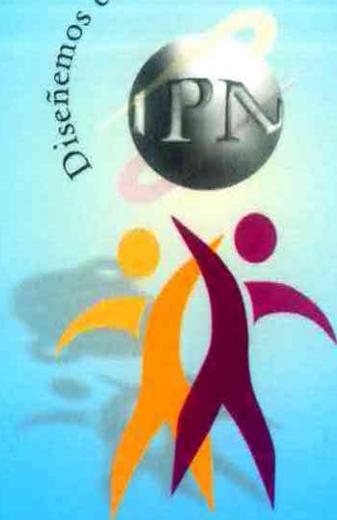


Diseñemos el futuro

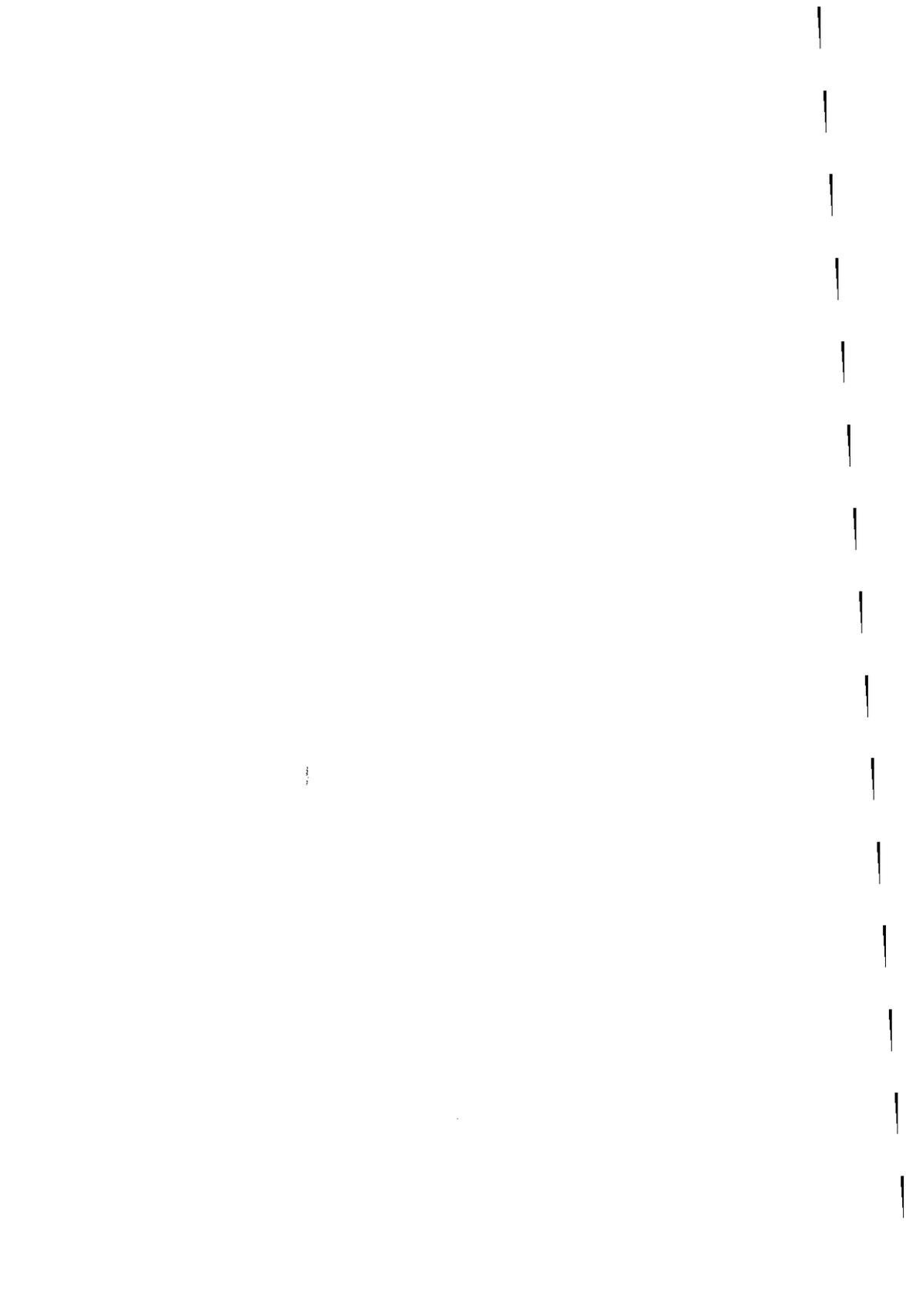


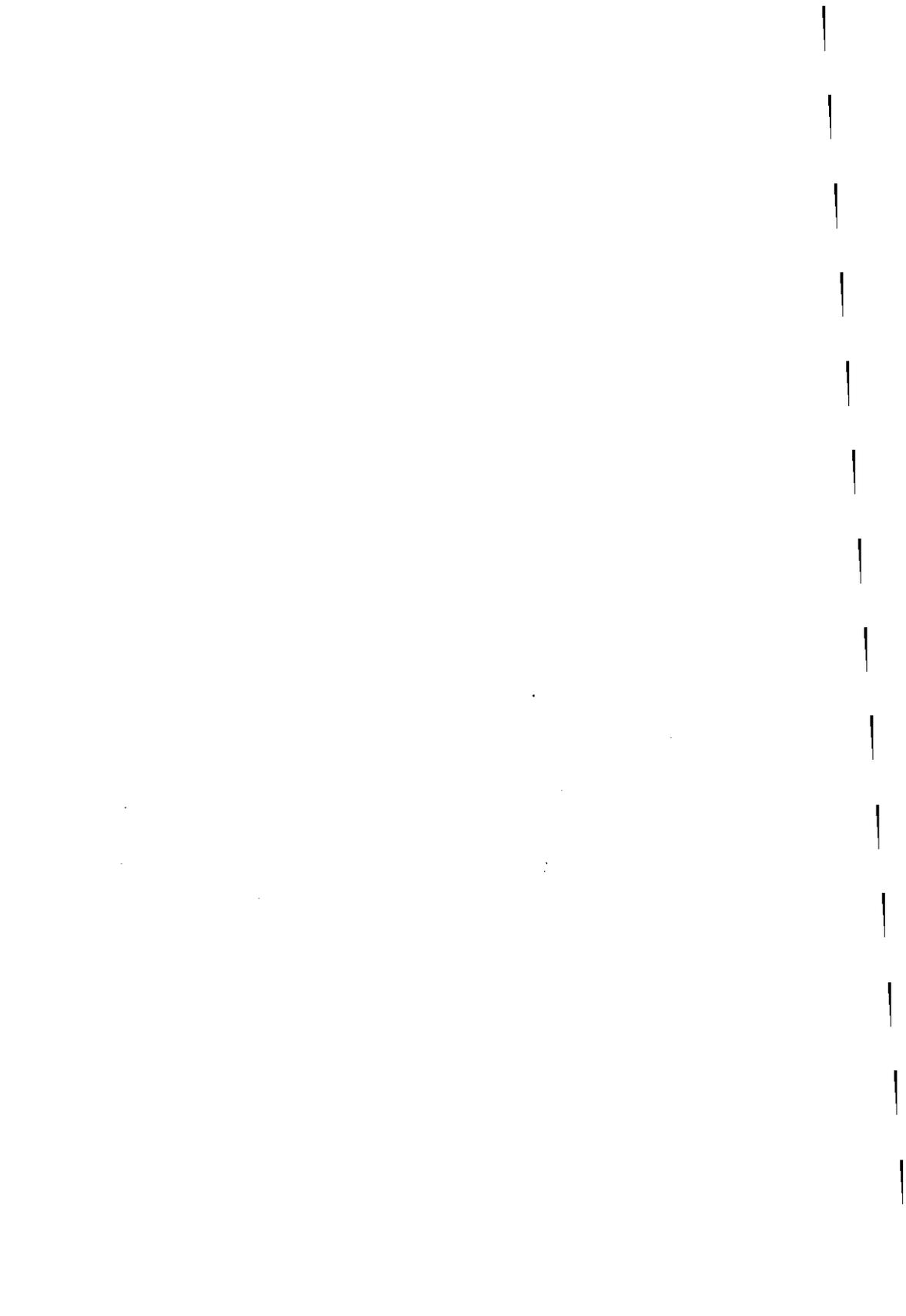
PLANEACIÓN ESTRATÉGICA DEL CAMBIO ESTRUCTURAL Y CURRICULAR EN EL IPN

GUÍA DE TRABAJO DEL CURSO-TALLER
GLOSARIO DE TÉRMINOS DE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA

17







PLANEACIÓN ESTRATÉGICA DEL CAMBIO ESTRUCTURAL
Y CURRICULAR EN EL IPN

GUÍA DE TRABAJO DEL CURSO-TALLER

GLOSARIO DE TÉRMINOS DE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA

MATERIALES PARA LA REFORMA

DIRECTORIO

DR. JOSÉ ENRIQUE VILLA RIVERA
Director General

DR. EFRÉN PARADA ARIAS
Secretario General

DR. JOSÉ MADRID FLORES
Secretario Académico

ING. MANUEL QUINTERO QUINTERO
Secretario de Extensión e Integración Social

DR. LUIS HUMBERTO FAVILA CASTILLO
Secretario de Investigación y Posgrado

DR. VÍCTOR MANUEL LÓPEZ LÓPEZ
Secretario de Servicios Educativos

CP RAÚL SÁNCHEZ ÁNGELES
Secretario de Administración

DR. MARIO A. RODRÍGUEZ CASAS
Secretario Técnico

DR. LUIS ZEDILLO PONCE DE LEÓN
Secretario Ejecutivo de la Comisión de Operación
y Fomento de Actividades Académicas

ING. JESÚS ORTIZ GUTIÉRREZ
Secretario Ejecutivo del Patronato
de Obras e Instalaciones

ING. JULIO DI-BELLA ROLDÁN
Director de XE-IPN TV Canal 11

LIC. JUAN ÁNGEL CHÁVEZ RAMÍREZ
Abogado General

LIC. ARTURO SALCIDO BELTRÁN
Director de Publicaciones



PLANEACIÓN ESTRATÉGICA DEL CAMBIO ESTRUCTURAL
Y CURRICULAR EN EL IPN

GUÍA DE TRABAJO DEL CURSO-TALLER

GLOSARIO DE TÉRMINOS DE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA

MATERIALES PARA LA REFORMA

Materiales para la Reforma

*Planeación estratégica del cambio estructural
y curricular en el IPN*

Primera edición: 2004

Tercera reimpresión: 2005

D.R. © 2005 INSTITUTO POLITÉCNICO NACIONAL

Dirección de Publicaciones

Tresguerras 27, 06040, México, DF

ISBN 970-36-0077-8 (Obra completa)

ISBN 970-36-0095-6 (Volumen 17)

Impreso en México/*Printed in Mexico*

ÍNDICE



Presentación	9
Objetivo general	12
Objetivos específicos	12
Estructura	13
Metodología	14
Cuadro. Distribución de actividades de aprendizaje	18
Antes de iniciar	26
Sesión de introducción	29
Módulo I. Entorno de la educación superior	31
Introducción	33
Sesión I. La sociedad del futuro y el futuro de la educación superior	35
Sesión II. Programas nacionales de educación, ciencia y tecnología	41
Sesión III. Las nuevas condiciones del desarrollo tecnológico y la formación del profesional politécnico competitivo	45
Reflexiones finales	50
Módulo II. Marco teórico y conceptual de la planeación estratégica	53
Introducción	55
Sesión IV. Marco teórico y conceptual de la planeación estratégica	56



Reflexiones finales	76
Módulo III. La organización de los servicios educativos y los procesos de cambio institucional	77
Introducción	79
Sesión V. Modelo educativo y modelo académico ..	80
Sesión VI. Casos de cambio estructural y curricular en diversas instituciones educativas	89
Sesión VII. Propuesta de cambio estructural y curricular en diversas instituciones educativas	93
Reflexiones finales	98
Vías para la continuidad del trabajo en los programas, proyectos o en las Unidades Académicas. Sesión de cierre	101
Introducción	103
Objetivo	104
Metodología	104
Estrategias	105
Anexo 1. Evaluación del curso	119
Anexo 2. Glosario	127
Bibliografía	171
Referencias de los autores	175
Títulos de la serie Materiales para la Reforma	181



