de Apoyo, Evaluación y Seguimiento a la implantación del Modelo Educativo en las Unidades, para conocer el estado que guarda el avance de las acciones inherentes” [ P. 4]

Lo mismo se considera en torno al Modelo de Integración Social y el Programa Estratégico de Vinculación, Internacionalización y Cooperación de los que se reporta que el “comportamiento del 75% de los indicadores alcanzan un nivel crítico”. [P.7]

La evaluación de medio camino, redefinió las metas y los compromisos de la Dirección General y los directivos de las escuelas, unidades y centros, con relación a las metas integradas en el Programa Institucional de Mediano Plazo 2004- 2006 y el Programa Estratégico de Desarrollo de Mediano Plazo 2004- 2006. Si bien este proceso por la forma con que se realizó, significó una innovación en la planeación y evaluación institucional, ya que nunca se habían reunido todos los funcionarios del Instituto para abordar estos aspectos, se insistió nuevamente en evaluar y definir el futuro de las escuelas, unidades y centros sólo desde la cúpula de la organización, al margen de las comunidades académicas de las 40 escuelas, de los 15 centros de investigación, los 5 centros con orientación tecnológica, los 11 centros de educación continua y a distancia y los cinco centros de apoyo educativo.

Las conclusiones de dicha reunión no se han llevado a los órganos colegiados de las escuelas para ser analizadas, sólo en algunas de ellas, se informó acerca de dicho evento en las reuniones de los Consejo Escolares.

Para que los cambios se institucionalicen y formen parte del a cultura laboral de las comunidades académicas, estos deben llevarse a cabo dentro de las mismas comunidades, no al margen de ellas. Si bien es necesario un proceso orientado por parte de las autoridades, no pueden ser ellas exclusivamente las que adopten los compromisos para cumplir las metas que involucran a toda una comunidad.

La evaluación realizada no tuvo como base un reporte específico de las metas que integran el PIMP (2004-2006) o el PEDMP (2004-2006), por diversas razones, la primera porque fue hasta este evento que se construyeron todas las unidades de medida para evaluar las metas de esos planes y segundo porque hasta estas fechas se terminaron de vincular las metas, con los objetivos y las líneas estratégicas definidas al inicio de la administración.

En la presentación del Programa Operativo Anual 2006 y derivado de las conclusiones de la reunión de mitad de camino, se redefinieron proyectos y metas. Se establecieron 40 proyectos institucionales, 490 metas y 394 unidades de medida], dándose de baja 109 de las existentes e incorporando 7 para evaluar compromisos adquiridos en esta reunión [IPN. ST. DP y P. POA 2006].

Como se puede observar de “17 proyectos prioritarios” en una primera fase, (2002), 73 al inicio de la administración 2003-2006, 49 en el informe 2004 y 40 después de la evaluación de mitad de camino, no expresan coherencia en la planeación institucional, más bien un proceso fracturado e inconsistente, del que es importante extraer las experiencias a fin de consolidar un sistema de planeación que permita definir metas de corto y mediano plazo que acerquen al IPN a la visión que de él se ha construido. No se puede estar reinventando a la institución cada tres años (o cada menos tiempo).

Para que los procesos de cambio sean efectivos – señala Bolívar -, deben observar tres principios [Bolívar. 2000. P 52 -53 citando a Beer y Eisentar]:

Primero: El proceso debe ser sistemático, esto es considerar tanto los aspectos de estructura organizativa y normatividad, como los aspectos, académicos, culturales y humanos en los cuales van a incidir. Hasta el momento actual (Septiembre 2006), el IPN sigue trabajando con la misma cadena de mandos que existía hace 40 o 20 años, con la Ley Orgánica vigente desde 1981 y también con las mismas rutinas y costumbres en el quehacer cotidiano. Haber dejado de lado la necesidad de reformar la ley orgánica como sustento del quehacer y cultura politécnica fue un error.

En esta última administración se parcializó la estrategia para una reforma exitosa. Los avances en el proceso de reflexión colectiva para reformar la Ley Orgánica, iniciados años atrás se dejaron de lado y se apostó centralmente a realizar ciertos cambios en la infraestructura de la organización (como mejora de laboratorios, y construcción de nuevos edificios), en eventos de formación docente, en un primer impulso al Programa Institucional de Tutorías, en la contratación de investigadores ya pertenecientes al Sistema Nacional de Investigadores y en las actividades de vinculación con los medios de comunicación, centralmente.

Los trabajos para diseñar los nuevos planes de estudio de acuerdo a los lineamientos del modelo académico, el cambio en la normatividad vigente, particularmente a la Ley Orgánica, la revisión de la situación y composición de los docentes con menos de 30 horas y de la normatividad para los procesos de promoción y estímulos al desempeño docente que favorezcan la profesionalización de la docencia, quedaron rezagados.

Segundo, comenta el autor: “El proceso de cambio debe fomentar la discusión abierta de las barreras para una efectiva implementación y adaptación”, aspecto no sólo dejado sin atender, sino con resistencias y oposición para generarlo desde las áreas centrales. La cultura del IPN, le apuesta a los arreglos sin discusión colectiva y pública de los problemas. El último caso, del fallido reglamento de Estudios Generales, es un ejemplo muy claro de ello. Se evita cualquier discusión pública, cualquier confrontación franca de ideas, en aras de que no aparezcan situaciones “de confrontación”, que puedan dañar la “imagen institucional”. En el IPN, a pesar de ser

una institución pública que absorbe más de 7 mil millones de pesos al año, no hay rendición de cuentas a la sociedad sobre el quehacer institucional a través de indicadores precisos.

Se ha evitado la reflexión y análisis sobre la propuesta de autonomía, sobre los procesos de ingreso en el nivel superior, sobre los reglamentos de promoción y estímulos al desempeño docente, sobre el cambio en la composición y funciones del Consejo General Consultivo y de los Consejos Escolares, entre muchos otros aspectos.

Tercero “El proceso de cambio debe desarrollar una relación colaborativa entre los implicados”, aspecto que en el contexto de excesivo centralismo y falta de democratización de los procesos de toma de decisiones no es posible lograr. Sólo lo que está acordado por el primero y segundo nivel de gobierno se promueve, las iniciativas que desde abajo surgen son desestimadas en el mejor de los casos, se alienta la división de los docentes a fin de mantener el control de todas las escuelas, se limita a quien impulsa procesos innovadores.

A seis años de iniciada la reforma institucional en el IPN, son muchas las actividades que se han realizado, muchos los esfuerzos de las áreas responsables de los procesos de planeación, de los directivos tanto en las escuelas, unidades y centros como en las áreas centrales.

El por qué todas estas tareas no han logrado asentar adecuadamente las bases para la reforma institucional tiene relación, insistimos, con la existencia de una estructura organizacional caracterizada por su excesivo centralismo en la toma de decisiones, por la gran cantidad de facultades que tiene el Director General, por la falta de autonomía de las escuelas, unidades y centros para hacerse responsable de su presente y futuro.

Durante 2006, las tareas fundamentales de los órganos directivos del IPN estuvieron centradas en los festejos del 70 aniversario<sup>40</sup>, pocos fueron los procesos desde las escuelas para darle continuidad a las tareas de la reforma. En Noviembre de ese año se presentaron al Consejo General Consultivo programas de estudio del nivel medio superior “rediseñados”, los cuales fueron elaborados en un proceso express de no más de 30 días de trabajo de las áreas encargadas, como incluso lo reconoció el Director General al presentar el punto ante ese órgano colegiado. Nuevamente se relegó a los docentes, en un proceso fundamental para su desempeño.

V. III.- Los convenios por la calidad y la innovación.

---

<sup>40</sup> .- El programa de festejos por el 70 aniversario fue muy amplio, lo que ayudó a posicionar de mejor manera entre la opinión pública al IPN.

En junio de 2005 se presentó el documento Convenio por la calidad y la innovación. (CCI). De acuerdo a lo ahí establecido el “Convenio por la Calidad y la Innovación es un instrumento de planeación elaborado por las Unidades Académicas del IPN, mediante un proceso de planeación estratégica participativa, que se sustenta en el Programa Institucional de Mediano Plazo (PIMP) y en el Programa Estratégico de Desarrollo de Mediano Plazo (PEDMP) de la Unidad Académica”[ IPN. DPO. CCI]

Los convenios tienen varios objetivos: vincular los propósitos institucionales con los propósitos de la planeación en las escuelas, destacar los proyectos de mejora a los cuales se comprometen las unidades académicas a fin de cumplir con los propósitos de la reforma y a partir de ello alcanzar asignaciones presupuestales fundamentadas en los mismos.

El propósito de los convenios es completamente válido, la limitante fundamental es como lo hemos venido comentando, el que en las escuelas los procesos de planeación no son participativos, son los directores de las mismas los que establecen las prioridades para su centro escolar y las metas a cumplir en una administración.

Para que los convenios por la calidad y la innovación cumplan con el objetivo propuesto es necesario que se construyan a través de instancias colegiadas con capacidad de decisión, en donde las comunidades académicas puedan expresar libremente sus opiniones y construir colectivamente los diagnósticos estratégicos de los cuales se deriven las prioridades y proyectos de mejora para una escuela.

Es importante que sea así, ya que si las comunidades académicas no se involucran, los compromisos establecidos se terminan con la administración en turno, como ha ocurrido de manera reiterada, lo que genera un gran derroche de recursos y lo más importante los cambios propuestos al no propiciar la integración y colaboración de las comunidades, no se institucionalizan, los resultados por lo tanto, son restringidos, como lo hemos visto a lo largo de los últimos seis años.

#### V. IV.- Acuerdo sobre patrimonio y recursos autogenerados.

En marzo de 2006, el Ejecutivo Federal emitió un acuerdo [Diario Oficial de la Federación. 10 de marzo 2006] para reconocer que los bienes que el IPN posee desde su creación, así como los que posteriormente se han destinado a su servicio forman parte del patrimonio de la Organización. (Cabe aclarar que no existía hasta esa fecha ningún documento legal que avalara la propiedad del IPN sobre los terrenos en los cuales están sus instalaciones, por ello el acuerdo da al Politécnico respaldo en la posesión de sus bienes y es un elemento importante para hacer realidad el enunciado de que el IPN es una institución con patrimonio propio que se pretende, el acuerdo también establece que los ingresos provenientes de los recursos autogenerados por el IPN, derivados de los servicios que presta y/o bienes que vende,

forman parte de su patrimonio. Para ello se estableció un fondo revolvente que garantiza que en un plazo no mayor de diez días el IPN recuperará los recursos enterados a la Tesorería de la Federación.



## VI.- LA PARTICIPACIÓN DE LOS DOCENTES EN LOS PROCESOS DE PLANEACIÓN.

Con el propósito de conocer directamente la opinión de los profesores sobre su participación en los procesos de planeación, se estructuró un cuestionario y un guión para entrevistar a tres responsables de los mismos en tres escuelas diferentes<sup>41</sup>. Los resultados se presentan a continuación:

### VI.I.- EL CUESTIONARIO PILOTO.

El cuestionario piloto, se aplicó a 10 personas, entre el 15 y el 24 de enero del año 2007. De ellos seis son profesores del Centro de Investigaciones en Ciencias Sociales y Administrativas (CIECAS) y cuatro profesores del nivel Medio Superior del IPN. Se definieron 10 cuestionarios ya que ese número representa el 10% de los que se van a aplicar en la siguiente fase del estudio<sup>42</sup>.

---

<sup>41</sup> .- El procedimiento para realizar esta actividad fue el siguiente. En primer lugar se pidió apoyo al director del Centro donde laboro para que a través de un oficio suyo se solicitara autorización y apoyo a los directores de otros centros para la aplicación del cuestionario. La respuesta fue positiva pero con la limitante de que en dos escuelas (Escuela Superior de Turismo y Centro de Estudios Wilfredo Massieu), la aplicación del cuestionario corrió a cargo de personal del mismo y no de mi persona.

<sup>42</sup> .- Retomé las observaciones que el profesor Fernando García Córdoba profesor investigador del CIECAS y autor del libro “El cuestionario”, editado por Limusa. México. 2005 me formuló, tanto en el diseño del cuestionario, como en la redacción de algunas preguntas, las cuales ya aparecen incorporadas en el cuestionario final.

Fue muy importante su observación sobre el objetivo del cuestionario, ya que me sugirió que lo expresara de la siguiente manera “Explorar el conocimiento que tienen los profesores del IPN, con relación a los objetivos y las metas de la Reforma Institucional”, ya que el verbo explorar se asocia de mejor manera a los alcances reales del cuestionario y a los propósitos que con el se buscan, esta observación también me la realizó la profesora Castañeda del mismo centro. El profesor García me propuso también que sólo utilizara siglas después de haber anotado el nombre completo de alguna instancia, observación que me realizó también el profesor Ocampo de nivel Medio Superior<sup>42</sup> y por último que si el encuestado respondía que no a alguna pregunta que tuviera continuación en alguna otra, indicará pasar a la pregunta posterior.

En la pregunta diez, en la cual se cuestiona al profesor si ha participado en los procesos de evaluación de los planes de trabajo de su escuela, el profesor Márquez, me cuestionó con otra pregunta ¿existe evaluación?, señalamiento válido, ya que de acuerdo a mi conocimiento de la realidad de los centros la evaluación es muy limitada, pero el propósito del cuestionario, no es saber si se hace evaluación o no, ya que dicha información la puedo obtener a través de otros medios (por ejemplo la entrevista con los responsables de la planeación en las escuelas, o los informes) sino explorar el conocimiento y participación que tienen los profesores con relación a esas actividades.

En la pregunta doce, recibí varias observaciones, en primer lugar señalar explícitamente que cuando no se conociera la meta o no se hubiera participado en ella, se dejara el espacio vacío (profesora Vega), y también que las metas fueran redactadas en pasado. Con relación a esta observación y en virtud de que las metas fueron tomadas textualmente del Programa de Desarrollo Institucional (PDI), se me recomendó posteriormente que en la parte inicial del cuadro de la pregunta doce, se anotara que dichas metas se tomaron textualmente del PDI.

Las 12 preguntas formuladas están directamente enfocadas a saber si el docente encuestado, conoce y ha participado en los procesos de planeación y evaluación de sus centros de trabajo.

Hemos sostenido a lo largo del presente trabajo que los procesos de planeación han sido centralizados, que los docentes no han tenido una participación significativa en estos procesos, que las limitaciones en el cumplimiento de las metas de la reforma iniciada en el 2001 están directamente relacionadas con la inexistencia de una planeación participativa y de estructuras de colaboración y toma de decisiones en donde los docentes participen.

Es por ello que las 12 preguntas están relacionadas con el propósito de conocer la participación de los docentes en los procesos de planeación, evaluación y cumplimiento de las metas básicas de la reforma institucional. Conocer si comparten la misión y visión institucionales y las que se han construido para su centro de trabajo.

Se seleccionaron 24 metas presentes en el Programa de Desarrollo Institucional que están directamente vinculadas con el trabajo de los docentes, con relación a ellas se les formularon dos cuestiones, si conocían la meta específica y si han participado en su logro.

Estas metas además de ser sustantivas para los procesos de cambio desde el aula, implican la necesaria participación de los docentes en las mismas.

Se consideró conveniente establecer como datos básicos de referencia de los profesores encuestados, la escuela a la que pertenecen, la fecha de aplicación, la información sobre el turno en el que laboran y sus horas de nombramiento.

Estos cuatro datos los preguntó directamente el encuestador y tienen el propósito de evaluar la existencia de alguna correlación entre el turno, la escuela a la que pertenecen y sus horas de nombramiento con el nivel de conocimiento de las metas y su participación en el logro de las mismas.