PRESENTACIÓN

La transformación integral de las tareas encomendadas al Instituto Politécnico Nacional tiene una condición ineludible: el reconocimiento pleno de su profundo compromiso social, sus fortalezas históricas y su situación actual. Para ello se requiere de una visión de largo aliento que promueva la renovación institucional para lograr mayores niveles de calidad y pertinencia, de manera que responda, desde una perspectiva anticipatoria, a las necesidades de su comunidad y del país.

En esta tarea, la participación comprometida y responsable de los politécnicos y una planeación adecuada son indispensables. Los documentos que ahora se publican son resultado del trabajo de numerosos miembros de la comunidad que desde el año 2000, con sus ideas, propuestas y trabajo, fueron delineando los planteamientos centrales contenidos en los Modelos Educativo y de Integración Social en un esfuerzo de planeación participativa.

Ambos Modelos buscan identificar los caminos para avanzar hacia mayores niveles de calidad y pertinencia; son el eje conceptual de la transformación institucional y, al mismo tiempo, se convierten en guías para conducir el trabajo cotidiano de una comunidad cuyas tareas son la formación, la investigación científica, la vinculación y la extensión de la cultura científica y tecnológica. Una comunidad caracterizada por su diversidad y complejidad, pero que comparte ideales y propósitos: un mejor politécnico para un mejor país.

El Modelo Educativo propone una nueva concepción del proceso educativo promoviendo una formación integral y de alta calidad, orientada hacia el estudiante y su aprendizaje. Para lograr esto se requiere de programas formativos flexibles que incorporen la posibilidad de tránsito entre modalidades, programas, niveles y Unidades Académicas, así como la diversificación de los espacios de aprendizaje y la introducción de metodologías de enseñanza que otorguen prioridad a la innovación, la capacidad creativa y el



uso intensivo de las tecnologías de información y comunicación. Una formación que capacite a sus egresados para el aprendizaje a lo largo de la vida y para el ejercicio profesional exitoso en mercados de trabajo nacional e internacional. Un Modelo Educativo con estas características no se restringe a los procesos formativos, sino que se amplía hacia las funciones sustantivas de investigación, vinculación, extensión y difusión, enriqueciendo la relación con el entorno y aprendiendo de él.

Por su parte, el Modelo de Integración Social plantea una forma de concebir la misión social del Instituto y su relación con los distintos sectores de la sociedad como una interacción bidireccional, corresponsable y mutuamente enriquecedora, que busca la participación conjunta en la identificación de requerimientos, demandas y soluciones, la mejora de las funciones sustantivas y el reconocimiento del esfuerzo institucional. El Modelo, retoma, redefine y conjunta las funciones tradicionales de vinculación y extensión con funciones y actividades como la cooperación internacional y la internacionalización, propiciando formas distintas de organización del trabajo al interior del IPN, y la constitución de cuerpos colegiados que impulsen una relación con el entorno más creativa y eficaz, a la vez que un trabajo integrador de las funciones sustantivas y de las Unidades Académicas.