## VI.II.- RESULTADOS DE LA APLICACIÓN DEL CUESTIONARIO.

El cuestionario (Anexo 5 ), se aplicó a 120 docentes de cinco escuelas, 36 en la Escuela Superior de Turismo, 16 en la Escuela Superior de Economía, 15 en la Escuela Superior de Comercio y Administración, 45 en el Centro de Estudios Científicos y Tecnológicos Wilfredo Massieu y 8 en el Centro de Investigaciones Económicas, Administrativas y Sociales.

El propósito inicial fue tomar una escuela como mínimo por nivel educativo, por ello se seleccionó a la Escuela Wilfredo Massieu del nivel medio superior, que a su vez es del

área de ingeniería y física y matemáticas, a la Escuela Superior de Turismo del nivel superior y del área de ciencias sociales y administrativas y al Centro de Investigaciones Económicas, Administrativas y Sociales que es un centro interdisciplinario del nivel posgrado. Posteriormente y en virtud de las facilidades brindadas para aplicarlo, el cuestionario se aplicó también en la Escuela Superior de Economía y en la Escuela Superior de Comercio y Administración, con lo que podemos tener una visión global de las escuelas de esta área de conocimientos. (Se aplicó el cuestionario a 3 de las cuatro escuelas del área en el nivel superior).

El cuestionario se aplicó durante el mes de febrero de 2007. En la Escuela Superior de Comercio y Administración, en la Escuela Superior de Economía y en el Centro de Investigaciones Económicas, Administrativas y Sociales, fue posible aplicarlo directamente, en la vocacional Wilfredo Massieu y en la Escuela Superior de Turismo la aplicación recayó en personas dependientes de la Subdirección Académica.

De los profesores encuestados el 52% fue del turno matutino, 38% del vespertino y 10% de turno mixto. El 55% de los encuestados tiene 40 horas de nombramiento, el 16% entre 30 y 39 horas, el 9%, entre 20 y 29 horas y 17% menos de 20 horas, el 3% no contestó.

Respuestas a las preguntas formuladas:

Pregunta 1.- Si conocen el Programa de Desarrollo Institucional (PDI). EL 52% de los profesores que contestaron el cuestionario dijeron conocer el PDI 2001-2006, el 23% manifestaron no conocerlo, y el 21% que sólo lo conoce parcialmente.

Pregunta 2.- El 77% de los profesores encuestados manifestó conocer la misión y visión del PDI, mientras que el 23% no. Cabe señalar que los textos de la misión y la visión del IPN, han sido los más difundidos en la propaganda interna.

Pregunta 3.- Con relación a si comparten la misión y visión presentes en el PDI, el 73% manifestó que si las comparten, sólo el 5% que no y el 22% no contestó.

Pregunta 4.- El 82% manifestó conocer la misión y visión construida en su centro de trabajo, el 8% que no y un 10% no respondió.

Pregunta 5.- De los profesores encuestados el 46% de los encuestados participó en la elaboración de la misión y visión de su centro de trabajo, un 41% no y el 13% no contestó.

Pregunta 6.- Al preguntarles si han participado en alguna ocasión en procesos de planeación en su centros de trabajo ya sea del Programa Operativo Anual o en de los

programas de trabajo de sus academias; el 53% contestó que si, el 33% no y un 14% no respondió.

Pregunta 7.- Del mismo modo, se les preguntó que si han tenido participación en procesos de evaluación concernientes a los mismos programas; una mayoría del 52% respondió que no, un 41% contestó que si y el resto no contestó.

Pregunta 8.- Con relación a las preguntas vinculadas con las 24 metas incluidas, el resultado del cuestionario aportó los siguientes resultados el 42.60% conocen las metas y sólo el 9.9% ha participado en el logro de las mismas.

Esta situación y las respuestas previas, parece indicar que a pesar de que un número importante de profesores conoce las metas de la reforma, su involucramiento con las mismas es escaso. La gestión institucional no ha permitido que el sector básico para procesar una reforma exitosa como lo son los profesores tome en sus manos las tareas de la misma.

Pregunta 9.- En esta pregunta se pidió que sólo contestaran los profesores que tienen más de 10 años de antigüedad que fueron el 77% de los encuestados, de ellos el 41% consideró que si hay cambios positivos importantes, el 45% que muy pocos y el 14% que son nulos. El 23% tiene una antigüedad menor a los 10 años.

Pregunta 10.- El 88% de los profesores que contestaron el cuestionario consideran como algo positivo y conveniente para la Organización la participación de los profesores en los procesos de planeación y evaluación. El 5% no lo consideran importante y un 7% no contestó.

Pregunta 10.- El 64% de los profesores conocen la Ley Orgánica vigente en la Organización desde el 1981, el 28% no y el 8% no contestó.

Pregunta 11.- Del 64% de los profesores que conocen la Ley Orgánica, un 97% considera necesaria su reforma a fin de adecuarla a las necesidades del nuevo modelo educativo y un 3% que no.

### VI.III.- RESULTADO DE LAS ENTREVISTAS.

Las entrevistas se realizaron a dos jefes de la coordinación técnica y de enlace (CGET, así se llaman actualmente a los responsables de las anteriormente denominadas unidades de asistencia técnica, que son los encargados de los procesos de planeación), en el Centro de Investigaciones Económicas, Administrativas y Sociales y en la Escuela Superior de Economía y con un ex jefe del departamento de evaluación del área central. La base de la entrevista con ellos fue en primer lugar explicarles los propósitos de la investigación, segundo darles a conocer el

cuestionario, recibir sus comentarios y preguntarles las siguientes cuestiones:

1. ¿Quiénes participaron en los procesos de planeación en tu centro de trabajo?
2. ¿Qué cambios consideras que se han dado en los últimos años que sean significativos en los procesos de planeación?
3. ¿Cómo involucrar más a los profesores en los procesos de planeación y en el cumplimiento de las metas?
4. ¿Cómo valoras los procesos de planeación?
5. ¿Crees que en el IPN, específicamente en tu escuela haya planeación estratégica?.

Les correspondió a ellos como responsables de la coordinación técnica y de enlace (CGET), llenar los formatos que le enviaron del área central, los dos pidieron el apoyo de los subdirectores de la escuela y del centro respectivamente, para precisar el alcance de las metas en dichos documentos.

Los maestros no tuvieron participación, a pesar de que en este periodo se ha dado un acercamiento importante del Director de la Escuela Superior de Economía con las diversas academias de profesores- según uno de los entrevistados- no se les ha incorporado de manera estructurada ni a los procesos de planeación ni al cumplimiento de las metas, no obstante que reiteradamente los mismos profesores hacen sugerencias y propuestas para mejorar el proceso académico y su situación profesional.

Los cambios que se perciben en los procesos de planeación son básicamente en el terreno técnico, desde hace algunos años se asocia el presupuesto a los programas, se utilizan sistemas informáticos para la captura de información a través de un software específico y más recientemente se han certificado los procesos de planeación, programación y evaluación de los programas. Este último aspecto garantiza que dichas actividades se realicen conforme a la norma, esto es de acuerdo a lo que establece el reglamento de planeación. La certificación no valora el avance en el cumplimiento de las metas, sino el que las actividades que se realizan se corresponden a los manuales de procedimientos y al reglamento específico.

En cuanto a los mecanismos que proponen los entrevistados para lograr un mayor involucramiento de los profesores en los procesos de planeación, hubo respuestas diversas, uno de los entrevistados apeló a la capacidad de los funcionarios para integrar equipos de trabajo entre los representantes de las academias y jefes de departamento para realizar una planeación más participativa, para él bastaría que los funcionarios cumplieran cabalmente con la normatividad, para otro de los entrevistados si es necesaria una reforma a la Ley Orgánica y al reglamento de planeación de tal forma que la participación colegiada sea un requisito de estos procesos y para otro más establecer como obligatoria la participación de las

academias de profesores en dicho proceso.

En cuanto a la pregunta de cómo valoran los procesos de planeación, los entrevistados manifestaron varias consideraciones, para el responsable de la Escuela de Economía, no es correcto que las metas se definan en el área central y que a ellos sólo les corresponda decir como van a cumplirlas, menciona que dicha situación provoca la improvisación en las escuelas ya que en aras de llenar los espacios se comprometen a cumplir metas para las cuales no cuentan con los mecanismos específicos para ello. Puso por ejemplo lo relativo a la movilidad de profesores, en donde si bien existen convenios institucionales para que los profesores del IPN puedan asistir a otras universidades ya sea a participar en actividades de formación o como profesores invitados, no existen en la escuela convenios específicos de colaboración que les permita cumplirla, ni las instancias de apoyo a los profesores para realizar esas gestiones.

Para el otro entrevistado la planeación es un mito, por ser un proceso muy formal, en donde el destino del presupuesto se decide en el área central, al margen de las necesidades que los profesores consideran como prioritarias en las escuelas.

En cuanto a la última pregunta los tres entrevistados consideraron que la planeación estratégica no existe, que se utiliza como referencia teórica sin que los procesos se sujeten a los postulados de dicha técnica, opinaron que es importante la reforma de la Ley Orgánica para permitir que en las escuelas tomen dicho proceso en sus manos. Para otro de los entrevistados el cumplimiento de los postulados de la planeación estratégica será producto del aprendizaje, considera que es muy reciente la introducción de las plataformas informáticas y de los actuales manuales de procedimientos para ese fin, que será cuestión de ir perfeccionando los procesos para lograr que haya una mayor participación en los mismos.

#### VI.IV- ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS.

Los resultados del cuestionario aplicado nos indican que a pesar de que un porcentaje importante de profesores conocen y comparten la misión y visión institucionales, son pocos los que se han involucrado con el cumplimiento de las metas fijadas en los procesos de planeación (9%).

Por igual a pesar de que un porcentaje importante ha participado en algún proceso de planeación de su centro escolar (53%) y que un 46% participó en la definición de la misión y visión de su centro de trabajo, no se han construido los mecanismos organizativos eficaces que permitan que los profesores se involucren en el cumplimiento de las metas establecidas.

De acuerdo a las regresiones realizadas<sup>43</sup>, el conocimiento de las metas y la participación de los profesores en el logro de las mismas no guarda relación ni con el turno en que laboran los profesores ni con su situación laboral (horas de nombramiento).

Así tampoco se encontró relación significativa entre la participación de los profesores en los procesos de planeación con su involucramiento en el logro de las metas en sus centros escolares. (Por ello no se anexan los cuadros respectivos).

Los resultados presentados anteriormente vinculados con la investigación documental y los resultados de las entrevistas realizadas, nos llevan a corroborar la existencia de fuertes problemas en la estructura organizacional y en la normatividad vigente, que impiden y limitan la participación de los profesores en la concreción de las metas establecidas en los procesos de planeación.

A pesar de que mayoritariamente los profesores comparten la misión y visión de sus centros de trabajo, y de que también han participado en una proporción importante en algún esfuerzo de planeación, su involucramiento con el cumplimiento de las metas es mínimo. Con relación a lo anterior cabe señalar que la percepción que tenía al inicio de la investigación era diferente a la actual, los resultados empíricos que arrojaron los cuestionarios muestran que un porcentaje significativo de profesores conoce la misión y visión e incluso las metas que en sus escuelas se han definido.

Lo que si confirmo es la escasa participación de los profesores en la reforma en marcha y con ello las limitaciones para transitar de una estructura como marco de intervención a una estructura que sea contexto de intervención, como fase intermedia para alcanzar las características establecidas en el nuevo modelo educativo y de acuerdo a lo apuntado al inicio de este trabajo construir organizaciones que aprenden.

Los problemas de gestión de acuerdo a mi opinión están directamente vinculados a la persistencia de estructuras de gobierno y trabajo cotidiano poco propicias para la colaboración en las escuelas. Estas estructuras en extremo centralizadas y jerarquizadas, no redistribuyen realmente el poder de decisión, ni consideran las realidades específicas de las escuelas en los procesos de planeación.

---

<sup>43</sup> .- No se insertan los cuadros a partir de que no hay ningún resultado significativo entre las variables analizadas.

## **VII.- CONCLUSIONES.**

Después de haber expuesto las causas y propósitos de la reforma para el IPN, así como los avances que hasta el momento se han alcanzado, considero que es fundamental que el IPN realice una evaluación autocrítica profunda sobre su pasado y el bagaje cultural vinculado al mismo.

La construcción de referentes culturales vinculados con la calidad educativa, la eficiencia, la innovación y mejora de los procesos, la participación docente, la horizontalidad y el trabajo colaborativo, los cuales están en el sustento del nuevo modelo educativo y la nueva misión y visión institucionales, requieren que se introduzcan reformas legislativas que generen una nueva estructura organizacional, que aliente los criterios académicos en la toma de decisiones, y acerque a las comunidades académicas a los propósitos de la misma.

El proceso de reforma en marcha en el Instituto Politécnico Nacional tuvo un arranque prometedor, al haber formulado un diagnóstico que de manera clara señaló las fortalezas, debilidades, las oportunidades y las amenazas de nuestra organización.

El proyecto original estableció la necesidad de transformar los diversos ámbitos de la vida institucional como estrategia para un avance satisfactorio en la reforma al modelo educativo institucional.

El haber determinado que en ese transcurso, los procesos de planeación participativos eran un medio para favorecer las diversas acciones de la reforma se correspondió con la convicción de que el surgimiento de nuevas pautas de trabajo y de comportamiento cultural en las escuelas está fuertemente vinculado con la superación de inercias que se han formado a lo largo de décadas y que limitan las transformaciones de la Organización.

La idea de generar procesos de planeación estratégica fue positiva pero no se correspondió con la existencia de estructuras organizacionales sumamente centralizadas y jerarquizadas, por ello en la práctica no se han superado los procesos de planeación tradicionales que asimilan a la planeación como un mero ejercicio administrativo, sin la generación de compromisos compartidos entre los diversos sectores de la comunidad académica en las escuelas.

Los cambios que se han dado en los procesos de planeación devienen básicamente de la introducción generalizada de las nuevas tecnologías de la información y comunicación y de un mayor orden en los procedimientos para la misma, pero todavía no de cambios cualitativos que involucren a los profesores y sus academias o a órganos representativos en las escuelas.



Para que el proyecto de reforma al modelo educativo institucional prospere satisfactoriamente, es necesario construir las condiciones **estructurales** mínimas para poder generar procesos de planeación que partan de las realidades de cada una de las escuelas en la definición de sus objetivos. Por tanto la autonomía del IPN y de las escuelas, unidades y centros con relación a las áreas de gobierno central, se tornan necesarios.

La descentralización de funciones, la reforma al reglamento de planeación, la creación de instancias permanentes en las escuelas que participen en los procesos de planeación, programación y evaluación, se formulan entonces como medidas intermedias para ir construyendo nuevas condiciones estructurales, funcionales y culturales que favorezcan los propósitos de la reforma.

En este documento nos hemos centrado en los procesos de planeación, en el contexto de la reforma, es muy importante evaluar los diversos aspectos vinculados con el contenido de la misma (nuevo modelo educativo), para tener una visión global acerca de los avances en su conjunto.

Observamos como una gran fortaleza el que los profesores compartan la misión y visión de la organización, que compartan la misión y visión de sus centros, que consideren conveniente para el Instituto el participar en los procesos de planeación, programación y evaluación, que consideren conveniente la reforma a la Ley Orgánica para contar con marcos normativos que se correspondan con los postulados del nuevo modelo educativo.

Estas fortalezas deben aprovecharse al máximo y no permitir que las viejas inercias alienen el desánimo por los pocos avances que se han logrado en el cumplimiento de las metas, por ello es fundamental que las instancias encargadas de la toma de decisiones valoren la importancia de retomar el concepto integral de la reforma e incidir en los aspectos organizacionales y legislativos para favorecer los cambios en el terreno académico y curricular.

La redistribución del poder de decisión dentro del IPN es fundamental, ya no puede continuar concentrándose en una persona y un pequeño equipo de colaboradores, ese esquema se corresponde con una realidad política que en nuestro país empezó a cambiar desde hace años atrás y que ya es necesario que se transforme.

La nueva estructura organizacional para el IPN debe otorgar autonomía a sus escuelas, unidades y centros, debe incorporar la existencia de órganos colegiados con capacidad resolutoria y procesos de planeación participativos que sean evaluados continuamente.

Del proceso de planeación realizado en el periodo estudiado surgen las siguientes reflexiones:

Primero: Aunque en el Programa de Desarrollo Institucional 2001-2006, se asumieron explícitamente las debilidades institucionales, no se realizó una reflexión lo suficientemente profunda sobre el pasado de la Organización, que permitiera concluir en la necesidad reformar la Ley Orgánica, y con ella los postulados ideológicos presentes en la misma, los cuales no se corresponden con la misión y visión construidas para el futuro del IPN.

Segundo. Aunque en el Programa de Desarrollo Institucional 2001-2006, se estableció la necesidad de transformar todos los ámbitos de la vida de la organización incluyendo los aspectos jurídicos y organizacionales, las orientaciones definidas en este documento no tuvieron continuidad en la administración 2003-2006, 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 hacer prosperar los criterios culturales asociados al nuevo modelo educativo y poner en práctica en nuevo modelo académico.

Tercero: Durante el periodo analizado (2001-2006), el proceso de planeación se caracterizó por ser un ejercicio en el que la participación de la comunidad politécnica fue prácticamente nula. La creación y ejecución de dicho proceso se restringió a un equipo del área central y un representante por escuela o unidad académica, tal como lo define el reglamento de planeación (salvo excepciones en el área de las escuelas de ciencias sociales y administrativas).

Si bien es cierto que la planeación estratégica de una organización es una tarea de los cuerpos directivos en una primera fase, es necesario que en la construcción de los Programas de Mediano Plazo de las escuelas y posteriormente en los programas operativos anuales, se incorpore la participación de los docentes en las unidades académicas, a través de sus órganos de representación.

Cuarta: Aunque las conclusiones para iniciar la reforma institucional fueron correctas, el proceso para impulsar los cambios, tuvieron severas limitaciones ya que no se formalizaron nuevos procedimientos y participantes en la planeación, el proceso se realizó con las viejas estructuras, a través de procesos de planeación centralizados, que no posibilitan a las comunidades escolares conocer suficientemente y ser partícipes convencidos del cumplimiento de las metas planteadas por los directivos de la institución, lo cual contraviene los supuestos de la planeación estratégica que teóricamente se ha utilizado en la misma;

Si persiste la negativa a incorporar reformas que democratizen la toma de decisiones

y por tanto las estructuras en donde tienen lugar las interacciones de quienes son los actores básicos para el éxito de la reforma académica (los docentes), difícilmente podrán darse las transformaciones propuestas por el nuevo modelo educativo.

La planeación institucional debe incorporar los mecanismos para operar las reformas en las unidades, escuelas y centros de la institución, descentralizando paulatina pero realmente responsabilidades y funciones, dándoles autonomía para poder establecer los compromisos de mediano plazo que hagan viable el cumplimiento de las metas fijadas y procesos de planeación participativos.

No es posible que desde una instancia centralizada se definan las metas para cada unidad académica, pero tampoco que no se oriente prácticamente el proceso de cambio. La institucionalización de nuevas prácticas, reclama reglas formales e informales asociadas a los conceptos de los modelos educativo y académico propuestos.

Quinto. La planeación más que verse como un proceso en donde la participación de la comunidad académica es un elemento importante para el logro de las metas establecidas, se ha tomado como un trámite meramente administrativo. Las rutinas preexistentes al inicio de la reforma han prevalecido, no ha habido la suficiente claridad en ese momento para generar nuevos procedimientos.

Los problemas de alta reprobación y deserción escolar, las limitaciones en la formación de los estudiantes, la reducida vinculación con los sectores productivos, la baja productividad en el terreno de la investigación, no se asocian todavía a los procesos de planeación, ya que los docentes han estado tradicionalmente al margen de los mismos, algunos de esos problemas se consideraban intrínsecos a la escuela pública y otros más sin posibilidades de una transformación o cuya solución compete exclusivamente a los directivos de la institución.

En un contexto organizacional de escasa cooperación entre las diversas dependencias, de desconocimiento por parte de muchos de los involucrados en los propósitos de la reforma y las nuevas concepciones asociadas al modelo educativo y académico, de un proceso de planeación realizado bajo las formas tradicionales, la definición de 17 “programas integrales de acción” en la administración 2001-2003 (o de los 73 o 49 programas prioritarios que más adelante se puntualizaron), o los 40 programas básicos con los que concluyó la administración 2003-2006, no trascendieron al quehacer educativo de la organización, ni a los procesos de planeación de las escuelas y centros.

El proceso efectuado consistió en introducir nuevos conceptos en los documentos de planeación y unirlos a las actividades que usualmente se realizaban.

Todavía en este periodo el proceso para elaborar los programas de mediano plazo y los programas operativos anuales en cada una de las unidades académicas fue básicamente “llenar” los formatos solicitados.

Sexto: Posterior a la presentación del PDI, no se instituyeron ni los acuerdos, ni la coordinación adecuada y suficiente entre las áreas implicadas en la ejecución de dichos programas, por lo que en la práctica cada área trabajó de acuerdo a sus metas específicas.

Los problemas de coordinación entre las áreas guardan relación con la persistencia de una estructura jerárquica vertical muy rígida que imposibilita que dos áreas de diferentes Secretarías se puedan coordinar de manera ágil.

Séptimo. Si la visión del IPN recientemente construida, fija un horizonte de 25 años para ser alcanzada, es necesario periodizar las transformaciones que deben irse operando en la institución de acuerdo a los tiempos administrativos fijados por la norma. Esta periodización debe ser motivo de acuerdos explícitos en los órganos de gobierno y comunidades de las escuelas, de acuerdo a sus circunstancias específicas, a fin de que se vinculen adecuadamente con los objetivos de largo plazo. Falta de un calendario general que indique las etapas de la reforma.

Octavo. Es fundamental 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.

Noveno. Se han mantenido los usos y costumbres que inciden en la ineficiencia Institucional, como son el mantener criterios políticos y no académicos para la atención de diversas problemáticas en el conjunto de la Organización, los problemas que surgen siguen sin discutirse, se resuelve centralizadamente el cause de los mismos.

Décimo.- Las autoridades del IPN no quisieron asumir en este trienio los costos de realizar cambios estructurales significativos y que son indispensables para sentar bases sólidas al proceso de transformación institucional. La revisión de los procesos de ingreso del personal docente y no docente, de los programas estímulos al desempeño académico, la reestructuración orgánica derivada de las necesidades de la reforma, el fortalecimiento de criterios de productividad y eficiencia, la construcción de un sistema de información institucional, la transparencia absoluta en los procesos de ingreso al nivel superior, el rediseño de los programas académicos en base a competencias profesionales y la reforma a la Ley Orgánica, son los déficit más

relevantes de la administración.

Estos seis años de reforma han servido básicamente para clarificar –parcialmente- los conceptos y la visión del proceso general en las áreas centrales, cuerpos directivos y sectores de la comunidad académica, lo que resulta muy costoso para la Institución en su conjunto.

Octavo. La administración que inició el proceso de reforma no tuvo la capacidad suficiente para consolidar al exterior el apoyo inicial al proyecto de reforma al modelo educativo y con el a la Ley Orgánica vigente desde 1981, tampoco para pactar internamente las fases y compromisos del proceso de cambio y proponer un sistema de incentivos lo suficientemente atractivo para estimular en los profesores la adopción de las metas fijadas en la planeación institucional.

Noveno. Estimular la reforma del IPN, reclama además de lo anterior, mayor vigilancia social hacia las actividades que el Instituto realiza. Poco se ha demandado desde el exterior de la organización rendición de cuentas sobre el desempeño del IPN. Anualmente cuando se discute el presupuesto de egresos para la Federación, se escucha a través de los medios masivos de comunicación la necesidad de que las instituciones públicas de educación superior tengan más recursos, poco se escucha el que estas rindan informes minuciosos sobre su desempeño y menos compromisos explícitos para mejorarlo.

Cuando el gobierno federal (2001-2006), definió en el Plan Nacional de Desarrollo que, para alcanzar sus grandes propósitos, nuestro país “necesita acciones capaces de transformar radicalmente los esquemas tradicionales de gestión”, y que “no se trata de un proceso de mejora gradual y paulatina, sino de generar rápidamente los cambios profundos que nos permitan recuperar el tiempo perdido y la capacidad de respuesta para atender con prontitud y eficacia las necesidades de la sociedad”, [SEP.PNE.P80] no consideró que las estructuras de poder real dentro de las organizaciones responden a intereses y una cultura creados muchas décadas atrás, y que, por tanto, son necesarias estrategias para desmontar esas estructuras y abrirle paso a otras más eficientes, participativas, transparentes e innovadoras, que estimulen las aspiraciones de cambio que en su interior pueden existir.

El IPN es una gran institución pública, que realiza diariamente diversas y numerosas tareas para formar a jóvenes en diversas áreas del conocimiento, como ciudadanos responsables. La posibilidad de que lo haga con una calidad óptima, a través de procedimientos que favorezcan el crecimiento profesional de sus docentes, con equidad, eficiencia y transparencia reclama que los objetivos de la reforma institucional se cumplan satisfactoriamente y a través de procesos participativos.

La ineficiencia en muchos de los procesos internos, eleva los costos de transacción al

interior y tiene que ver centralmente con la aplicación de criterios políticos para la atención de diversas problemáticas.

## VIII.- NUEVAS REGLAS DE CONVIVENCIA EN EL IPN.

Es fundamental que se dé continuidad a los objetivos y metas establecidas en el Programa de Desarrollo Institucional 2001-2006, ya que sólo de esa manera la planeación ayudará efectivamente a acercar al IPN a la visión que de él se ha construido.

La reforma institucional del IPN no puede dejar de lado la reforma a su ley orgánica y a los reglamentos que sustentan el quehacer del Instituto, entre ellos el Reglamento de Planeación, hacerlo implica no incidir en el primer factor a considerar para alcanzar una dinámica de calidad (Gaziël, Warnet y Mayo), que es la construcción de cultura organizacional acorde a la nueva misión y visión institucionales.

Con el propósito de sistematizar las propuestas –algunas de las cuales –surgieron del proceso de Toma de Opinión a la Comunidad Politécnica y algunas otras que quedaron establecidas en la Iniciativa de Nueva Ley para el IPN, presento la siguiente propuesta en torno a la Ley Orgánica del IPN:

### Propuesta

**Ley Orgánica (LO) y  
normatividad vigente**

(Las formulaciones que aparecen subrayadas retoman elementos presentes en el proyecto de iniciativa de nueva ley)

Fin

**Finalidades del IPN: (art. 3 LO) sólo se citan algunas fracciones.**

es del IPN:

**i.- Contribuir a través del proceso educativo a la transformación de la sociedad en un sentido democrático y de progreso social, para lograr la justa distribución de los bienes materiales y culturales dentro de un régimen de igualdad y libertad.**

1.- Impartir educación científica y tecnológica en los niveles medio superior, superior y de postgrado, de carácter público, laico y gratuito.

2.- Realizar investigación científica y tecnológica.

3.- Extender, divulgar y difundir la cultura de conformidad con los valores nacionales.

4.- Vincular con la sociedad y sus sectores productivos las

v.- Investigar, crear, conservar y difundir la cultura para fortalecer la conciencia de la nacionalidad, procurar el desarrollo de un elevado sentido de convivencia humana y fomentar en los educandos el amor a la paz y los sentimientos de solidaridad hacia los pueblos que luchan por su independencia;...

Director General nombrado por el Presidente de la República. art. 12. LO.

Autoridades del Instituto (art.8. LO)

- 1.- director general
- 2.- secretario general.
- 3.- secretarios de área.
- 4.- directores de coordinación.
- 5.- directores, directores adjuntos, subdirectores de centros, unidades y escuelas.

Facultades del Consejo General Consultivo. (art. 26 LO)

i.- Emitir opinión sobre las normas relativas a la organización y funcionamiento académico del Instituto y demás asuntos que ponga a consideración el director general.

ii.- Presentar al director general proyectos de normas de carácter técnico, académico y administrativo.

iii.- Conocer y acordar los proyectos de planes y programas académicos y someterlos a consideración del director general para su autorización;

iv.- Resolver los asuntos que le presente el director general cuando afecten la disciplina y

acciones, los servicios y la tecnología que genere el instituto, para promover y propiciar el avance de la sociedad en su conjunto.

Rector nombrado por el consejo general del IPN

Autoridades del Instituto.

- 1.- Consejo General.
- 2.- Rector.
- 3.- Consejos Escolares.
- 4.- Directores de escuelas, unidades y centros

Facultades del Consejo General

- 1.- Aprobar las normas que regulan las actividades en el IPN, de acuerdo a su ley orgánica.
- 2.- Aprobar los contenidos del área de formación institucional de los planes de estudio.
- 3.- Aprobar el proyecto de presupuesto de ingresos y egresos del IPN a ser enviado a la SH y CP.
- 4.- Aprobar la creación de unidades, escuelas o centros del IPN, o la desaparición de los ya existentes previo acuerdo del consejo escolar de la unidad respectiva..
- 5.- **Coordinar el proceso de planeación y evaluación institucionales.**
- 6.- Aprobar el informe de labores.



orden del instituto;  
**Facultades de los Consejos Escolares. art. 29. LO).**

**i.- Estudiar los proyectos de carácter académico, técnico y administrativo que le presenten el director, los profesores y los alumnos de la escuela.**

**ii.- Formular proyectos de normas internas de organización y funcionamiento de la escuela y someterlos por conducto de su director al director general**

**iii.- Proponer al director general y al consejo general consultivo de los asuntos sobre los cuales estimen necesaria su intervención.**

**iv.- Proponer al director general una terna de profesores para la designación del director de la escuela, centro o unidad....**

El Director General durará en su encargo tres años. (art. 12 LO)

Facultades de los Consejos Escolares.

**1.- Coordinar el proceso de planeación de mediano y corto plazo de la unidad, de acuerdo a la normatividad institucional vigente y los procesos de evaluación.**

2.- Elegir dentro de una terna presentada por la comunidad al director y subdirectores de la escuela, unidad y centro.

3.- Aprobar el proyecto de presupuesto de ingresos y egresos de la escuela, unidad o centro.

4.- Aprobar las normas internas para la escuela, unidad o centro, de acuerdo a la normatividad institucional.

5.- aprobar los contenidos específicos del programa académico de la o las carreras que se impartan en la escuela, unidad o centro.

El rector del IPN durará en su encargo cuatro años<sup>44</sup>.

El nuevo modelo educativo por los conceptos y propósitos que establece reclama de políticas integrativas a su interior [MARCH Y Olsen. 1997. P95], para que a través del diálogo razonado, la evaluación y los consensos, pueda generar nuevas preferencias compartidas por los miembros de la comunidad politécnica.

Si algún cambio tenemos que destacar en el IPN con los diversos ejercicios que se han realizado para socializar, analizar y enriquecer los contenidos de los documentos donde se definen los elementos del nuevo modelo educativo y sus repercusiones en los distintos ámbitos del Instituto, es que han logrado crear una base de docentes convencidos de la necesidad de reformar a la Organización. Estas convicciones requieren fortalecerse, a partir de crear en cada una de las escuelas, unidades y centros el clima organizacional propicio para que la vida académica se intensifique.