Tanto el Modelo Educativo como el Modelo de Integración Social marcan las directrices que conducirán la actividad académica del IPN, misma que deberá consolidar un espacio de desarrollo para la investigación y el posgrado de calidad. A este propósito, al igual que a la vinculación, la internacionalización y la cooperación, la extensión y la difusión, se dedican títulos de esta serie.

En esta perspectiva, las Unidades Académicas y las dependencias de la administración central requieren perfeccionar sus procesos internos de planeación y articularlos de mejor manera a la planeación institucional. El contenido del documento que ahora se presenta busca convertirse en un apoyo en la realización de esta tarea.



Como parte de la planeación estratégica y participativa llevada a cabo para elaborar el Modelo Educativo del IPN se realizó el curso-taller "Planeación estratégica para el cambio estructural y curricular en el IPN". Este taller tuvo como propósito el de proporcionar elementos teóricos y metodológicos del desarrollo institucional y permitió encontrar los puntos de convergencia para el diseño de dicho Modelo Educativo. El curso-taller se impartió en seis ocasiones con la participación de más de 700 miembros de la comunidad politécnica. De la evaluación del taller y de su impartición surgieron solicitudes en el sentido de multiplicar esa experiencia formativa. Por ello, se rediseñó para ser trabajado en ambientes virtuales de aprendizaje, de manera que fuera posible ofrecerlo en los momentos en que fuera requerido por las Unidades Académicas. Esto requirió la elaboración de dos documentos: "Construir el futuro en el presente. Elementos conceptuales y metodológicos para la planeación y desarrollo de instituciones de educación superior" y "Planeación estratégica del cambio estructural y curricular en el IPN. Guía de trabajo del curso-taller. Glosario de términos de planeación estratégica". Mismos que forman parte de esta serie.

Publicar estos documentos al inicio de una nueva gestión institucional tiene un propósito claro: difundir las propuestas, ampliar su análisis y discusión, así como su capacidad orientadora de la acción institucional. Es indispensable, en estas nuevas circunstancias, conservar la razón de ser y la esencia del Instituto Politécnico Nacional y, sobre esta base, potenciar las capacidades de las Unidades Académicas y del propio Instituto, acrecentar la destacada posición que hoy ocupa en muchos campos disciplinarios, tanto en la formación de profesionales y posgraduados como en la investigación, la vinculación y la extensión, con el único fin de cumplir responsablemente con la noble tarea que nos ha sido encomendada. A ello se dedicarán los esfuerzos de la administración que tengo el honor de encabezar.

Dr. José Enrique Villa Rivera
Director General



OBJETIVO GENERAL

El objetivo general del curso es proporcionar a la comunidad politécnica los elementos conceptuales y metodológicos para, a partir de la reflexión sobre su quehacer educativo, identificar los cursos de acción requeridos para la construcción de planes estratégicos de desarrollo en los departamentos y áreas de las Unidades Académicas, acordes a la misión, visión y modelo educativo del Instituto Politécnico Nacional, surgidos del proceso de Reforma Académica.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS

Entre los objetivos específicos más relevantes del curso-taller están:

- Propiciar la reflexión respecto de la esencia, las finalidades, la misión y los modelos educativos de las instituciones de educación superior para el siglo XXI.
- Fomentar el pensamiento estratégico para incrementar la capacidad de gestión del cambio administrativo y académico que implica una reforma académica.
- Iniciar un proceso de investigación participativa que permita diseñar cursos de acción creativos y consensuados, orientados al desarrollo integral de la Institución y de sus dependencias académicas.



- Identificar la necesidad del cambio institucional ante las nuevas circunstancias del entorno internacional, en la prospectiva de la realidad mexicana y de la educación superior en México, y en especial en el marco del proceso de reforma académica del IPN.
- Construir el marco general para la realización de programas y proyectos estratégicos en las Unidades Académicas, mismos que permitan avanzar en la consecución de la visión de futuro y de los objetivos del cambio estructural (organizativo y curricular) del proyecto de reforma académica del IPN.
- Propiciar el trabajo horizontal colegiado entre diferentes áreas del Instituto.
- Proporcionar a los grupos de trabajo de las Unidades Académicas, los elementos teóricos y metodológicos requeridos para la elaboración de sus programas de desarrollo de mediano y largo plazo, mismos que constituyen la base de los programas operativos anuales.

ESTRUCTURA

El contenido del curso-taller se organiza en tres módulos que corresponden a siete sesiones de trabajo, más una sesión de introducción y una de cierre, en las que se proponen algunas vías para la continuación del trabajo interno de las Unidades Académicas. Los módulos están organizados en los siguientes temas:



Módulo I. El entorno de la Educación Superior

- La sociedad del futuro y el futuro de la Educación Superior.
- Programas nacionales: Educación, Ciencia y Tecnología.
- Las nuevas condiciones del desarrollo tecnológico y de la formación del profesional politécnico competitivo.

Módulo II. El marco teórico y conceptual de la planeación estratégica

- Marco teórico y conceptual de la planeación estratégica: el pensamiento estratégico; la planeación a largo plazo y la planeación táctica.

14

Módulo III. La organización de los servicios educativos y los procesos de cambio institucional

- Modelo educativo y modelo académico.
- Casos de cambio estructural y curricular en diversas instituciones educativas.
- Propuesta de modelo académico para el IPN.

METODOLOGÍA

El curso-taller combina las modalidades presencial y a distancia, esta última a través de nuevos ambientes de aprendizaje. La modalidad presencial está integrada por sesiones de grupo en las que se analizarán los contenidos del curso a través de exposiciones temáticas y revisión de videos.



Estas sesiones serán coordinadas y conducidas por personal académico del IPN a quien se le ha denominado "facilitador".

De manera presencial también se llevarán a cabo ejercicios de trabajo en los que se retome la temática abordada y se aplique la experiencia de los participantes en la definición de nuevas vías para el desarrollo del trabajo en su Unidad Académica. Los ejercicios se realizarán a través de técnicas grupales y mediante la utilización de un software diseñado por el Centro Nacional de Cómputo. El facilitador también será el conductor de estas sesiones.

La modalidad a distancia se llevará a cabo a través de trabajo en línea, ubicado en una página web, la que permite a los participantes el acceso a los materiales, documentos, presentaciones en PowerPoint, paneles de discusión y ligas a sitios de interés. En las sesiones presenciales el facilitador instruirá a los participantes para el desarrollo de las sesiones de trabajo en línea y supervisará a distancia su realización.

Los participantes revisarán en línea los materiales que correspondan a las sesiones y, posteriormente, acudirán a sesiones presenciales y/o llevarán a cabo actividades de aprendizaje, a fin de reforzar el conocimiento adquirido. Las actividades de aprendizaje contarán con una serie de apoyos académicos, tales como el correo electrónico y los paneles de discusión, mismos que permitirán la interacción entre el facilitador y los participantes, así como entre los participantes. Los resultados de los ejercicios que se lleven a cabo serán enviados por correo electrónico al facilitador del grupo, quien los revisará y enviará para su



publicación en el panel de discusión. Habrá un panel de discusión por cada tema que sea tratado. Ya publicadas las conclusiones, los participantes podrán conocer las aportaciones del resto del grupo y comentarlas, o plantear dudas y comentarios respecto del tema.

El facilitador es el docente del curso, pero su papel será el de conductor del proceso de aprendizaje, de instructor de las actividades a realizar, más que de expositor y transmisor de conocimientos. Ello es muy importante, dado que el facilitador funge como el guía de los participantes, quien los apoya en las sesiones tanto presenciales como en línea, fomenta la participación y orienta las discusiones en los paneles.