---

<sup>44</sup> .- La duración de cuatro años que se propone para la gestión institucional es con el fin de que no exista coincidencia entre el cambio del gobierno federal y el cambio de las autoridades dentro del Instituto, ya que dicha situación ha incorporado permanentemente mayor politización a todas las actividades que se realizan dentro de la institución.

Si los cambios institucionales tienen en los incentivos uno de los motores más importantes, es fundamental que se revise la situación profesional de los docentes, a fin de estimular a quienes tienen desempeños académicos satisfactorios y que ello se pueda traducir en un sistema de estímulos que ayuden a mejorar su condición laboral.

## IX.- ANEXOS:

### ANEXO 1

#### PROGRAMA NACIONAL DE EDUCACIÓN.

El Programa Nacional de Educación 2001-2006 está organizado en tres partes. La Primera Parte, El punto de partida, el de llegada y el camino, comienza con un análisis de las cuatro transiciones del México contemporáneo. (Demográfica, económica, política y social)

La Segunda Parte, denominada Reforma de la gestión del sistema educativo, propone políticas, objetivos particulares y líneas de acción que tienen que ver con aspectos estructurales y organizativos que permean a todos los tipos y niveles educativos. Ahí se concluye que “Se necesitan cambios profundos en la manera de concebir la educación, sus contenidos, sus métodos y sus propósitos. (p 37)

También se afirma que “en el escenario emergente, las instituciones educativas necesitan una nueva cultura organizativa. Deben pasar del mundo de la burocracia rígida al de las organizaciones flexibles, capaces de aprender. Las instituciones tienen que realizar esfuerzos extraordinarios de apertura, para proporcionar nuevos espacios de aprendizaje que aseguren oportunidades de educación para todos a lo largo de la vida. P47

Se precisan las nuevas competencias requeridas en los profesores:

“La educación para un futuro que ya está aquí hace necesario que, en todos los tipos, niveles y modalidades, haya educadores con características precisas y cualidades diversas, incluyendo:

- Dominio de procesos que determinan la generación, apropiación y uso del conocimiento;
- Capacidad para trabajar en ambientes de tecnologías de información y comunicación;
- Deseos de propiciar y facilitar el aprendizaje;
- Capacidad para despertar el interés, la motivación y el gusto por aprender;
- Disponibilidad para aprender por cuenta propia y a través de la interacción con otros;
- Habilidad para estimular la curiosidad, la creatividad y el análisis;
- Aptitudes para fomentar la comunicación interpersonal y el trabajo en equipo;
- Imaginación para identificar y aprovechar oportunidades diversas de aprendizaje;
- Autoridad moral para transmitir valores a través del ejemplo.

(P 50 y 51)

El Plan Nacional de Desarrollo afirma que, para alcanzar sus grandes propósitos, se

necesitan acciones capaces de transformar radicalmente los esquemas tradicionales de gestión, y añade que no se trata de un proceso de mejora gradual y paulatina, sino de generar rápidamente los cambios profundos que nos permitan recuperar el tiempo perdido y la capacidad de respuesta para atender con prontitud y eficacia las necesidades de la sociedad.

(P80 )

En la Tercera sección se establecen los programas sectoriales.

Propone que los sistemas de control y seguimiento se basarán en resultados y no sólo en procesos, de manera que se amplíe el margen de la responsabilidad de los funcionarios y se agilice el desahogo de las funciones. P 125

Se hace el diagnóstico de los diferentes sistemas:

La educación media superior refuerza el proceso de formación de la personalidad de los jóvenes constituyéndose en un espacio educativo valioso para la adopción de valores y el desarrollo de actitudes para la vida en sociedad. La educación media superior también desempeña un papel relevante en el desarrollo de las naciones como promotora de la participación creativa de las nuevas generaciones en la economía y el trabajo, y en la sociedad en los ámbitos de la familia, la vida comunitaria, y la participación ciudadana. (P:156)

Al respecto es importante señalar dos aspectos que es necesario superar para contar con una educación media superior que responda, con oportunidad y calidad, a las exigencias que plantea el desarrollo nacional. El primero de ellos es la falta de una identidad propia diferenciada nítidamente de los otros tipos educativos. En términos generales y por diferentes razones, la mayor parte de las modalidades de este tipo educativo se han subordinado a la educación superior en detrimento del desarrollo de sus propias potencialidades. El segundo se relaciona con la discrepancia entre su alto grado de absorción de los egresados de la secundaria y su relativamente bajo desempeño en relación con la retención y la terminación de estudios. (P.156)

La educación de carácter bivalente se caracteriza por contar con una estructura curricular integrada por un componente de formación profesional para ejercer una especialidad tecnológica y otro de carácter propedéutico que permite a quienes lo cursan continuar los estudios de tipo superior.

La educación media superior de carácter bivalente se presenta en dos formas principales: el bachillerato tecnológico y la educación profesional técnica. En ambos casos se enfatiza la realización de actividades prácticas en laboratorios, talleres y espacios de producción, lo que incluye la realización de prácticas profesionales fuera de la escuela y actividades de servicio social, necesarias para obtener el título de la

especialidad correspondiente. (P 165- 170)

## OBJETIVOS ESTRATÉGICOS, PROGRAMAS Y METAS PARA LA EDUCACIÓN SUPERIOR EN EL PROGRAMA NACIONAL DE EDUCACIÓN (2001-2006).

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	PROGRAMAS	METAS
AMPLIACIÓN DE LA COBERTURA CON EQUIDAD	1. Becas y financiamiento para estudios de tipo superior.	1. Establecer e iniciar la operación del Programa Nacional de Becas para Estudios de Tipo Superior.
	2. Ampliación y diversificación de la oferta del sistema de educación superior y creación de nuevos servicios e instituciones públicas.	2. Otorgar anualmente un número creciente de becas hasta alcanzar 300 mil en 2006. 3. Contar a partir de 2002 con planes estatales para el desarrollo de la educación superior y de la ciencia y la tecnología. 4. Atender en 2006 a 2,800,000 alumnos en la modalidad escolarizada. 5. Lograr que en 2006 la matrícula escolarizada de técnico superior universitario y licenciatura represente una tasa de atención de 28% del grupo de edad 19-23 años. 6. Lograr aumentar la matrícula de estudiantes de origen indígena para que en 2006 su proporción en la matrícula de educación superior triplique. 7. Reducir la brecha en las tasas de cobertura entre las entidades. 8. Lograr que la tasa promedio de titulación se incremente de 50% en 2000 a 65% en 2006, y la tasa promedio de graduación en el posgrado de 40% a 55%.
	3. Educación a distancia.	
EDUCACIÓN SUPERIOR DE BUENA CALIDAD	4. Fortalecimiento integral de las instituciones públicas de educación superior.	1. Contar en 2001 con los lineamientos y criterios generales del Programa Integral de Fortalecimiento de las IES públicas e iniciar su operación.
	5. Mejora del perfil del profesorado y consolidación de cuerpos académicos.	2. Contar en 2001 con un esquema de financiamiento extraordinario (SEP-CONACyT) para apoyar la realización de los programas integrales de fortalecimiento institucional de las IES públicas. 3. Lograr que en 2002, las IES públicas cuenten con programas integrales de fortalecimiento institucional registrados en la SEP. 4. Contar en 2001 con mecanismos para la reincorporación de profesores en los programas PROMEP, SUPERA o becas del ONACYT. 5. Haber otorgado, en el marco del PROMEP, 5,000 becas a profesores en el periodo 2001-2006. 6. Haber otorgado 5,000 nuevas plazas de tiempo completo a de profesores con estudios de maestría y preferentemente de doctorado. 7. Pasar de 5,984 becas-crédito en 2000, a 22,400 en 2006. 8. Pasar de 1,187 doctores graduados en 2000 a 2,300 en 2006.
	6. Fortalecimiento del posgrado nacional.	9. Lograr 11, 500 investigadores formados en programas de doctorado.
	7. Atención a los estudiantes desde antes de su ingreso a la educación superior,	10. Incrementar el porcentaje de profesores con estudios de posgrado de 45% en 2000 a 53% en 2006. 11. Conformar y publicar, a partir de 2001, el Padrón Nacional de Posgrado (SEP-CONACyT). 12. Lograr que la participación en el Sistema Nacional de Investigadores de profesores de carrera se incremente de 50% en 2000 a 60% en 2006. 13. Disponer en 2003 de un nuevo marco normativo del programa de estímulos al desempeño del personal docente.

<p>durante su permanencia y hasta su egreso.</p> <p>8. Enfoques educativos centrados en el aprendizaje.</p> <p>9. Fortalecimiento del servicio social.</p> <p>10. Evaluación y acreditación de la educación superior.</p>	<p>14. Lograr que en 2006 se cuente con al menos veinte redes de intercambio y colaboración entre instituciones y cuerpos académicos.</p> <p>15. Establecer en 2001 el Programa de Fortalecimiento del Posgrado Nacional (SEP-CONACyT), su esquema de financiamiento e iniciar su operación.</p> <p>1. Lograr que en 2006, las instituciones públicas de educación superior cuenten con la infraestructura básica para el cumplimiento de sus funciones**:</p> <p>2. Contar, a partir de 2001, en las instituciones de educación superior con programas de atención integral a los estudiantes.</p> <p>3. Establecer en 2001 un programa para el impulso de enfoques educativos centrados en el aprendizaje de los estudiantes.</p> <p>4. Disponer en 2002 de un conjunto de materiales de apoyo y recursos didácticos que orienten a las instituciones en los procesos de reforma de sus programas educativos dirigidos a implantar enfoques centrados en el aprendizaje, tomando en consideración Las diferentes áreas del conocimiento.</p> <p>5. Operar a partir de 2002 una red de intercambio de experiencias exitosas de innovación educativa en educación superior.</p> <p>6. Contar en 2004 con información sistemática que permita evaluar el desarrollo y los resultados de los enfoques educativos centrados en el aprendizaje que se hayan implantado en las instituciones de educación superior.</p> <p>7. Establecer en 2001 el Programa de Fomento al Desarrollo y Consolidación de Proyectos Institucionales de Servicio Social Comunitario, su esquema de financiamiento e iniciar su operación (SEDESOL-SEP).</p> <p>8. Contar con un esquema fortalecido para el otorgamiento del RVOE de estudios.</p> <p>9. Lograr que en 2006 el Sistema Nacional de Evaluación y Acreditación de la Educación Superior opere regularmente.</p>
<p>INTEGRACIÓN, COORDINACIÓN Y GESTIÓN DEL SISTEMA DE EDUCACIÓN SUPERIOR</p>	<p>11. Planeación y coordinación de la educación superior.</p> <p>12. Financiamiento de la educación superior.</p> <p>1. Contar en 2002 con un nuevo esquema para la planeación y coordinación en los ámbitos nacional y estatal, y que funcione eficazmente en 2006.</p> <p>2. Establecer en 2002 un Consejo Nacional Consultivo de Vinculación .</p> <p>3. Lograr, que a partir de 2001, se incremente anualmente el número de IES que cuentan con consejos de vinculación.</p> <p>4. Contar en 2006 con al menos veinte redes de colaboración e intercambio académico entre instituciones de educación superior en los ámbitos nacional e internacional.</p> <p>5. Crear en 2002 un fondo para propiciar la realización de investigaciones y propuestas de innovación.</p> <p>6. Lograr que se incremente anualmente el financiamiento a la educación superior hasta alcanzar el 1% del Producto Interno Bruto en 2006.</p> <p>7. Lograr que se incrementen los recursos para la ampliación de la oferta educativa.</p>

\*\*Se refiere a: Aulas y espacios para el tutelaje individual y en grupo de estudiantes. Espacios para la realización de programas orientados a la formación integral de los alumnos. Cubículos para profesores de tiempo completo. Centros de cómputo. Centros de lenguas. Laboratorios, talleres y plantas piloto. Acervos bibliográficos. Conectividad informática.

## ANEXO 2

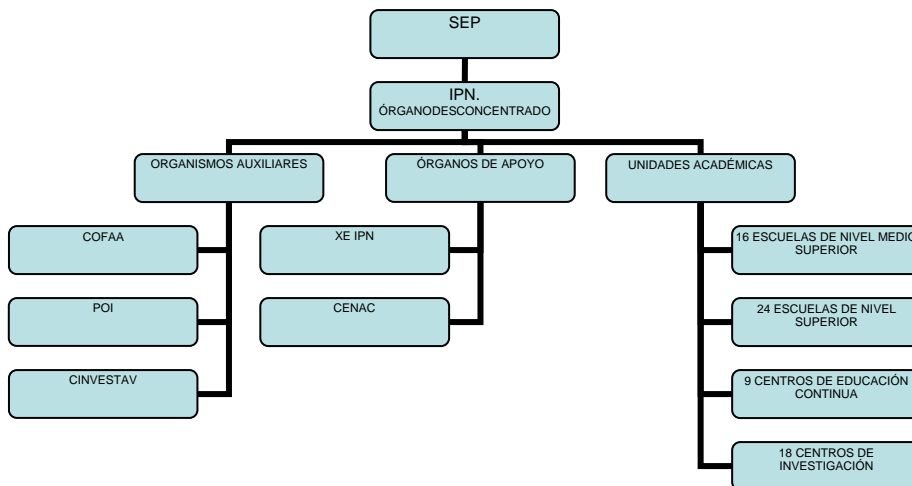
### PROGRAMA DE DESARROLLO INSTITUCIONAL 2001-2006 IPN

El programa de desarrollo institucional consta de seis apartados, a continuación se presenta una breve síntesis del mismo.

#### I.- El entorno y los retos de la educación.

- 1.- La interconexión e interdependencia entre economías y sociedades se ha profundizado.
- 2.- El destino de las naciones depende fundamentalmente de la capacidad de sus integrantes para generar, transferir y aplicar nuevo conocimiento
- 3.- La educación superior ha cambiado muy lentamente ante los grandes cambios del entorno.
- 4.- El mercado de trabajo ha cambiado, los puestos fijos tienden a reducirse, la movilidad y flexibilidad en el empleo se incrementa.
- 5.- Las nuevas condiciones reclaman una educación a lo largo de la vida, que tenga como base aprender a aprender.
- 6.- El conocimiento cambia vertiginosamente, las necesidades de nuevos espacios y modalidades para la educación de los adultos son indispensables.
- 7.- Se debe fortalecer la presencia de la mujer (las minorías étnicas, las personas con capacidades diferentes), en la educación superior y en los espacios para la toma de decisiones.

#### II.- Diagnóstico.



#### III.- Visión de futuro.

- 1.- Una institución innovadora, incluyente, flexible, de calidad, con impacto en el desarrollo nacional, amplio reconocimiento por la excelencia profesional.
- 2.- Cuenta con un modelo educativo que refleja una concepción integral de la formación, con enfoques multidisciplinarios.
- 3.- Su modelo académico es de gran flexibilidad; con estructuras jurídicas y organizacionales que le permiten realizar con calidad, pertinencia y oportunidad sus funciones de docencia, investigación.
- 4.- Cuenta con personal docente de alto nivel, bien remunerado, que se conduce como facilitador del aprendizaje.
- 5.- Tiene estructuras organizacionales flexibles, interactivas y en red.
- 6.- Es una institución de educación superior pública, gratuita y laica, estratégica para el desarrollo del país.
- 7.- Sus procesos formativos, la integración de su planta docente y la investigación realizada, cumplen con normas de calidad.
- 8.- Es una institución con manejo transparente de sus recursos.

#### **IV.- Importancia y propósitos del proceso de reforma.**

El objetivo del proceso de reforma institucional, consiste en adecuar el modelo educativo a las nuevas exigencias nacionales e internacionales, así como reorientar lo relacionado con las modalidades educativas, la práctica docente, la organización y funcionamiento de las academias, las estructuras curriculares y el uso intensivo de la informática y de las telecomunicaciones, entre otras, para apoyar la formación integral de los estudiantes, con sólida cultura tecnológica, habilidades creativas y capacidades para la innovación, el trabajo en equipo, el análisis de información y la generación de soluciones que respondan a una sociedad en constante transformación. P 67

La apertura será la estrategia fundamental que facilite el cambio hacia modelos de organización más flexibles, para un adecuado ejercicio administrativo y de gestión, así como para el trabajo colaborativo y establecimiento de redes de interacción horizontal y vertical, elementos básicos para vincular adecuadamente las tareas de docencia, investigación y extensión, con las de administración y gestión. P 6



## V y VI.- Políticas, objetivos, estrategias y metas del PDI.

Políticas	Línea estratégica	Metas fundamentales
Ampliación de la cobertura con equidad	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Fortalecimiento del posgrado y la investigación.</li> <li>2. Crecimiento y consolidación del Campus Virtual Politécnico.</li> <li>3. Renovación y modernización de la infraestructura física.</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1.- A partir del 2001, intensificar el desarrollo e implantación de nuevas modalidades educativas para ampliar y mejorar la atención del posgrado.</li> <li>2.- En el 2003, consolidar e incrementar la matrícula en las modalidades abierta, y a distancia para lograr que ésta sea un 10% del total.</li> <li>3. Para el año 2004 tener funcionando en forma adecuada al menos cuatro programas de maestría en el campo virtual.</li> <li>4.- En el año 2002, en el marco del SIICyT y del Programa Especial de Ciencia y Tecnología 2001-2006, se ubicarán las líneas estratégicas de investigación e identificarán los grupos de investigadores con experiencia en las mismas a efecto de vincular las capacidades institucionales con las áreas prioritarias de desarrollo científico y tecnológico en el país.</li> <li>5. En el 2003, fortalecer la estructura funcional, humana y material de los Centros de Investigación para que generen recursos humanos del más alto nivel académico para aportar soluciones integrales a problemas regionales y nacionales.</li> <li>6.- Durante el periodo 2001-2006, fortalecer y consolidar el Programa de Educación Continua y a Distancia del Instituto Politécnico Nacional, como alternativa educativa para la formación, actualización, especialización y capacitación de sus alumnos, docentes, directivos, egresados, personal de apoyo y asistencia a la educación.</li> <li>7.- Durante el periodo 2001-2006, se aumentarán en un 100% los programas de educación continua y a distancia ofrecidos, con un incremento anual del 20%.</li> <li>8.- Durante el periodo 2001-2006, se habrá incrementado en un 20% anual el desarrollo de opciones de educación continua, abierta, semipresencial y a distancia en los tres niveles educativos.</li> <li>9.- En el periodo 2001-2006, se incrementará el uso de técnicas y metodologías de enseñanza a distancia y virtual más idóneas, al servicio de la comunidad politécnica, así como con las instituciones con las que se tiene convenios de colaboración y asistencia.</li> <li>10.- A partir del 2002, se dará inicio al Programa de Educación Media Superior a Distancia, hasta llegar a 8 con carrera terminal al 2006. Se operarán 2 licenciaturas estimándose llegar a 10 y pasar de 6 posgrados a 12, metas que se pretenden hacia el 2006.</li> <li>11.-En el año 2002 se integrará al Padrón Nacional de Posgrados SEP-CONACyT al menos cuatro programas de posgrado.</li> </ol>

Educación de  
calidad

1. Equidad, innovación y calidad educativa.
2. Mejora del perfil de docentes y consolidación de los cuerpos académicos.
3. Formación y desarrollo integral del educando.
4. Fomento de la cultura científica y tecnológica.

12.-Para el 2003 se contará con un modelo que permita el diseño, desarrollo y operación de ambientes virtuales de aprendizaje y se habrán consolidado en las ECU's proyectos académicos enriquecidos con Ambientes Virtuales de Aprendizaje.

1. Al término del año 2002, se habrán establecido mejoras técnicas en los criterios y procesos de selección de aspirantes, en los niveles medio superior y licenciatura, garantizando procesos equitativos y transparentes.
2. En el año 2002, diseñar y operar un programa de atención integral a los estudiantes para garantizar la permanencia, la formación complementaria y el éxito escolar.
3. Al término del 2002, se habrán diseñado programas de formación de tutores, uno en el nivel medio superior y otro en el nivel superior.
4. Al término del tercer año de gestión se habrán incorporado al nuevo modelo académico el 20% de los programas académicos y se habrá diseñado una nueva oferta en el 25% de las ECU's, sobre la base de la existente mediante fusiones totales, parciales y en combinación de modalidades diversas.
5. En los tres primeros años incrementar la eficiencia terminal en todos los niveles educativos hasta llegar a un 60% promedio.
- 6.- Al término de la presente administración, el 100% de los planes de estudio diseñados tendrán un currículo semiflexible, con una visión multi e interdisciplinaria, privilegiando los enfoques transversales y áreas comunes a las ECU's
- 7.- Al término de esta gestión el 100% de los programas académicos contarán con los apoyos requeridos de instalaciones, materiales, equipos y recursos, que garanticen el adecuado aprendizaje de los alumnos.
- 8.- A partir del 2002, al término de cada semestre académico, se evaluarán las trayectorias escolares de los alumnos por asignatura para retroalimentar la toma de decisiones.
9. A partir del 2002, propiciar el uso de métodos educativos, técnicas y estrategias didácticas en el 100% de los programas de estudio que pongan énfasis en aprendizajes significativos.
- 10.- Al finalizar el 2002, se establecerán criterios e indicadores cualitativos para la selección y contratación de nuevos académicos.
11. A partir del 2002, se fortalecerán y ampliarán en todas las carreras los programas para la enseñanza de la informática.
12. A partir del 2003, se transformarán, en el 100% de los programas académicos, y los procedimientos de evaluación de los aprendizajes con base en nuevos mecanismos institucionales y departamentales, así como en proyectos

de investigación educativa.

13. Al término del 2003, se habrá atendido al 30% de los académicos de los niveles medio superior y licenciatura a través de estrategias formativas diversas.

14.- Al término de la presente administración se habrán actualizado los contenidos del 100% de los currícula, con formas de organización académica más flexibles, para permitir una operación más eficiente y eficaz.

15.- Al término de la gestión, los profesores integrarán redes de docencia por niveles y áreas del conocimiento, para el mejoramiento de los medios y procesos que apoyen su desarrollo.

16.- Al finalizar la gestión, el 100% de las academias estarán funcionando con dinamismo en la atención integral de los alumnos, orientada a la resolución de problemas del proceso enseñanza-aprendizaje.

17.- Para el año 2002, contar con el Programa de Cultura Física y Deportiva que permita la incorporación de la práctica del deporte a los currícula de las ECU's, incrementando en 20% el número de eventos deportivos.

18.- Durante el 2003, operar 40 Unidades de Tecnología Educativa en las ECU's y tenerlas en red.

19.- Para el año 2003, se ampliará la cobertura de la enseñanza de lenguas extranjeras para alumnos y profesores, desconcentrando hacia las escuelas los servicios pertinentes, a fin de incorporar este aprendizaje como parte de los currícula.

20.- Se contará en todas las unidades académicas y administrativas del Instituto, con la infraestructura y conectividad informática necesaria para el óptimo desempeño de las actividades de los profesores, investigadores, alumnos y personal de apoyo y asistencia a la educación, concluyéndose en el 2006.

21.- En el 2003, actualizar curricularmente los planes y programas de estudio para la enseñanza de lenguas extranjeras, considerando todos los elementos que intervienen en ellos, para contribuir a la formación del individuo conforme al avance del conocimiento, que respondan a las exigencias académicas y a las necesidades de los estudiantes.

22.- Para el 2003, disminuir los índices de reprobación, a través de la instrumentación de materiales didácticos multimedia, guías de estudio, sitios Web, polilibros, videos educativos y contenidos digitales.

23.- Al término de la presente administración, el 100% de las Academias habrán actualizado los procesos de evaluación del aprendizaje de las diversas asignaturas que los conforman.

Integración,  
coordinación y  
gestión

1. Reforma  
institucional y  
actualización de la  
Ley Orgánica

1. A partir del 2002, se analizará la normativa interna relativa al tránsito de los estudiantes en los distintos planes y programas que ofrece el IPN.

2. En el 2002 se establecerá un mecanismo que reconozca

2. Fortalecimiento de la vinculación, intercambio académico e internacionalización
- los estudios realizados a través de programas de movilidad estudiantil.
- 3.- En el 2002 se elaborará un programa que establezca las bases para consolidar las redes académicas interinstitucionales.
- 4.- A partir del 2002, establecer al menos un convenio anual con instituciones nacionales e internacionales, que estimule la movilidad de profesores y estudiantes de posgrado.
- 5.- Para el año 2003 se tendrá un nuevo reglamento de estudios de posgrado que sea más flexible y moderno, que reglamente la impartición de posgrados en el campus virtual.
- 6.- Al término de la administración, se tendrá operando un programa para crear y fortalecer redes académicas y tecnológicas reales y virtuales y se desarrollarán paquetes de cómputo educativo y materiales audiovisuales que apoyen la educación presencial y a distancia en la totalidad de las ECU's.
- 7.- El 100% de las ECU's, al término de la gestión, contarán con la capacidad instalada que permita la operación de redes académicas institucionales.
- 8.- Al término de la gestión, el 5 % de docentes habrá realizado estancias de intercambio académico con instituciones nacionales e internacionales.
- 9.- Establecer la planeación estratégica para la Vinculación Tecnológica del IPN para el 2001 y mantenerlo con actualizaciones hasta el 2006.
- 10.-Fortalecer a partir del 2002 y hasta el 2006, el PRIFE-PEI de manera que se genere un incremento mínimo, cada año, del 10% de proyectos de base tecnológica que lleguen al Centro Incubador de Empresas de Base Tecnológica.
- 11.- Definir la Política de Internacionalización del IPN, así como su programa de implementación, en el 2002 con su alcance hasta el 2006.
- 12.- Establecer los lineamientos para la promoción, participación y gestión del programa de movilidad nacional, en el 2002.
- 13.-Generar durante el 2002, un paquete de incentivos dirigido a motivar la participación de profesores, investigadores y estudiantes, en actividades de vinculación
- 14.- Operar a partir del 2002, el programa de movilidad nacional de profesores e investigadores e incrementarlo a lo largo de 2003 a 2006.
- 15.- Operar en el 2002, el programa de movilidad internacional de profesores e investigadores e incrementarlo a lo largo de 2003 a 2006.
- 16.-Identificar y propiciar la participación de investigadores y profesores en redes nacionales e internacionales existentes, a partir del 2002 e incrementarla en los años sucesivos hasta 2006.
- 17.- Fomentar la conformación de redes interinstitucionales, desde el 2002 de forma tal que en el 2003 se tengan por lo

Evaluación y seguimiento	1. Planeación, evaluación y modernización de la gestión institucional.	<p>menos 2 y aumenten en 2 cada año hasta el 2006.</p> <p>18.- Operar a partir del 2003, el programa de movilidad nacional de estudiantes con al menos 30 en 2003, 50 en 2004 para lograr 250 en el 2006.</p> <p>19.-Incrementar la acreditación de laboratorios del IPN, de forma tal que se tengan 15 en 2002, 35 al 2003 y 50 al final del ejercicio.</p> <p>20.-Fomentar la formación de redes nacionales e internacionales a partir del 2003.</p> <p>21.-Operar en el 2003, el programa de movilidad internacional de estudiantes con al menos 30 en el 2003 y crecer hasta 250 en el 2006.</p> <p>22.- Para el 2003, contar con marcos jurídicos y administrativos adecuados a las necesidades del IPN, que permitan el cumplimiento de los objetivos institucionales.</p> <p>23.- Para el 2003, lograr la actualización de la Ley Orgánica del IPN</p> <p>1. En el 2001 se iniciará, y en el 2003 se habrá concluido y estará en operación un sistema integral de información que facilite la operación más flexible de programas de estudios y la toma de decisiones para la programación de actividades académicas.</p> <p>2.- Al finalizar el 2002, se establecerán las bases teórico-metodológicas para integrar el sistema de evaluación y seguimiento del trabajo académico.</p> <p>3. A partir del año 2002, el 100% de las ECU's del nivel medio superior contarán con consejos de evaluación académica.</p> <p>4.- En el año 2003, consolidar y mantener actualizado un portal electrónico de servicio integral para egresados y estudiantes.</p> <p>5.-En el 2002, poner en marcha el Modelo de Planeación Estratégica para delinear el rumbo de la institución a través de procesos participativos y transparentes.</p> <p>6.- Para el 2002, realizar una profunda evaluación de la gestión institucional que permita retroalimentar los procesos de planeación, asignación, aplicación, control y administración de recursos.</p> <p>7.- En el 2002, diseñar el Sistema Institucional de Indicadores, como fuente que alimente de información al Sistema Nacional de Indicadores.</p> <p>8.- 4.- A partir del 2002, se integrará la información académica de los alumnos a un sistema que permita el seguimiento de las trayectorias escolares.</p> <p>9.- Durante los primeros tres años, se realizarán procesos de autoevaluación en la totalidad de los programas académicos.</p>
--------------------------	--	---

### ANEXO 3

## LOS 17 PROYECTOS INSTITUCIONALES EN EL PROGRAMA DE DESARROLLO INSTITUCIONAL.

<b>Nombre del “Programa” y función involucrada</b>	<b>Proyectos vinculados</b>	<b>Áreas responsables</b>
<b>Programa para la innovación académica, el desarrollo educativo y la acreditación.</b> Docencia	Nuevo Modelo educativo.	Secretaría Académica. (SA) Dirección de Estudios Profesionales, (DEPS) Dirección de Educación Media Superior (DEMS) Y Coordinación de Posgrado e Investigación (CGPI)
	Fortalecimiento y desarrollo de la vida colegiada y de las academias. Formación y atención integral: tutorías, asesorías y competencias complementarias. Evaluación, acreditación y mejora continua. Acreditación de los programas de posgrado y registro ante el Padrón Nacional de Posgrados SEP-CONAcYT	CGPI
Apoyo académico	Incorporación de la tecnología a la educación. Desarrollo de materiales y medios tecnológicos para la educación Consolidación de la enseñanza de lenguas extranjeras	Dirección de Tecnología Educativa (DTE)  Secretaría de apoyo académico, Centro de Lenguas extranjeras.
	<b>Programa para el desarrollo informático</b> Docencia	<b>Proyectos involucrados</b> Sistema de Información académica institucional Consolidación de los servicios de cómputo y comunicaciones.  Servicios informáticos Sistema de información institucional. Sistema informático educativo-
Apoyo académico	Despliegue del Internet 2 en el IPN	Dirección de Informática (DI) y Centro Nacional de Cálculo (CENAC)  CENAC S.A., Di Y Dirección se servicios Escolares (DSE) DI, DTE
<b>Programa para el desarrollo del campus virtual Politécnico</b> Docencia	<b>Proyectos involucrados</b> Ampliación y diversificación de la oferta educativa en los niveles medio superior, licenciatura y posgrado con énfasis en el desarrollo del Campus Virtual	<b>Áreas responsables</b> CGPI, DEPS, DEMS
Extensión y difusión	Impulso y consolidación de la educación continua y a distancia.	Dirección de Educación Continua y a Distancia

Apoyo académico	Apoyo al sistema del campus virtual politécnico	(DECD) DI, CENAC
-----------------	--	---------------------

<b>Programa para el fortalecimiento del Posgrado y la investigación</b>	<b>Proyectos involucrados</b>	<b>Áreas responsables</b>
---	-------------------------------	---------------------------

Docencia	Fortalecimiento del modelo educativo del posgrado Apoyos internos a la investigación Impulso a la planta de investigadores Consolidación de los Centros de investigación	CGPI
----------	---	------