Para el óptimo desempeño de las actividades, el facilitador contará con el apoyo de un coordinador de logística, encargado de verificar el desarrollo del curso en los tiempos previstos, del control de asistencia, y de proporcionar los apoyos que requieran tanto el facilitador como los alumnos. Contará también con un responsable técnico, quien brindará asesoría en dichas sesiones y supervisará el equipamiento del aula con los medios necesarios para las sesiones presenciales y, finalmente, tendrá la colaboración de un administrador de los paneles de discusión, quien será el responsable de atender los comentarios y aportaciones que los participantes planteen, así como de retomar las preguntas, sintetizarlas —si es el caso de varias similares— y enviarlas para su contestación, además de colocar las respuestas oportunamente.



Por otra parte, el curso-taller cuenta con la participación de un grupo de asesores de la Secretaría Académica, quienes han colaborado en el diseño del programa, la elaboración de los materiales, la organización de los contenidos y la estructuración del curso-taller. Ellos darán seguimiento a las actividades que se realicen, conocerán las aportaciones que se hagan en los paneles de discusión y participarán respondiendo las dudas que puedan surgir respecto de los temas y asesorando a los facilitadores. Al término del curso se otorgará una constancia de participación por 42 hrs. con valor curricular avalada por el Instituto Politécnico Nacional.

El curso-taller es el resultado del trabajo conjunto de un numeroso grupo de personas de las diferentes áreas del IPN: Secretaría Académica, Secretaría de Apoyo Académico, Dirección de Tecnología Educativa, Dirección de Informática y Centro Nacional de Cálculo. Su esfuerzo se verá culminado con el aprendizaje y colaboración de cada uno de los asistentes, por ello se les agradece anticipadamente su participación activa y entusiasta.

CUADRO A

DISTRIBUCIÓN DE ACTIVIDADES DE APRENDIZAJE

El curso tendrá una duración de 42 horas, 24 h de trabajo presencial y 18 h de trabajo a distancia. En el tiempo a distancia se revisará el material en línea y se realizarán actividades individuales de aprendizaje, así como la participación en los paneles de discusión. Durante la fase presencial los participantes realizarán diversas actividades grupales e individuales.

La evaluación del curso estará basada en la participación en las distintas actividades y en la entrega de los productos de aprendizaje que estarán indicados en la Guía de Trabajo.

SESIÓN DE INICIO

Trabajo a distancia	Trabajo presencial	Contenido	Modalidad/ Lugar	Estrategias	Medio a utilizar de Aprendizaje	Responsable Medio	Coordinación de actividad
	1 h Primer día	Sesión de Inauguración Bienvenida Objetivos del curso-taller	Sincrónica	Ver los videos	Cápsulas de video digitalizado	DTE	Facilitador UTE (apoyo logístico)
	1 h Primer día	Presentación de los asistentes y explicación del contenido del curso y la metodología de trabajo	Sincrónica				Facilitador

MÓDULO I. EL ENTORNO DE LA EDUCACIÓN SUPERIOR

Trabajo a distancia	Trabajo presencial	Contenido	Modalidad/ Lugar	Estrategias de Aprendizaje	Medio a utilizar	Responsable Medio	Coordinación de actividad
3 h Primer día		Sesión I La sociedad del futuro y el futuro de la educación superior	Asincrónica Desde cualquier computadora	1. Lectura de la Guía de Trabajo 2. Realización de actividades de aprendizaje: a) Lectura del documento base b) Revisión de material en línea (ppt)	Guía de Trabajo Documento base Material en línea (página web)	Secretaría Académica DTE	Facilitador UTE (apoyo logístico) Dolores Sánchez, Carlos Pallán, Rebeca Ambriz y Elia Marúm
	3 h Segundo día	Sesión I La sociedad del futuro y el futuro de la educación superior	Sincrónica Salón con televisión y videocasetera	Ver el video (documental) Realización de ejercicios individuales y grupales de la Guía de Trabajo	Video documental Guía de Trabajo	Secretaría Académica DTE	Facilitador UTE (apoyo logístico) Dolores Sánchez, Carlos Pallán, Rebeca Ambriz y Elia Marúm.

MÓDULO I. EL ENTORNO DE LA EDUCACIÓN SUPERIOR (CONTINUACIÓN)

Trabajo a distancia	Trabajo presencial	Contenido	Modalidad/ Lugar	Estrategias de Aprendizaje	Medio a utilizar	Responsable Medio	Coordinación de actividad
3 h Tercer día		Sesión II Programas nacionales (Educación, Ciencia y tecnología)	Asincrónica Desde cualquier computadora	Lectura de la Guía de Trabajo Revisión de material en línea Realización de actividades de aprendizaje en línea Publicación de preguntas/dudas/comentarios en foro	Guía de Trabajo Material en línea (sitio web) Foro de discusión	Secretaría Académica DTE	Facilitador UTE (apoyo logístico) Retroalimentación de los facilitadores con los responsables de contenidos
3 h Cuarto día		Sesión III Las nuevas condiciones del desarrollo tecnológico y de la formación del profesional politécnico competitivo	Asincrónica Desde cualquier computadora	Lectura de la Guía de Trabajo Lectura del Documento Base Revisión de materiales en línea	Guía de Trabajo Documento Base Materiales en línea (sitio web)	Secretaría Académica DTE	Facilitador UTE (apoyo logístico)

Trabajo a distancia	Trabajo presencial	Contenido	Modalidad/ Lugar	Estrategias de Aprendizaje	Medio a utilizar	Responsable Medio	Coordinación de actividad
	3 h Quinto día	Sesión III Las nuevas condiciones del desarrollo tecnológico y de la formación del profesional politécnico competitivo	Sincrónica Aula Siglo XXI Laboratorios de cómputo y/o informática	Ver el video Realización de ejercicios grupales sobre el perfil del profesional competitivo Publicación de resultados en el foro	Video Software Foro de discusión	DTE Dirección de Informática CeNaC	Facilitador UTE (apoyo logístico)

MÓDULO II. MARCO TEÓRICO Y CONCEPTUAL DE LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA

Trabajo a distancia	Trabajo presencial	Contenido	Modalidad	Estrategias de Aprendizaje	Medio a utilizar	Responsable Medio	Coordinación de actividad
3 h Sexto día		Sesión IV Marco teórico conceptual de la Planeación Estratégica	Asincrónica Desde cualquier computadora	Lectura de la Guía de Trabajo Lectura del documento base Revisión de materiales en línea	Guía de Trabajo Documento Base Materiales en línea (sitio web)	DTE Unidad Académica	Facilitador UTE (apoyo logístico)

MÓDULO II. MARCO TEÓRICO Y CONCEPTUAL DE LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA

Trabajo a distancia	Trabajo presencial	Contenido	Modalidad/ Lugar	Estrategias de Aprendizaje	Medio a utilizar	Responsable Medio	Coordinación de actividad
	<p>4 h Séptimo día</p>	<p>Sesión IV Marco teórico conceptual de la Planeación Estratégica</p>	<p>Sincrónica Cualquier salón con televisión y videocasetera</p>	<p>Ver el video Exposición del Facilitador en cada sede Realización de ejercicios grupales para la resolución de preguntas orientadoras Realización de ejercicios grupales para elaborar las propuestas de misión y visión Exposición y comparación de resultados de los equipos Publicación de los resultados en el foro</p>	<p>Video programa Rotafolio y plumones</p>	<p>DTE Unidad Académica Foro de discusión</p>	<p>Facilitador Elia Marúm</p>

Trabajo a distancia	Trabajo presencial	Contenido	Modalidad	Estrategias de Aprendizaje	Medio a utilizar	Responsable Medio	Coordinación de actividad
3 h Octavo día		Sesión V Modelo Educativo y Modelo Académico	Asincrónica Desde cualquier computadora	Lectura de la Guía de Trabajo Lectura del documento base Revisión de materiales en línea	Guía de Trabajo Documento Base Material en línea	Secretaría Académica DTE	Facilitador UTE (apoyo logístico) Retroalimentación con responsables de contenidos por correo electrónico
	3 h Noveno día	Sesión V Modelo Educativo y Modelo Académico	Sincrónica	Ver el video Exposición del Facilitador en cada sede Realización de ejercicios grupales Publicación de resultados en el foro	Video Guía de trabajo Rotafolio y plumones Foro de discusión	Secretaría Académica DTE	Facilitador UTE (apoyo logístico) Retroalimentación con responsables de contenidos por correo electrónico
3 h Décimo día		Sesión VI Casos de cambio estructural y curricular en diversas instituciones educativas	Asincrónica Desde cualquier computadora	Lectura previa de la Guía de Trabajo Lectura del Documento base Revisión de materiales en línea	Guía de Trabajo Material en línea	Secretaría Académica DTE	Facilitador UTE (apoyo logístico) Retroalimentación con responsables de contenidos por correo electrónico

MÓDULO III. LA ORGANIZACIÓN DE LOS SERVICIOS EDUCATIVOS Y LOS PROCESOS DE CAMBIO INSTITUCIONAL (CONTINUACIÓN)

Trabajo a distancia	Trabajo presencial	Contenido	Modalidad	Estrategias de Aprendizaje	Medio a utilizar	Responsable Medio	Coordinación de actividad
	3 h Onceavo día	Sesión VI Casos de cambio estructural y curricular en diversas instituciones educativas	Sincrónica Cualquier salón con televisión y videocasetera, una computadora conectada a internet, teléfono y fax	Ver el video (mesa redonda) Exposición del Facilitador Realización de actividades de aprendizaje Publicación de resultados en el foro	Video (mesa redonda) Rotafolio Foro de discusión	DTE	Facilitador UTE (apoyo logístico) Retroalimentación con responsables de contenidos por correo electrónico
	3 h Doceavo día	Sesión VII Ejercicios para la concreción de una propuesta de modelo académico	Sincrónica Un salón con una computadora y retroproyector Mesas de trabajo	Exposición del Facilitador Ejercicios grupales para la resolución de preguntas orientadoras Ejercicios grupales para elaborar las propuestas de modelo académico de la Unidad Exposición y comparación de resultados de los equipos Publicación de los resultados	Rotafolio y plumones Foro de discusión	Secretaría Académica DTE	Facilitador UTE (apoyo logístico) Retroalimentación con responsables de contenidos por correo electrónico

SESIÓN DE CIERRE

Trabajo a distancia	Trabajo presencial	Contenido	Modalidad	Estrategias de Aprendizaje	Medio a utilizar	Responsable Medio	Coordinación de actividad
	2 h, 30 min. Treceavo día	Sesión de Cierre Líneas para la continuación del trabajo	Sincrónica	Asistencia a la sesión	Guía de trabajo	Secretaría Académica	Facilitador UTE (apoyo logístico) Director de la Unidad Académica
	30 min. Treceavo día	Evaluación del curso y clausura	Sincrónica	Resolución de cuestionario	Cuestionarios	DTE	Facilitador DTE



ANTES DE INICIAR

Tal y como señala el Director General del Instituto, Dr. José Enrique Villa Rivera, en la presentación del documento base del curso-taller: “Construir el futuro en el presente. Elementos conceptuales y metodológicos para la planeación y desarrollo de instituciones de educación superior”:

Ante la oportunidad que representa el proceso de Reforma Académica emprendido por el Instituto Politécnico Nacional, es a la vez necesario e importante reflexionar, y por qué no decirlo, soñar, en torno al futuro deseable para el IPN. Reflexión que implica no sólo revisar el pasado, analizar y reconocer los aciertos y errores, y dibujar —a la luz de los principios filosóficos fundamentales que le dan razón de existir a nuestra institución, y del contexto del México actual— el Politécnico que deseamos continuar construyendo, sino también tender los puentes de conocimiento entre el pasado, el presente y el futuro, el reencuentro de la comunidad politécnica entre sí y la adquisición de un nuevo compromiso en la construcción diaria del politécnico para el México del Siglo XXI.

En esta construcción, y en el proceso de Reforma Académica, las Escuelas, Centros y Unidades tienen el desafío de avanzar en sus procesos internos de planeación de manera articulada con el proceso institucional, y orientado por el Programa de Desarrollo Institucional 2001-2006, que fuera aprobado por el Consejo General Consultivo en el



mes de noviembre del 2001 y que deberá constituirse en la guía del trabajo que realizará la comunidad politécnica..."

El curso-taller busca, justamente, avanzar en este proceso de Reforma Académica en el ámbito de las Unidades Académicas; por ello es importante que todos y cada uno de los participantes, antes de cualquier actividad relacionada con el curso-taller, conozcan de manera puntual el Programa de Desarrollo Institucional 2001-2006 (PDI) que, como se ha dicho, es la guía para el proceso de reforma académica y para el trabajo que, en este sentido, realice la comunidad politécnica.

Se invita todos los participantes a leer con detenimiento en el PDI los capítulos de Presentación, Introducción, Entorno y Retos de la Educación Superior y Políticas para la Gestión del Cambio, e identificar y apuntar en el siguiente cuadro aquellos puntos que son fundamentales para el desarrollo de su actividad cotidiana o de su Unidad Académica. El Programa se encuentra disponible en la bibliografía básica del curso y puede ser consultado en la dirección electrónica: www.ipn.mx/enlaces_ipn/prog_inst.html

Programa de Desarrollo Institucional 2001-2006
Aspectos fundamentales





SESIÓN DE INTRODUCCIÓN

SESIÓN PRESENCIAL

Programa:

- 1) Recepción por parte del facilitador y las autoridades de la Escuela
- 2) Bienvenida
 - Video pregrabado del Dr. José Enrique Villa Rivera, Director General
- 3) Presentación de los objetivos del curso
- 4) Exposición de la dinámica del curso por parte del facilitador
- 5) Presentación de los participantes

Duración: 2 horas máximo

MÓDULO I

ENTORNO
DE LA EDUCACIÓN SUPERIOR

INTRODUCCIÓN



Para llevar a cabo con éxito un proceso de cambio institucional es indispensable conocer y reconocer el contexto nacional e internacional en el que se desarrolla la educación superior, así como los retos que se le presentan. Esto permitirá una reflexión y análisis sobre la visión de futuro del IPN, recuperando elementos para construir, posteriormente, la visión de futuro de la propia Unidad Académica, bajo una perspectiva innovadora sobre lo que significa una educación pública de calidad, equitativa y pertinente. Para ello se presentará en video una conferencia sobre los cambios en el contexto internacional y nacional. En un segundo momento se hará una revisión de los principales planteamientos gubernamentales, tanto en lo relativo a los retos que enfrenta la educación superior mexicana en la actualidad, como en las propuestas del sector para abordarlos. En una tercera parte se aplicará el conocimiento de las condiciones actuales del entorno y sus demandas a la definición del perfil del profesional politécnico del futuro.

33

El módulo se desarrolla a través de tres sesiones, un tema para cada sesión:

Sesión I. La sociedad del futuro y el futuro de la educación superior

En sesión presencial se revisan los cambios en los entornos internacional y nacional, así como las características y retos de la educación superior.



Sesión II. Programas nacionales: educación, ciencia y tecnología

En sesión a distancia se hace un análisis del Programa Nacional de Educación, específicamente lo concerniente a Educación Media Superior y Superior y del Programa Especial de Ciencia y Tecnología. Esta revisión tiene el propósito de identificar las relaciones e impactos de dichos programas en el entorno académico de las Unidades Académicas.

Sesión III. Las nuevas condiciones del desarrollo tecnológico y la formación del profesional politécnico competitivo

Con base en tendencias internacionales y en los retos nacionales, en sesión presencial se llevan a cabo dinámicas de discusión entre los participantes, para definir cuál es el perfil del profesional competitivo que se propondría como ideal para los egresados del IPN. Estas dinámicas se apoyan con el uso de software especializado diseñado por el Centro Nacional de Cálculo.