<b>Programa para el mejoramiento y desarrollo del personal docente y de investigación</b>	<b>Proyectos involucrados</b>	<b>Áreas responsables</b>
---	-------------------------------	---------------------------

Docencia	Actualización, capacitación y formación permanente de docentes del nivel medio superior, superior y posgrado	S.A., CGPI, DEPS, DEMS, DDD.
----------	--	------------------------------

<b>Programa Integral de becas y estímulos al desempeño</b>	<b>Proyectos involucrados</b>	<b>Áreas responsables</b>
--	-------------------------------	---------------------------

Apoyo académico	Sistema Integral de becas y estímulos al desempeño	Secretaría General, S.A. y Dirección de apoyo académico (DAE)
-----------------	--	---

<b>Programa de vinculación e internacionalización</b>	<b>Proyectos involucrados</b>	<b>Áreas responsables</b>
---	-------------------------------	---------------------------

Vinculación	Establecimiento de redes de vinculación intrainstitucionales Fomento de la participación del IPN en redes académicas internacionales. Desarrollo de la movilidad académica. Impulso a la cultura empresarial. Impulso a las acciones de metrología, pruebas y calidad industrial	Coordinación General de Vinculación (CGV)
Apoyo académico	Consolidación de los servicios bibliotecarios y de información  Despliegue del Internet 2 en el IPN	Dirección de Bibliotecas y servicios de información (DBSI) DBSI

<b>Programa de servicios escolares y seguimiento de egresados</b>	<b>Proyectos involucrados</b>	<b>Áreas responsables</b>
---	-------------------------------	---------------------------

Extensión y difusión	Seguimiento de egresados	Dirección de servicio social y egresados (DSSE)
Apoyo académico	Consolidación de los servicios escolares. Desconcentración de la administración escolar a las Escuelas, unidades y centros.	DSE

**Programa para el Desarrollo Integral del Estudiante      Proyectos involucrados      Áreas responsables**

Extensión y difusión	Desarrollo de la cultura física y deportiva	Dirección de actividades deportivas. (DAD)
	Extensión de las actividades culturales	Dirección de difusión de la cultura. (DDC)
Apoyo académico	Consolidación de los servicios de apoyo a estudiantes.	DAE, DTE, DI, Unidad de apoyo a estudiantes.
	Orientación juvenil	DAE
	Servicios asistenciales de calidad	DAE

**Programa de Planeación, programación y evaluación      Proyectos involucrados      Áreas responsables**

Administración e infraestructura	Planeación y organización	Dirección de planeación y organización (DPO)
	Rendición de cuentas	Dirección de evaluación (DE)
	Programación y presupuestación	Dirección de programación(DP)
	Evaluación, seguimiento y sistemas de información	DE

**Programa para la mejora de los procesos administrativos y de gestión      Proyectos involucrados      Áreas responsables**

Administración e infraestructura	Administración de recursos financieros, materiales y servicios generales	Dirección de administración (DA)
	Mantenimiento	
	Administración de recursos humanos	Dirección de recursos humanos (DRH)
	Servicios jurídicos	Abogado General
	Racionalización de la estructura orgánica y simplificación administrativa	Secretaría Técnica , DPO
	Promoción de la innovación y la calidad de la operación y gestión institucionales	

**Programa para el fortalecimiento y desarrollo de la infraestructura      Proyectos involucrados      Áreas responsables**

Administración e infraestructura	Infraestructura	Patronato de Obras e instalaciones (POI), Comisión para el fomento de actividades académicas(COFAA, DPO, DA)
----------------------------------	-----------------	--



**Programa para la diversificación de las fuentes de financiamiento**

	<b>Proyectos involucrados</b>	<b>Áreas responsables</b>
Investigación científica y tecnológica	Diversificación e los apoyos externos a la investigación	CGPI
Vinculación	Crecimiento de las fuentes alternas de financiamiento	CGV
Administración e infraestructura	Financiamiento Saneamiento de las finanzas	DA, DP, DRH, DA

**Programa por la seguridad y contra la violencia**

	<b>Proyectos involucrados</b>	<b>Áreas responsables</b>
Administración e infraestructura	Racionalización de los servicios de ingeniería de planta, protección a la comunidad y vigilancia de las instalaciones	DPO, DA

**Programa de obra editorial y difusión de la ciencia y la tecnología**

	<b>Proyectos involucrados</b>	<b>Áreas responsables</b>
Investigación científica y tecnológica	Difusión y divulgación de los productos de investigación	CGPI
Extensión y difusión	Difusión de la ciencia y la tecnología  Impulso a la obra editorial politécnica Imagen institucional	Dirección de Difusión y Comunicación Dirección de publicaciones y Coordinación general de comunicación social y difusión, DDC, canal once de TV

**Programa de educación continua y a distancia**

	<b>Proyectos involucrados</b>	<b>Áreas responsables</b>
Extensión y difusión	Impulso y consolidación de la ecuación continua y a distancia	DECD

**Programa de servicio Social**

	<b>Proyectos involucrados</b>	<b>Áreas responsables</b>
Extensión y difusión	Fortalecimiento del servicio social	DSSyE

## ANEXO 4

### **Compromisos de la reunión de mitad de camino.** [IPN. EMC. DEMS. PPT], [IPN. EMC. DNS.PPT] [IPN. EMC. CPI-SEPI.PPT]

Los compromisos adquiridos en esa reunión por los funcionarios de los diversos niveles fueron los siguientes. Estos compromisos podrían ser la base para la reflexión y discusión en los órganos colegiados en las escuelas, a fin de precisar las metas para la reforma en los próximos años, como compromisos compartidos por la comunidad. Junto a ellos se deben considerar metas de cambio existentes entre las comunidades académicas.

Vinculados con la atención a la demanda:

En el nivel medio superior: Alcanzar en el 2006 una eficiencia terminal global promedio del 65%, ofertar 4 carreras en modalidad virtual para el segundo semestre de 2006, alcanzar el 20% en el rediseño de planes y programas de estudio en su modalidad escolarizada. Estas dos últimas metas están establecidas desde el año 2001 en el PDI. [P. 90]

En el nivel superior: Se comprometieron a tener para el final del año 2005, la reevaluación de la capacidad instalada en todas las Unidades Académicas, pero también, en ese mismo momento y sin tener todavía la reevaluación se comprometieron para que, a “principios de 2006 determinar el incremento porcentual a la atención de la demanda en la modalidad presencial en todas las Unidades”. Como se mencionó anteriormente la administración 2003-2006, continuó con la vieja lógica de incrementar la matrícula en la modalidad presencial, a pesar de que como lo señalaron los directivos del nivel medio superior la capacidad no sólo está en el límite, sino que en muchas escuelas de nivel superior hay sobre-cupo.

Este elemento de las políticas institucionales –incremento de la matrícula -, guarda relación con las concepciones que vinculan la función del IPN con su crecimiento continuo, en aras de “favorecer a las clases más necesitadas”, demeritando la calidad en la formación de estudiantes.

Así también se comprometieron para que al final de 2006 estuvieran rediseñados los planes y programas de estudio de las carreras que se ofrecen con la visión del nuevo modelo educativo, con dos excepciones, aquellas en las que aún no se tenga una generación egresada y la licenciatura en Física y Matemáticas. (Para agosto de 2006, no se ha presentado para su aprobación ningún rediseño completo de ninguna carrera, lo cual hace difícil que la meta se cumpla aún parcialmente) y conservar la acreditación del 85% de las carreras para las que existe organismo acreditador. (El incremento en el número de programas acreditados por organismos nacionales fue

notorio en esta administración).

Se adquirieron compromisos para desarrollar en cada Unidad Académica al menos una unidad de material didáctico digital en correspondencia al nuevo modelo educativo, para definir las trayectorias formativas en los nuevos planes de estudio, aspecto que no se ha logrado ya que los rediseños de los planes de estudio no se han realizado, se estableció la obligación de incrementar la eficiencia terminal de un 3% a un 10%.

En el nivel posgrado:

Se comprometieron a concluir con la revisión del Reglamento de Posgrado. (Ya se presentó y aprobó), a establecer indicadores sobre el ingreso y egreso de los estudiantes de los posgrados maduros y los posgrados en desarrollo., a establecer Programas de Posgrado Institucionales en RED en diferentes áreas del conocimiento, iniciando con el de Biotecnología así como a concluir la implementación de al menos 4 programas de posgrado en el Campus Virtual, para diciembre de 2006 (2 actualmente en operación). Mantener el 5% de crecimiento de la matrícula de posgrado, hasta el término de la presente administración.

Con relación a la estrategia de innovación y calidad en la formación:

Mantener acreditados los 54 programas académicos escolarizados del Nivel Medio Superior, crear 16 Consejos de Evaluación Académica para el primer trimestre del 2006 en ese nivel, impartir un curso-taller por semestre en los 16 planteles para la obtención de materiales didácticos, empleando las nuevas tecnologías, incrementar la participación de los docentes en el “Diplomado en Formación y Actualización Docente hacia un Nuevo Modelo Educativo” hasta alcanzar un 60% al término de la gestión, renovar y consolidar la operación de los 16 Comités de Evaluación y Seguimiento del Programa Institucional de Tutorías.

Los compromisos de los funcionarios del nivel superior fueron además del rediseño de los planes y programas de estudio, la elaboración de la nueva normatividad desde la perspectiva académica del nuevo modelo educativo, en cuanto a alumnos, docentes y gestión académica.

Los responsables de los centros de investigación y secciones de posgrado e investigación se comprometieron a: Realizar un proceso de autoevaluación en la totalidad de los programas de posgrado, bajo los parámetros de CONACYT. Diseñar e implementar mecanismos que favorezcan la movilidad de profesores de posgrado, en el marco del Programa Estratégico de Investigación y Posgrado.

Con relación a la línea estratégica tres, “responsabilidad y relación con el entorno”, los

compromisos más significativos fueron los siguientes: Establecer un programa piloto de estancias y movilidad docente y estudiantil y formalizar 26 convenios de colaboración con el sector productivo de bienes y servicios para el tercer trimestre del 2006.

En el nivel superior se estableció el compromiso para que a finales del 2006 todas las Unidades Académicas cuenten con un sistema de seguimiento de egresados, que les permita ofrecerles cursos en modalidades virtuales. Se propusieron participar en la elaboración de los reglamentos de vinculación y de educación a distancia.

En el posgrado los compromisos fueron básicamente para la internacionalización de sus programas académicos, fortaleciendo la movilidad de profesores y estudiantes.

En lo que respecta a la línea de conocimiento para el desarrollo del país se adoptaron los siguientes compromisos:

En el nivel medio superior, incrementar el número de proyectos de investigación aprobados por la Secretaría de Investigación y Posgrado en un 20% para finales del primer semestre de 2006.

En el nivel superior definir indicadores de productividad para dar seguimiento y evaluar integralmente la operación de los Centros de Investigación y las Secciones de Estudios de Posgrado e Investigación.

Por parte de los representantes de los Centros de Investigación y las secciones de posgrado e investigación (SEPI), se adoptaron también compromisos en el terreno la mejora continua de los mismos. Pidieron a la Secretaría de Investigación y Posgrado “establezca esquemas de inducción, implantación y definición de programas de trabajo, así como la evaluación de su avance a través de indicadores”, incrementar la proporción entre el número de profesores miembros del Sistema y los profesores adscritos al Programa de posgrado.

Con relación a la línea estratégica de atención a la comunidad:

En el nivel medio superior: Se comprometieron a participar en la implementación del Sistema Institucional de Gestión y Unificación Escolar (SIGUE); mplementar dos cursos de formación y profesionalización docente en el marco del Modelo Educativo; incrementar para finales del 2006 en un 10% el número de docentes participantes en el Programa Institucional de Tutorías, asegurando la permanencia del 100% de los becarios.

En el nivel superior: Incrementar en todas las Unidades Académicas (UA), la cobertura del Programa Institucional de Tutorías en un mínimo de 10%, Lograr que el

50% de los funcionarios de las UA reciban cursos de capacitación para mejorar sus actividades directivas. Iniciar la implantación de sus programas de profesionalización, formación y actualización de su personal docente acorde al Modelo Educativo. Incorporar al personal de apoyo y asistencia a la educación a los programas de superación en: secundaria y preparatoria abiertas, idiomas, calidad en el servicio y computación y contar en todas las Unidades Académicas con los siguientes programas de protección a la comunidad: protección civil, contra las adicciones y de orientación juvenil.

En el nivel posgrado: Establecer un programa de capacitación para reforzar la instrumentación del Nuevo Modelo Educativo y el Programa Estratégico de Investigación y Posgrado, en los Centros de Investigación y las Secciones de Estudios de Posgrado e Investigación, consolidar, al inicio del 2006, el proyecto de biblioteca digital por parte de la Dirección General de Bibliotecas y la Secretaría de Investigación y Posgrado, establecer un sistema único de información para el control escolar académico y de investigación, entre la Secretaría de Investigación y Posgrado y la Coordinación General de Servicios Informáticos.

Y por último los compromisos con relación a “una nueva gestión institucional” En el nivel medio superior: Trabajar por instaurar un sistema de gestión de la calidad en cada Unidad Académica, establecer un programa de formación y actualización de los directivos del Nivel Medio Superior y actualizar los manuales de organización y elaborar los manuales de procedimientos de acuerdo a la nueva estructura orgánica.

En el nivel superior: El compromiso para que el 100% de las UA desarrollen el Manual de Organización de acuerdo a la nueva estructura orgánica del IPN y su normatividad. El 100% de las UA elaborarán sus manuales de procedimientos, correspondientes a la nueva estructura orgánica y su normatividad. Como se puede observar durante los últimos seis años se han realizado diversos trabajos para elaborar manuales de organización y procedimientos, lo que no permite formalizar suficientemente las actividades institucionales.

Todas las UA se comprometieron a adoptar los sistemas informáticos, institucionales y propios, para eficientar los procedimientos administrativos, así como a aumentar y diversificar las fuentes de financiamiento externas para obtener un incremento de al menos un 10% con respecto al nivel actual. Adoptar el Sistema de Información y Gestión Educativa en todas las Unidades Académicas.

En el caso de los representantes de los centros de investigación y secciones de posgrado más que compromisos fue establecer un conjunto de peticiones: Solicitaron que se “Basificara a todo el personal con interinato, que pertenezca al Sistema Nacional de Investigadores. Propusieron también agilizar los trámites para el ejercicio de los recursos de equipamiento para la investigación. Complementar el proceso para

la firma de los convenios por la calidad y la innovación. Instrumentar mecanismos eficaces de comunicación entre las Unidades del Área Central, las Secciones de Estudios de Posgrado e Investigación y los Centros de Investigación. Simplificar los procedimientos de validación, consolidando en un solo sistema la promoción docente y el sistema de becas del IPN. Simplificar los procedimientos de gestión de contratos y convenios para que el trámite se reduzca a cinco días, incluyendo la autorización para el ejercicio de los recursos. Definir una estructura educativa propia para el personal docente de los posgrados.

Los responsables de las secciones de investigación y posgrado concluyeron solicitando: Mayor libertad y corresponsabilidad de las funciones académicas.

Paralelamente la Dirección General definió 60 metas a alcanzar para el término de la administración. No todas ellas presentes en el PIMP.



**ANEXO 5**  
**Instrumento exploratorio utilizado.**  
**Instituto Politécnico Nacional**  
**CENTRO DE INVESTIGACIONES ECONÓMICAS,**  
**ADMINISTRATIVAS Y SOCIALES**

"LOS PROCESOS DE PLANEACIÓN PARA LA REFORMA INSTITUCIONAL DEL IPN"

**I.- DATOS BÁSICOS.**

a).-Fecha \_\_\_\_\_ b).- Escuela \_\_\_\_\_  
c).- Turno \_\_\_\_\_ c).- Horas de nombramiento \_\_\_\_\_

El presente cuestionario tiene como objetivo explorar el conocimiento de los docentes con relación a

los objetivos y metas de la reforma institucional del IPN, así como su participación en dicho proceso.