SESIÓN I

LA SOCIEDAD DEL FUTURO Y EL FUTURO DE LA EDUCACIÓN SUPERIOR

SESIÓN GRUPAL PRESENCIAL

Objetivo

Identificar las principales tendencias nacionales e internacionales en el desarrollo de la sociedad, sus principales impactos en la educación superior y sus perspectivas a futuro, y relacionar ambos aspectos con el desarrollo del IPN en general, y de cada Unidad Académica en lo particular.

Actividades previas a distancia

A. Lectura de la primera parte, Entorno y Retos de la Educación Superior del documento: *Construir el futuro en el presente. Elementos conceptuales y metodológicos para la planeación y desarrollo de instituciones de educación superior*. Se sugiere hacer un breve apunte de los aspectos más relevantes que encuentre en esta parte del texto. Se recomienda que, antes de iniciar la lectura, revise el objetivo de la sesión para identificar los temas centrales que se abordarán. A continuación, se presenta una pregunta que le permitirá obtener mayor provecho de la lectura: ¿Qué problemas han surgido, o pudieran surgir, en su labor docente, debido a los cambios en el contexto nacional e internacional?



B. Revisión de la presentación en PowerPoint: *La Sociedad del Futuro y el Futuro de la Educación Superior* de Carlos Pallán Figueroa.

Actividades de aprendizaje presenciales

A. Exposición del tema. Presentación por parte del facilitador del video *La sociedad del futuro y el futuro de la educación*, conferencia de Carlos Pallán Figueroa sobre los cambios en el contexto internacional y nacional en el que se desenvuelve la educación superior. El video está dividido en tres secciones de 15 minutos cada una, al término de cada sección se realiza un ejercicio.

B. Ejercicios individuales y grupal. Resolución del ejercicio I.

El ejercicio se compone de las preguntas 1-3.

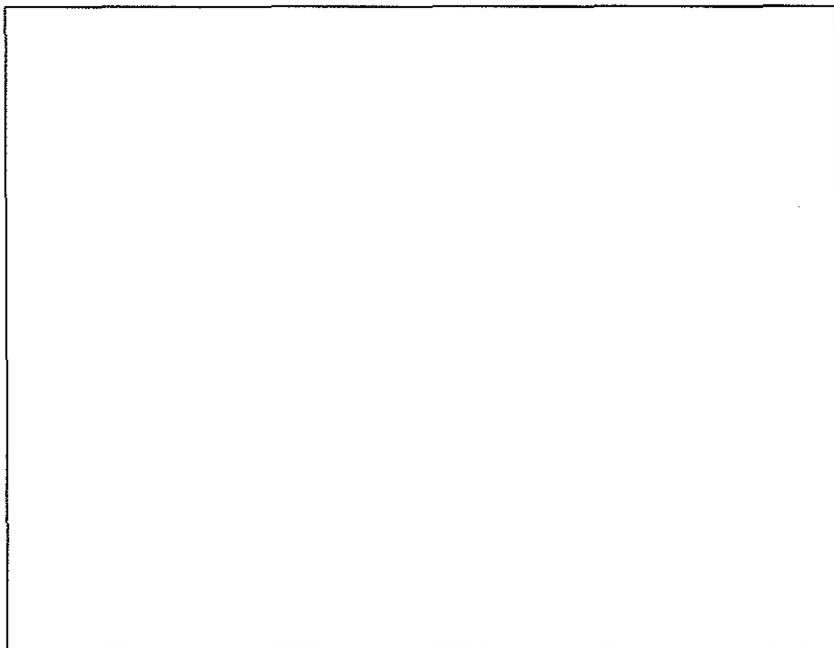
Instrucciones a cargo del facilitador.

Pregunta 1.

Responda de manera individual. Se dispone de 20 minutos.

En el trabajo de su unidad académica ¿cuáles elementos le permiten identificar los conceptos de calidad y pertinencia?

Respuesta:



Como se ha señalado en el video hay nuevos retos para las instituciones de educación superior, especialmente hay nuevos requerimientos para la formación de profesionales. Lo anterior tiene como consecuencia que sea necesario revisar los perfiles de egreso de los programas educativos. Toda modificación a un perfil de egreso implica la incorporación de nuevos contenidos y actividades de enseñanza y aprendizaje en los procesos formativos. Pero también es necesario señalar que dicha modificación exige nuevas formas de trabajo, de organización y de funcionamiento institucional. Esto es, si hay una modificación en el contenido de la formación en cuanto a conocimientos, habilidades, actitudes y valores, se deben hacer cambios en el quehacer tradicional; si se quiere un perfil de egreso distinto, hay que hacer cambios profundos en la manera en la que se organizan los estudios, se imparten los planes de



estudios y los programas de las asignaturas. Como ejemplo se podría mencionar el trabajo en equipo, la colaboración horizontal, la flexibilidad en los planes de estudio, los procesos de enseñanza centrados en el aprendizaje y la necesidad de una mayor participación de los cuerpos colegiados en la toma de decisiones académicas.

Pregunta 2.

Responda de manera individual. Dispone de 20 minutos.

¿Cuál es la tendencia que usted considera está teniendo mayor impacto en el desarrollo de su trabajo académico? ¿Por qué lo considera así?

Respuesta:



Pregunta 3.

Respuesta por equipos de 5 o 6 personas cada uno.

Para contestar recupere las respuestas que elaboró previamente, de manera individual, para las preguntas 1 y 2. Cada participante deberá exponer sus respuestas a dichas preguntas 1 y 2. Después, en equipo, discutirán la pregunta 3 y le darán contestación en grupo. Se dispone de 45 minutos.

Luego de haber visto los elementos de calidad y pertinencia, e identificado las principales tendencias que impactan el trabajo académico de su unidad académica, ¿qué posición debería de tomar el IPN?

- a) ¿Adaptarse a los cambios que están ocurriendo?
- b) ¿Actuar anticipadamente para prever los cambios?

El equipo deberá justificar su respuesta.

Respuesta:



Los participantes dispondrán del Pánel de Discusión I: La Sociedad del Futuro y el Futuro de la Educación Superior, donde podrán colocar sus dudas y comentarios a los temas analizados en la Sesión I.

BIBLIOGRAFÍA COMPLEMENTARIA (Ubicadas en la página web del curso)

Para aquéllos que estén interesados, las siguientes lecturas pueden complementar lo visto en la sesión presencial.

UNESCO. Declaración mundial sobre la educación superior en el Siglo XXI: Visión y Acción. París, 1998.

UNESCO. Comisión Internacional sobre Educación para el Siglo XXI presidida por Jacques Delors (1996). La Educación Encierra un Tesoro, México, Correo de la UNESCO, Capítulo 4, pp. 89-103.

Pallán, Carlos y Marúm, Elia. "Presente y futuro de la educación superior. Un estado del conocimiento". Documento preparado para el Centro de Estudios en Economía de la Educación. Febrero 2000. 65 Pág.

Buarque, Cristovam. La Universidad en la frontera del futuro. Costa Rica, EUNA, 1991, pp. 65-77 y 85-118.

Antes de terminar la Sesión I, el facilitador dará las instrucciones para la Sesión II y la realización de las actividades de aprendizaje correspondientes. Escuche y anote con detenimiento. Resuelva cualquier duda con él antes de retirarse.



SESIÓN II

PROGRAMAS NACIONALES DE EDUCACIÓN, CIENCIA Y TECNOLOGÍA

SESIÓN GRUPAL A DISTANCIA ASÍNCRONA Y SÍNCRONA

Después de identificar las tendencias en el nivel internacional, así como los retos de la Educación Superior, es indispensable conocer la visión nacional. Como marco rector para las instituciones de educación está el Programa Nacional de Educación, el cual orienta las acciones del sector educativo, define las políticas gubernamentales y las metas del periodo 2001 al 2006, muestra los compromisos en materia de Educación Básica, Media, Media Superior, Superior, de la Educación para la Vida y el Trabajo, y presenta las estrategias para cumplirlos. Dentro de éste, el Subprograma Sectorial de Educación Superior, se constituye en el marco nacional en el que se desenvuelve el IPN.