COMPAÑERO (A) DOCENTE, solicitamos tu cooperación para responder el siguiente cuestionario, tu apoyo es muy importante en el proyecto de investigación al que está vinculado.

**GRACIAS DE ANTEMANO.**

**II.- INSTRUCCIONES.-** Marca con una **X** tu respuesta a las siguientes preguntas:

1. ¿Conoces el Programa de Desarrollo Institucional 2001-2006?  
a).- Sí \_\_\_\_\_ b).- No \_\_\_\_\_ c).- Parcialmente \_\_\_\_\_
2. Conoces la misión y visión institucional derivadas del Programa de Desarrollo Institucional.  
a).- Sí \_\_\_\_\_ b).- No.- \_\_\_\_\_ Si contestaste que no, pase a la pregunta 7.
3. Si tu respuesta fue afirmativa en la pregunta anterior. ¿Compartes la misión y visión institucionales?  
a).- Sí \_\_\_\_\_ b).-No \_\_\_\_\_
4. ¿Conoces la misión y visión de tu centro de trabajo?  
a).- Sí \_\_\_\_\_ b).-No \_\_\_\_\_
5. ¿Participaste en la construcción de la misión y visión de tu centro de trabajo?  
a).- Sí \_\_\_\_\_ b).-No \_\_\_\_\_
6. ¿Has participado en alguna ocasión en **procesos de planeación** consistentes en la elaboración del Programa de Desarrollo de Mediano Plazo o del Programa Operativo Anual en de tu centro de trabajo?  
a).- Sí \_\_\_\_\_ b).- No \_\_\_\_\_
7. Has participado en alguna ocasión en **procesos de evaluación** del Programa de Desarrollo de Mediano Plazo o del Programa Operativo anual de tu centro?  
a).- Sí \_\_\_\_\_ b).- No \_\_\_\_\_
8. De las siguientes metas establecidas en el Plan de Desarrollo Institucional 2001-2006, señala con una "X" aquellas que **Si** conozcas y en las cuales hayas participado en su logro (Es posible que tu trabajo haya ayudado a conseguir una meta aunque no la conocieras previamente). Si no la conoces o no has participado en la misma, deja el espacio en blanco.

META (Textual del PDI)	SÍ LA CONOZCO	HE PARTICIPADO EN SU LOGRO
Durante el periodo 2001-2006, se habrá incrementado en un 20% anual el desarrollo de opciones de educación continua, abierta, semipresencial y a distancia en los tres niveles educativos.		
Para el 2003 se contará con un modelo que permita el diseño, desarrollo y operación de ambientes virtuales de aprendizaje y se habrán consolidado en las Escuelas, Centros y Unidades proyectos académicos enriquecidos con Ambientes Virtuales de Aprendizaje.		
En el año 2002, diseñar y operar un programa de atención integral a los estudiantes para garantizar la permanencia, la formación		

complementaria y el éxito escolar.		
En el año 2002, en el marco del Programa Especial de Ciencia y Tecnología 2001-2006, se ubicarán las líneas estratégicas de investigación e identificarán los grupos de investigadores con experiencia en las mismas a efecto de vincular las capacidades institucionales con las áreas prioritarias de desarrollo científico y tecnológico en el país.		
En los tres primeros años (2001-2003) incrementar la eficiencia terminal en todos los niveles educativos hasta llegar a un 60% promedio.		
Al término de la presente administración (2001-2003), el 100% de los planes de estudio diseñados tendrán un currículo semiflexible, con una visión multi e interdisciplinaria, privilegiando los enfoques transversales y áreas comunes a las Escuelas, Unidades y Centros (Rediseño de los planes de estudio)		
A partir del 2002, al término de cada semestre académico, se evaluarán las trayectorias escolares de los alumnos por asignatura para retroalimentar la toma de decisiones.		
A partir del 2003, se transformarán, en el 100% de los programas académicos, y los procedimientos de evaluación de los aprendizajes con base en nuevos mecanismos institucionales y departamentales, así como en proyectos de investigación educativa.		
Al término del 2003, se habrá atendido al 30% de los académicos de los niveles medio superior y licenciatura a través de estrategias formativas diversas.		
Al término de la gestión, los profesores integrarán redes de docencia por niveles y áreas del conocimiento, para el mejoramiento de los medios y procesos que apoyen su desarrollo.		

META (Textual del PDI)	SÍ LA CONOZCO	HE PARTICIPADO EN SU LOGRO
Al finalizar la gestión, el 100% de las academias estarán funcionando con dinamismo en la atención integral de los alumnos, orientada a la resolución de problemas del proceso enseñanza-aprendizaje.		
Para el año 2002, contar con el Programa de Cultura Física y Deportiva que permita la incorporación de la práctica del deporte a los currícula de las Escuelas, incrementando en 20% el número de eventos deportivos		
Durante el 2003, operar 40 unidades de Tecnología Educativa y tenerlas en red.		
Para el 2003, disminuir los índices de reprobación, a través de la instrumentación de materiales didácticos multimedia, guías de estudio, sitios Web, polilibros, videos educativos y contenidos digitales.		



En el 2002 se establecerá un mecanismo que reconozca los estudios realizados a través de programas de movilidad estudiantil.		
En el 2002 se elaborará un programa que establezca las bases para consolidar las redes académicas interinstitucionales.		
Al término de la administración, se tendrá operando un programa para crear y fortalecer redes académicas y tecnológicas reales y virtuales y se desarrollarán paquetes de cómputo educativo y materiales audiovisuales que apoyen la educación presencial y a distancia en la totalidad de las Escuelas.		
Al término de la gestión, el 5 % de docentes habrá realizado estancias de intercambio académico con instituciones nacionales e internacionales.		
Generar durante el 2002, un paquete de incentivos dirigido a motivar la participación de profesores, investigadores y estudiantes, en actividades de vinculación.		
Operar a partir del 2002, el programa de movilidad nacional de profesores e investigadores e incrementarlo a lo largo de 2003 a 2006.		
Para el 2003, contar con marcos jurídicos y administrativos adecuados a las necesidades del IPN, que permitan el cumplimiento de los objetivos institucionales.		
Para el 2003, lograr la actualización de la Ley Orgánica del IPN.		
Para el año 2006, el 100% de las Escuelas contarán con consejos de evaluación académica.		
Para el 2006, realizar una profunda evaluación de la gestión institucional que permita retroalimentar los procesos de planeación, asignación, aplicación, control y administración de recursos.		

9. Si eres profesor (a) con diez años de antigüedad o más en la institución. ¿Consideras que se han dado **cambios significativos** (positivos) en las formas de trabajo de tu centro en dicho periodo?

a).- Sí, muchos \_\_\_\_\_ b).- Pocos \_\_\_\_\_ c).- Prácticamente nulos \_\_\_\_\_

10. ¿Consideras conveniente participar en los procesos de elaboración y evaluación de los planes de desarrollo de tu centro escolar?

a).- Sí \_\_\_\_\_ b).- No \_\_\_\_\_

11. ¿Conoces la Ley Orgánica vigente desde 1981?

a).- Sí \_\_\_\_\_ b).- No \_\_\_\_\_

Si no la conoces, aquí terminamos.

**Muchas gracias por participar.**

12. Si la conoces, ¿Consideras que es necesaria su reforma para adecuarla a la nueva misión y visión del IPN?

a).- Sí \_\_\_\_\_ b).- No \_\_\_\_\_

**Muchas Gracias por tu participación.**

NOTA: Si quieres conocer el resultado de este cuestionario, anota tu correo electrónico para que posteriormente te lo podamos enviar \_\_\_\_\_



## X.- REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.

1. ANTÚNEZ Marcos Serafín. Justificación de los procesos de dirección en los centros escolares. Naturaleza y características del trabajo directivo. (Acción directiva) Itinerario 3. Universidad Autónoma de Barcelona. 2003. 16 P. 19P.
2. Asociación Nacional de Universidades e instituciones de Educación Superior (ANUIES). La Educación Superior en el Siglo XXI. México. 1999. 253 P.
3. Banco Interamericano de Desarrollo. Informe 2006. La política de las políticas públicas. Progreso Económico y Social en América Latina. Editorial Planeta. México 2006. 314P.
4. BARCELÓ Llauger María. Hacia una economía del conocimiento. Price Water House Coopers, Escuela Superior de Gestión Comercial y Marketing. España.2001. 210p.
5. BARNETT Ronald. Claves para entender la universidad. Ediciones Pomares. España. 2002. 256P.
6. BOLÍVAR Antonio. Los centros educativos como organizaciones que aprenden. Promesa y realidades. Editorial La Muralla. España. 2000. 254 P.
7. BRUNNER José Joaquín (Coordinador). Informe sobre la educación superior en Chile. Guiar al mercado. Santiago de Chile, marzo 2005. 239 P. [http://www.uai.cl/p4\\_home/site/asocfile/ASOCFILE120050121095042.pdf](http://www.uai.cl/p4_home/site/asocfile/ASOCFILE120050121095042.pdf).
8. BRUNSSON Nils y OLSEN Johan P. Organization Theory: Thirty yeas of dismantling and then ...? Copias. P. 13-43.
9. CANO, E. Evaluación de la calidad educativa. La Muralla. Madrid. 1998. (Extracto).
10. Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología (CONACYT). Programa Especial de Ciencia y Tecnología. México. 2002.
11. DELGADO de Cantú Gloria M. Historia de México. Volumen II. . Prentice Hall. México. 2003. 623 P.
12. ELIZONDO Jorge, Políticas de ciencia y tecnología en México, Consejo Consultivo de Ciencias, México, 1994.
13. GAIRÍN Sallán Joaquín. Estadios de desarrollo organizativo: de la organización como estructura a la organización que aprende. Publicada en Lorenzo, M. y otros (Coordinador) (1999): Enfoques comparados en Organización y Dirección de Instituciones Educativas. Volumen I. Grupo Editorial Universitario, Granada, P.47-91.
14. GAIRÍN Sallán Joaquín. 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. 2003. 37 P. 48P. 40P.
15. GARGALLO Jesús Rul. La necesidad de las directrices institucionales en los centros escolares. Gestión Curricular. Gestión Organizativa. (Directrices Institucionales). Itinerario 1. Universidad Autónoma de Barcelona. 2003. 27 P. 33P. 37 P.

16. GAZĪEL Haĭm, WARNET Marc, CANTON Isabel. La calidad de los centros docentes del siglo XXI. Editorial La Muralla. S.A. Espaġa 2000.239P.
17. GILLY Adolfo, CORDOBA Arnaldo, BARTRA Armando, AGUILAR Mora Manuel, SEMO Enrique. Interpretaciones de la Revoluci3n Mexicana. Editorial Nueva Imagen. M3xico. 1980. 150 P.
18. GREDEAGA Kuri Rocĭo. RODRĪGUEZ Jim3nez Jos3 Ra3l. PADILLA Gonz3lez Laura Elena. Polĭticas P3blicas y cambios en la profesi3n acad3mica en M3xico en la 3ltima d3cada. ANUIES,UAM. M3xico. 2004. 440P.
19. INEGI. Estadĭsticas demogr3ficas por tema. M3xico. 2005. [www.inegi.gob.mx](http://www.inegi.gob.mx).
20. ITAM. Autores Varios. Problemas de la civilizaci3n contempor3nea II. Educaci3n y Desarrollo. M3xico. 2000. P.188.
21. KRAUZE Enrique. Caudillos culturales de la Revoluci3n Mexicana. Tusquets Editores. M3xico. 1999. 422 P.
22. LATORRE Beltr3n Antonio. Metodologĭa de la investigaci3n educativa. Unidad 1. Universidad de Barcelona. 2003. 45P.
23. LE3N L3pez Enrique G. Juan de Dios B3tiz. Breve historia de su vida. IPN. M3xico. 2004. 148 P.
24. LOMBARDO Toledano Vicente. La ciencia y la educaci3n t3cnica. IPN. M3xico 1984. 115 P.
25. MARCH James G. y OLSEN Johan P. El redescubrimiento de las instituciones. La base organizativa de la polĭtica. Estudio introductorio de Rodolfo Vergara. Fondo de Cultura Econ3mica. Colegio Nacional de Ciencias Polĭticas y Administraci3n P3blica, A. C. Universidad Aut3noma de Sinaloa. M3xico 1997. 330p.
26. MORRISEY George L. Planeaci3n T3ctica. Produciendo resultados en corto plazo. Prentice Hall. Pearson Editores. M3xico 1995. 133 P.
27. MUÑOZ Garcĭa Humberto y RODRĪGUEZ G3mez Roberto. La educaci3n superior en el contexto actual de la sociedad mexicana. UNAM y Miguel 3ngel Porr3a. M3xico 2004. 35 P.
28. NEVES Sierra Marĭa Teresa. La escuela socialista. Universidad pedag3gica Nacional. M3xico. En [http://biblioweb.dgsca.unam.mx/diccionario/htm/articulos/sec\\_30.htm](http://biblioweb.dgsca.unam.mx/diccionario/htm/articulos/sec_30.htm).
29. NORTH Douglass C. Instituciones, cambio institucional y desempeo econ3mico. Fondo de cultura econ3mica. M3xico 1993. 190 P.
30. OCDE. Panor3mica de la Educaci3n 2006. Parĭs Francia. Septiembre de 2006.
31. OCDE. Examen de las Polĭticas Nacionales de Educaci3n. M3xico. Educaci3n Superior. 1997.244 P.
32. OROPEZA L3pez Alejandro. La evaluaci3n de la funci3n p3blica en M3xico. INAP. M3xico 2004. 216 P.
33. PAZ Octavio. El laberinto de la soledad. (1959). Dentro de las Obras completas de Octavio Paz. Tomo 8. (P 43- 192) El peregrino en su patria. Fondo de Cultura Econ3mica. M3xico. 599 P.

34. PAZ Octavio. En el filo del viento. 1990. Dentro de las Obras completas de Octavio Paz. Tomo 8. (P 454-477) El peregrino en su patria. Fondo de Cultura Económica. México. 599 P.
35. PAZ Octavio. Entrada retrospectiva al Laberinto de la Soledad (1992) Dentro de las Obras completas de Octavio Paz. Tomo 8. (P 15-32) El peregrino en su patria. Fondo de Cultura Económica. México. 599 P.
36. PAZ Octavio. Hora cumplida. (1985) Dentro de las Obras completas de Octavio Paz. Tomo 8. (P 383-396) El peregrino en su patria. Fondo de Cultura Económica. México. 599 P.
37. PAZ Octavio. Posdata. (1970) Dentro de las Obras completas de Octavio Paz. Tomo 8. (P269-324 ) El peregrino en su patria. Fondo de Cultura Económica. México. 599 P.
38. PERIÓDICO REFORMA. Suplemento. Universitarios. Agosto. 2006. Promedio de costos de diversas carreras. México. 77P.
39. PODER EJECUTIVO FEDERAL. Ley Orgánica de la Administración Pública Federal.
40. PODER EJECUTIVO FEDERAL. Ley Orgánica de la Administración Pública Federal. 29 de Diciembre de 1976. 64P. En [www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/pdf/153.pdf](http://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/pdf/153.pdf)
41. PODER EJECUTIVO FEDERAL. Quinto Informe de Gobierno. Anexos Estadísticos. México 2005. documento pdf. [www.shcp.gob.mx](http://www.shcp.gob.mx).
42. PODER EJECUTIVO FEDERAL. Quinto Informe de Gobierno. Anexos Estadísticos. México 2005. documento pdf. [www.shcp.gob.mx](http://www.shcp.gob.mx)
43. POWELL Walter W. DIMAGGIO Paul J. (Compiladores). El Nuevo institucionalismo en el análisis organizacional. Estudio introductorio de Jorge Javier Romero. Fondo de Cultura Económica. Colegio Nacional de Ciencias Políticas y Administración Públicas A.C. Universidad Autónoma del Estado de México. 1999.580P.
44. QUINTANILLA Susana. La educación en México durante el periodo de Lázaro Cárdena (1934-1940). En [http://biblioweb.dgsca.unam.mx/diccionario/htm/articulos/sec\\_31.htm](http://biblioweb.dgsca.unam.mx/diccionario/htm/articulos/sec_31.htm).
45. RICHARDSON Richard Jr. Alliance for Internacional Higher Education Policy Studies. Marco conceptual para los estudios comparativos de políticas en educación superior. Septiembre 2004.17 P.
46. ROBBINS Stephen P. Comportamiento Organizacional. Editorial Pearson y Prentice Hall. México. 2004. 672 P.
47. RODRÍGUEZ Valencia Joaquín. ¿Cómo aplicar la planeación estratégica a l a pequeña y mediana empresa?. Editorial Thomson. México 2005. 289 P.
48. ROMERO Jorge Javier. Estudio Introductorio. Los nuevos institucionalismo: sus diferencias sus cercanías. En El nuevo institucionalismo en el análisis organizacional. POWELL y DIMAGIO (compiladores). Fondo de Cultura Económica. Colegio Nacional de Ciencias Políticas y Administración Pública A.C. Universidad Autónoma del Estado de México. México. P 7-32.