41

Una directriz importante para el Instituto es la visión del desarrollo de la ciencia y la tecnología. Por ello, se incluye en esta sesión el Programa Especial de Ciencia y Tecnología, el cual establece la visión, la misión, los objetivos, las estrategias y las líneas de acción para la administración de este campo, del 2001 al 2006.

La sesión se basa en la revisión individual del material ubicado en la página web del curso, y en el trabajo en equipo para la resolución de los ejercicios, ya sea de manera presencial o a distancia a través de las charlas en línea; el facilitador indicará, en este último caso, los horarios destinados para ello.



Objetivo

Identificar las principales características de los programas nacionales correspondientes al sector educativo y analizar el impacto que tienen en el desarrollo de su Unidad Académica.

Actividades de aprendizaje en línea

A. Actividad asíncrona. Lectura y revisión de materiales.

- a. Lea los textos de los Programas Nacional de Educación 2001-2006 y Especial de Ciencia y Tecnología 2001-2006, de acuerdo con las siguientes indicaciones: haga un apunte de las que considere son las prioridades establecidas por ambos documentos en materia de educación media superior y superior, e identifique los posibles retos para su trabajo cotidiano y su Unidad Académica. Los documentos están disponibles en la página web del curso:

- Programa Nacional de Educación 2001-2006. SEP. 1^a. Ed., septiembre, 2001. Pp. 39-55 y 159-218.
- Programa Especial de Ciencia y Tecnología 2001-2006. SEP-CONACyT. Pp. 21-31, 40-48, 61-73 86-91, 107-121.

- b. Revise en la página web las presentaciones de PowerPoint del Subprograma Sectorial de Educación Superior y del Programa Especial de Ciencia y Tecnología. Los comentarios y preguntas al tema podrán realizarse en el Panel de Discusión II: Programas Nacionales de Educación, Ciencia y Tecno-



logía, ubicado en la página web, en la sección de paneles de discusión.

B. Actividad asíncrona

Ejercicio individual. Resolución del Ejercicio II.

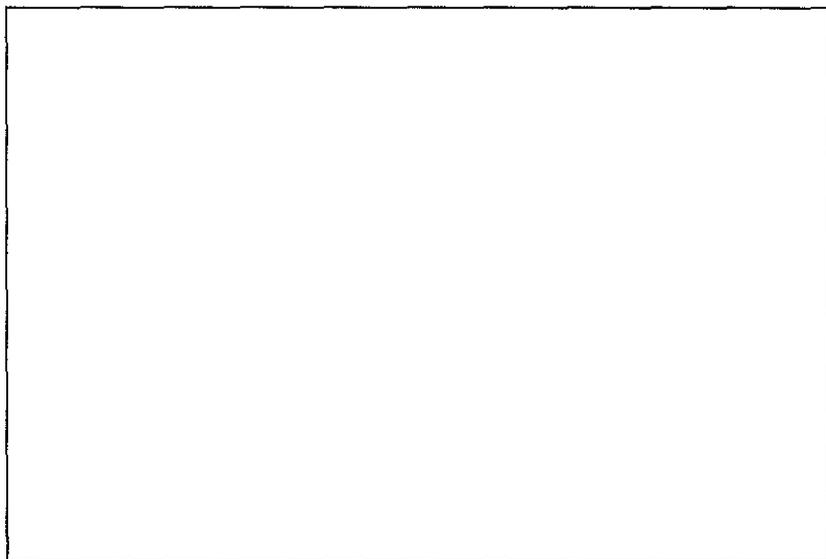
El ejercicio II se compone de la pregunta 4.

Lea individualmente la pregunta, reflexione sobre ella, si lo requiere, consulte el material que acaba de leer.

Pregunta 4.

¿Qué retos para el desarrollo de su Unidad Académica, y de su trabajo cotidiano, plantean el Programa Nacional de Educación 2001-2006 y el Programa Especial de Ciencia y Tecnología?

Respuesta:



Las respuestas deberán enviarse por correo electrónico al facilitador antes de la siguiente sesión de trabajo.

44

BIBLIOGRAFÍA Y MATERIALES COMPLEMENTARIOS (Disponibles en la página web del curso)

La educación superior en el Siglo XXI. Líneas Estratégicas de Desarrollo. Una propuesta de la ANUIES. México, ANUIES. 2000. Disponible en la página electrónica www.anuies.mx en la sección de "documentos estratégicos, publicaciones a texto completo".

La educación superior en el Siglo XXI. Líneas Estratégicas de Desarrollo. Una propuesta de la ANUIES. Presentación en PowerPoint.



SESIÓN III

LAS NUEVAS CONDICIONES DEL DESARROLLO TECNOLÓGICO Y LA FORMACIÓN DEL PROFESIONAL POLITÉCNICO COMPETITIVO

SESIÓN GRUPAL PRESENCIAL

Hoy en día, la velocidad acelerada a la que se genera el conocimiento y se aplica en nuevos desarrollos tecnológicos demanda de las instituciones de educación superior la formación de recursos humanos con nuevos perfiles, capaces de asimilar el conocimiento nuevo de manera rápida y natural, e inclusive, de adelantarse a ese nuevo conocimiento o definir vías novedosas para la adquisición y aplicación del mismo. Es decir, que cuenten con las competencias, habilidades, aptitudes y valores necesarios para que los egresados se desarrollen en un mundo en constante transformación.

45

Esta sección se centra en el análisis de las características que deberá tener el Profesional Politécnico Competitivo, el profesional politécnico del futuro, y cómo cada Unidad Académica diseñará sus propias estrategias para formarlo. Para ello, de manera presencial, se observará y comentará un video y se interactuará con un software buscando identificar consensos respecto de las características de dicho profesional politécnico competitivo.



Objetivo

Identificar las características necesarias del profesional politécnico competitivo en la sociedad actual.

Actividades previas a distancia

- A. Lectura del Documento Base: Construir el futuro en el presente. Elementos conceptuales y metodológicos para la planeación y desarrollo de instituciones de educación superior, Segunda parte. Sección tres.
- B. Revisión de la presentación en PowerPoint: Las nuevas condiciones del desarrollo Tecnológico y la Formación del Profesional Politécnico Competitivo.

46

Actividades de aprendizaje presenciales

- A. Exposición del tema. Presentación por parte del facilitador del video "Las nuevas condiciones del desarrollo tecnológico y la formación del profesional politécnico competitivo", el cual contiene una breve exposición de Elia Marúm Espinosa en torno al tema del profesional competitivo.
Duración: 30 min.
- B. Al finalizar el video se hará una breve sesión de preguntas y comentarios, conducida por el facilitador.
Duración: 30 min.



C. Ejercicios grupales. Realización del Ejercicio III. Uso del software.

El software ha sido diseñado expresamente por el Centro Nacional de Cálculo para este curso-taller. El mismo es una herramienta que permite identificar ideas y opiniones en torno a temáticas definidas.

Su uso permite la participación ágil y armoniosa de los diversos participantes; esto se logra mediante la exposición de planteamientos, la consideración de las aportaciones de los mismos y una revisión / valoración de las aportaciones. El resultado es una serie de tablas y gráficas concentradas de dichas aportaciones, en las cuales se visualizan las tendencias y preferencias del grupo. Esta útil herramienta puede encontrar diversos usos en las actividades académicas diarias de la comunidad politécnica.