49. RUBIO Luis. Documento. La Universidad socialmente pertinente. En [www.sep.gob.mx](http://www.sep.gob.mx). SECRETARÍA DE HACIENDA Y CRÉDITO PÚBLICO. Glosario de Términos. En [www.shcp.gob.mx](http://www.shcp.gob.mx).
50. RYCHEN Dominique Simone y HERSH Salganik Laura. Definir y seleccionar las competencias fundamentales para la vida. Editorial Fondo de Cultura Económica. México 2004. 420 P.
51. SANZ Nuria y BERGAN Sjur. (Editores) Legado y Patrimonio de las Universidades Europeas. Ediciones CENEVAL y del Consejo de Europa. México 2005. 343P.
52. Secretaría de Educación Pública(SEP). Programa Nacional de Educación. 2001-2006. México 2001. 264 P.
53. SECRETARÍA DE HACIENDA Y CRÉDITO PÚBLICO. Glosario de Términos. En [www.shcp.gob.mx](http://www.shcp.gob.mx).
54. SHCP. Glosario de Términos. En [www.shcp.gob.mx](http://www.shcp.gob.mx)
55. SUÁREZ Zozaya María Herlinda y MUÑOZ García Humberto. Ruptura de la institucionalidad universitaria. En La academia en Jaque. Perspectivas políticas sobre la evaluación de la educación superior en México. ORDORIKA Imanol. Coordinador. UNAM y Miguel Ángel Porrúa. México. Diciembre de 2004. 274 P.
56. TRANSPARENCIA MEXICANA. Informe anual. 2005. México. En <http://www.transparenciamexicana.org.mx/ENCBG/>.
57. TROW M., "Problems in the Transition from Elite to Mass Higher Education". En OECD, *Policies for Higher Education. General Report of the Conference on Future Structure of Post-Secondary Education*. Paris: OECD, 1974, pp. 51 – 101.
58. TUÑÓN Pablos Julia. Mujeres en México. Una historia olvidada. Editorial Planeta. México 1987. 202 P.
59. UAM. Ley Orgánica de la UAM. 9 de diciembre de 1973. P.17 México. En [www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/pdf/153.pdf](http://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/pdf/153.pdf).
60. UNAM. Ley Orgánica de la UNAM. 6 de enero de 1945. 7P. México. En [www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/pdf/153.pdf](http://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/pdf/153.pdf)
61. UNESCO. La educación Encierra un Tesoro. Informe a la UNESCO de la Comisión Internacional sobre la Educación para el siglo XXI. Jacques Delors (Coordinador). Madrid. Ediciones UNESCO. Santillana, S.A. 1996. 317 p.
62. UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE CHAPINGO. Ley que crea la Universidad Autónoma de Chapingo. 30 de diciembre de 1977. México. En [www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/pdf/153.pdf](http://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/pdf/153.pdf)
63. UNIVERSITARIOS Suplemento del Periódico Reforma. Encuesta Las mejores universidades 2006-2007. México. Agosto 2006. 79P.

#### **X.I.- TEXTOS Y DOCUMENTOS INSTITUCIONALES.**

64. IPN. Reglamento de Planeación del IPN. (RP). 30 enero 1990.

65. IPN. Dirección General. Informe de autoevaluación. (IA). 2000 19 P.; Informe de autoevaluación (IA). 2001 47 P.; Informe de autoevaluación (IA). 2002. 63 P.; Informe de autoevaluación (IA). 2003. 35P.; Informe de autoevaluación (IA). 2004. 62 P; Informe de autoevaluación (IA). 2005. 140 P.
66. IPN. Informe anual de actividades 1999. Síntesis. México. 2000. 51 p.
67. IPN. Informe de avances 1995-2000. México.2000 187p.
68. IPN. La perspectiva del IPN y los desafíos para el siglo XXI. (ponencias del simposio). México 1998. 413p.
69. IPN. Ley Orgánica. Reglamento Interno. IPN. México. 2001. 184. P.
70. IPN. Materiales para la Reforma. (MR) No. 11. La transformación de los centros de educación continua y a distancia en respuesta al nuevo modelo educativo del IPN. México. 2003.28p.
71. IPN. Materiales para la Reforma. . (MR) No. 5. Diagnóstico por comparación (benchmarking) aplicado a instituciones de investigación y nivel de posgrado de México. 2004 66p.
72. IPN. Materiales para la Reforma. . (MR) No. 6. Modelo de integración social del IPN. Programa estratégico de vinculación internacionalización y cooperación. México. 2003. 112p.
73. IPN. Materiales para la Reforma. . (MR) No. 12. Manual para el rediseño de planes y programas en el marco del nuevo modelo educativo y académico. México. 2004.188p.
74. IPN. Materiales para la Reforma. . (MR) No. 13. La acreditación de programas educativos en México y en el Instituto Politécnico Nacional. México. 2004.90p.
75. IPN. Materiales para la Reforma. . (MR) No. 15. De la sociedad de la información a la sociedad del conocimiento: Más que un glosario. México. 2004. 266p.
76. IPN. Materiales para la Reforma. . (MR) No. 17. Planeación estratégica del cambio estructural y curricular en el IPN. Guía de trabajo del curso taller. Glosario de términos de planeación estratégica. México. 2004. 182p.
77. IPN. Materiales para la Reforma. . (MR) No. 18. La investigación y el posgrado en la estrategia general para la implantación del nuevo modelo educativo y del modelo de integración social. México. 2004.54p.
78. IPN. Materiales para la Reforma. . (MR) No. 2. Diagnóstico por comparación (benchmarking) aplicado a instituciones del nivel medio superior de México. México. 2004. 62 p.
79. IPN. Materiales para la Reforma. . (MR) No. 3. Diagnóstico por comparación (benchmarking) aplicado a instituciones de educación superior de México. México. 2004. 62p.
80. IPN. Materiales para la Reforma. . (MR) No. 4. Programa estratégico de investigación y posgrado. México. 2004. 172p.
81. IPN. Materiales para la Reforma. . (MR) No. 7. Propuesta para la creación del Consejo de Integración Social del IPN. México. 2004.30p.



82. IPN. Materiales para la Reforma. . (MR) No.1. Un nuevo modelo educativo para el IPN. México. 2004. 166 p.
83. IPN. Materiales para la Reforma. . (MR) No.9. Una estrategia de enlace con el entorno: Las unidades de integración social del IPN. México. 2004.36p.
84. IPN. Materiales para la Reforma. No. 8. Estrategias para impulsar el trabajo en red en el IPN. México. 2004. 42p.
85. IPN. Opiniones de la Comunidad Politécnica. Reforma de la Ley Orgánica. México. 2002. 382p.
86. IPN. Programa de Desarrollo Institucional 2001- 2006. (PDI). México.2002.195 p.
87. IPN. Programa de Desarrollo Institucional. Gaceta Politécnica No. 539. 13 de Junio de 2002. México. P 14.
88. IPN. Secretaría Técnica. Dirección de Evaluación. Evaluación de mitad de camino. Correlación de las Estadísticas 2003 – 2004, 2004 – 2005 y Enero-Junio de 2005. 21P.
89. IPN. Secretaría Técnica. Dirección de Evaluación. Proceso de Planeación Participativa. Programa Estratégico de Desarrollo de Mediano Plazo. (PEDMP).PPT. PDF. 2004.
90. IPN. Secretaría Técnica. Dirección de Evaluación. Seguimiento y evaluación del Programa de Desarrollo Institucional 1995-2000 del IPN. (El avance de la reforma académica integral a 1998). México. 1999. 81p.
91. IPN. Secretaría Técnica. Dirección de planeación y organización. Estadísticas 2005. doc.
92. IPN. Secretaría Técnica. Dirección de Planeación y Organización. Programa Estratégico de Desarrollo de Mediano Plazo. Del diseño a la puesta en marcha. PDF.
93. IPN. Secretaría Técnica. Programa Estratégico de Desarrollo de Mediano Plazo 2004 – 2006. Formulación de la visión en las unidades académicas. PPT. PDF. 2005.
94. IPN. Secretaría Técnica. Programa Institucional de Mediano Plazo (PIMP) 2004-2006. El futuro: estrategias para una transformación. 2004. 164 P.

## **X. II.- PRESENTACIONES PARA REUNIONES.**

95. DEMS. Conclusiones. Reunión de mitad de camino. Presentación PPT. Septiembre de 2005. San Miguel Regla Hidalgo.
96. Directivos de Educación Superior. (DNS) Conclusiones. Reunión de Mitad de camino. Presentación PPT. Septiembre de 2005. San Miguel Regla Hidalgo.
97. Directivos de los Centros de Posgrado e Investigación y de los Centros de Investigación. (CPI-SEPI) Conclusiones. Reunión de Mitad de camino. Presentación PPT. Septiembre de 2005. San Miguel Regla Hidalgo.
98. Director General. Conclusiones. Reunión de Mitad de camino. Presentación PPT. Septiembre de 2005. San Miguel Regla Hidalgo.

99. IPN. Programa Institucional de Mediano Plazo (PIMP) 2004-2006. Documento PDF. 34 P.
100. IPN. Secretaría Académica. Y...nos encontramos al Modelo Educativo y al Convenio por la Calidad y la Innovación. PPT. 2004.
101. IPN. Secretaría Técnica. Dirección de Planeación y Organización. Proceso de Auto evaluación y Análisis FODA. Programa Estratégico de Desarrollo de Mediano plazo 2004-2006. 2005.
102. IPN. Secretaría Técnica. Análisis FODA. Documento PDF. 2005.
103. IPN. Secretaría Técnica. Definición de Políticas para el diseño del PEDMP 2004-2006. 8P.
104. IPN. Secretaría Técnica. Departamento de Procesos de Planeación. Metas PIMP identificadas por proyecto. 2005. PPT. PDF.
105. IPN. Secretaría Técnica. Dirección de Evaluación. Informe de auto evaluación enero - junio 2004. Junio 2004. PPT.PDF.
106. IPN. Secretaría Técnica. Dirección de Evaluación. Evaluación de mitad de camino. Correlación de las Estadísticas 2003 – 2004, 2004 – 2005 y Enero-Junio de 2005. 21P.
107. IPN. Secretaría Técnica. Dirección de Evaluación. Informe de Autoevaluación 2004 – Perspectivas 2005. 27 P. 2005.
108. IPN. Secretaría Técnica. Dirección de Evaluación. Programa Institucional de Mediano Plazo 2004 – 2006. Metas básicas a atender por las Unidades Académicas y Administrativas para avanzar en los postulados de la Transformación Institucional.
109. IPN. Secretaría Técnica. Dirección de Planeación y Organización. Convenios por la Calidad y la Innovación. (CCI). Documento PDF. Junio de 2005.
110. IPN. Secretaría Técnica. Dirección de Planeación y Organización. Guía del Usuario. Para operar el Sistema de Administración para los Programas de Mejora Institucional” documento PDF. 2005.
111. IPN. Secretaría Técnica. Dirección de Planeación y Organización. Planeación Estratégica. Un proceso dos instrumentos. PPT. 2005.
112. IPN. Secretaría Técnica. Dirección de Planeación y Organización. Guía técnica para la elaboración del programa estratégico de desarrollo de mediano plazo 2004-2006 unidades administrativas. Noviembre 2004. 57 P.
113. IPN. Secretaría Técnica. Dirección de Planeación y Organización. Ejemplos de Políticas clasificadas por Líneas Estratégicas de Acción y Proyectos. PPT.PDF. 2005.
114. IPN. Secretaría Técnica. Dirección de Planeación y Organización. Proyectos incluidos en el Programa Estratégico de Desarrollo de Mediano Plazo (PEDMP) 2004-2006 de las unidades académicas y administrativas y que consolidan al programa institucional de mediano plazo 2004-2006. 7 P. PDF.
115. IPN. Secretaría Técnica. Dirección de Planeación y Organización. Descripción de los proyectos incluidos en el Programa Estratégico de

- Desarrollo de Mediano Plazo 2004-2006 noviembre de 2004. Noviembre 2002. 22P.
116. IPN. Secretaría Técnica. Dirección de planeación y organización. Estadísticas 2005. doc.
  117. IPN. Secretaría Técnica. Dirección de Planeación y Organización. Guía Técnica para la Elaboración del Programa Estratégico de Desarrollo de Mediano Plazo 2004-2006. Unidades Administrativas. Noviembre 2004. 57 P.
  118. IPN. Secretaría Técnica. Dirección de Programación y Presupuesto. Programa Operativo Anual 2006 (POA 2006).
  119. IPN. Secretaría Técnica. Elementos de planeación estratégica para el PDEMP y para el convenio por la calidad y la innovación. PPT. 2005.
  120. IPN. Secretaría Técnica. Evaluación de Mitad de camino. (EMC). 2005. ppt.
  121. IPN. Secretaría Técnica. Informe de labores julio-septiembre 2002.
  122. IPN. Secretaría Técnica. La Autoevaluación en las Unidades Académicas del IPN. Documento PDF. 2005.
  123. IPN. Secretaría Técnica. Metas Básicas 2001-2003. Documento Excel. 2004.
  124. IPN. Secretaría Técnica. Metas Prioritarias 2004-2006. Documento Excel. 2005.
  125. IPN. Secretaría Técnica. Numeralia 2004.
  126. IPN. Secretaría Técnica. Programa de Mejora de las Unidades Académicas para la formulación del PEDMP 2004-2006. 2005. PDF. 4P.
  127. IPN. Secretaría Técnica. Seguimiento a la Reforma Académica. Junio 2005. 16 P.
  128. IPN. Secretaría Técnica. Una nueva gestión institucional. (UNGI) Proceso integral del sistema de gestión institucional. Documento PDF. 2005.
  129. IPN. UPIBI. Rediseño de Planes y Programas de Estudio. PPT. 2006. CD.
  130. IPN: Secretaría Técnica. Programa Estratégico de Desarrollo de Mediano Plazo (PEDMP), 2004 – 2006. Formulación de la misión en las unidades académicas. 2004. PDF.
  131. Secretaría Académica. (SA) DEPCSyA. DEPCMB. Análisis y reflexión sobre el Modelo Educativo. 2002. CD.