47

Para la realización del ejercicio se requiere el traslado del grupo al aula equipada con las computadoras y el software. El ejercicio se llevará a cabo por equipos de dos a tres personas por computadora según indique el facilitador. Una vez terminado el ejercicio, el facilitador sistematizará, junto con el personal de apoyo técnico, las respuestas de los participantes, mismas que serán enviadas al Panel de Discusión.

III: El Perfil del Profesional Politécnico Competitivo

Para el ejercicio se dispone de 120 minutos.

A continuación se presentan las preguntas que serán planteadas en el ejercicio.



Pregunta 1. ¿Qué características de la formación recibida en su Unidad Académica servirán para enfrentar con éxito la fuerte competencia de los profesionistas nacionales y extranjeros con las que se enfrentará? Recuerde que para facilitar el desarrollo del ejercicio se recomienda una sola respuesta por equipo. Antes de enviar su participación, verifique en la pantalla que no haya otras respuestas iguales.

Pregunta 2. De acuerdo con las nuevas características del perfil del profesional competitivo, ¿Qué elementos de la formación que ofrece su Unidad Académica considera usted que están ausentes? Recuerde que para facilitar el desarrollo del ejercicio se recomienda una sola respuesta por equipo. Antes de enviar su participación, verifique en la pantalla que no haya otras respuestas iguales.

48

Pregunta 3. Señale un tipo de conocimiento que sea básico, relevante y actualizado, mismo que sea necesario para garantizar que el perfil del profesionista egresado de su Unidad Académica sea competitivo. Recuerde que para facilitar el desarrollo del ejercicio se recomienda una sola respuesta por equipo. Antes de enviar su participación, verifique en la pantalla que no haya otras respuestas iguales.

Pregunta 4. Señale un valor y/o una actitud que, a su juicio, sea importante en el perfil del profesional competitivo de su Unidad Académica. Recuerde que en cuanto a actitudes y valores es importante considerar lo que se ha señalado en el Programa de Desarrollo Institucional del IPN (capítulos 1 y 3) y en el nuevo Modelo Educativo (capítulos 4 y 5).



Pregunta 5. Señale una de las habilidades más importantes que debe tener el perfil del profesionalista competitivo de su Unidad Académica. Recuerde que para facilitar el desarrollo del ejercicio se recomienda una sola respuesta por equipo. Antes de enviar su participación, verifique en la pantalla que no haya otras respuestas iguales.

Con este curso-taller se construye conocimiento. Por ello, para quienes trabajaron en el diseño del software, es muy importante conocer sus puntos de vista sobre su manejo, las partes que puedan no ser amigables, y la utilidad que podría darle en su labor cotidiana, por lo que le pedimos se tome unos momentos para darnos su opinión respecto del mismo.

Favor de anotar aquí su opinión respecto del software y posteriormente enviarla por correo electrónico a: nloyo@red.cenac.ipn.mx o epuente@red.cenac.ipn.mx

Nota: No olvide hacerlo, es importante para mejorar esta herramienta que puede serle útil en su labor diaria.



BIBLIOGRAFÍA

Marúm Espinosa, Elia y Alejandro Mungaray Lagarda (1995). "El perfil del profesionista competitivo para el mercado de trabajo de la Cuenca del Pacífico", en: Sánchez Daza, Alfredo y Juan González García, Reestructuración de la Economía Mexicana. Integración a la economía mundial y la Cuenca del Pacífico, México, UC-UAM, pp. 213-225.

Marúm Espinosa, Elia y Víctor Rosario Muñoz, "Tendencias en los campos y perfiles de las profesiones del Área Económico Administrativa", CESU-UNAM.

Reflexiones finales

El entorno económico nacional e internacional de la sociedad mexicana del siglo XXI es diferente de aquel de los años treinta en el que se creó el Instituto Politécnico Nacional. En el actual contexto de mundialización, el conocimiento es un insumo fundamental para el desarrollo económico de los países, para obtener mejores empleos y para elevar la calidad de vida de sus habitantes. Como resultado de esa articulación económica, el conocimiento se convierte en imperativo para la realización de cambios en los planes y programas de estudio que conduzcan a una mayor calidad y articulación de sus funciones, para responder adecuadamente a los requerimientos sociales, para una rendición de cuentas oportuna a la sociedad. Para ello, es necesario garantizar la formación de profesionistas con un



perfil que contenga los conocimientos, habilidades, destrezas, actitudes y valores que se necesitan en las nuevas condiciones que enfrenta México. Esto constituye un objetivo al revisar el modelo educativo y actualizarlo, bajo la consideración de que debe resguardar los principios institucionales con los cuales fue creado el IPN, pero, al mismo tiempo, reconocer las necesidades cambiantes que enfrenta ahora como institución formadora.

MÓDULO II

MARCO TEÓRICO
Y CONCEPTUAL
DE LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA



INTRODUCCIÓN

Todo proceso de reforma, como proceso de cambio, requiere hacerse de manera planeada para garantizar la direccionalidad y el ritmo adecuado del cambio. Para las instituciones educativas como el IPN, explorar el entorno para ubicar sus principales tendencias de cambio; definir o revisar su pensamiento estratégico (misión, visión de futuro y modelo educativo de la institución) y elaborar un plan de largo plazo que, sobre la base de un diagnóstico estratégico, esclarezca la diferencia entre la situación actual con su visión de futuro, sus fortalezas y oportunidades contra las debilidades y riesgos o amenazas son ejercicios analíticos y prácticos que permitirán a la institución educativa, en este caso, al IPN, analizar en qué momento se encuentra y hacia dónde ha de encaminar sus acciones para asegurar su rectoría en la educación superior pública tecnológica y garantizar la consecución de sus fines como Institución de Educación Superior.

La planeación estratégica es el proceso de anticipar acciones que permitan la transformación de la institución en el largo plazo, sin que se pierda su finalidad esencial, ni sus principios y filosofía, para que enfrente con éxito los cambios presentes y futuros que se generan y seguirán generando en el entorno nacional e internacional.

El módulo está compuesto por un solo tema: Marco Teórico y Conceptual de la Planeación Estratégica, mismo que se aborda en una sesión presencial en la que se revisan los aspectos generales de la planeación estratégica y sus diferencias con la planeación tradicional o normativa, así como los elementos que componen el proceso de



planeación estratégica: pensamiento estratégico, planeación de largo plazo y planeación táctica, definiendo, en actividades grupales, la misión y visión particular de cada Unidad Académica, en el marco de los postulados de misión y visión de futuro planteados para el Instituto.

De manera intencional se abordará hasta el final del curso-taller el tema de la planeación táctica, ya que la especificidad y concreción a la que se refiere la misma ayudarán a la definición de las vías para la continuidad del trabajo en los departamentos, academias, programas, proyectos o Unidad Académica en las que se desempeña cada uno de los participantes.

SESIÓN IV

MARCO TEÓRICO Y CONCEPTUAL DE LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA

SESIÓN GRUPAL PRESENCIAL

Como se dijo anteriormente, los procesos de reforma o cambio requieren hacerse de manera planeada para garantizar la direccionalidad y el ritmo adecuado del cambio, razón por lo que es indispensable incluir un diagnóstico o valoración de la situación presente. El diagnóstico tradicional, que forma parte de la planeación normativa, busca ubicar problemas, jerarquizarlos de acuerdo con su magnitud o importancia y plantear las soluciones para mejorar el desempeño actual de la institución, sin modificar su organización, ya que supone que el entorno presenta cambios previsibles y lentos que se pueden enfrentar haciendo mejor lo que siempre se ha hecho y con las estructuras y procesos de gestión ya existentes.



A diferencia del proceso de planeación normativa o tradicional, la planeación estratégica considera que los cambios en el entorno no son lentos sino acelerados, que se generan nuevas circunstancias y nuevos elementos que no pueden enfrentarse con las condiciones y características presentes de la organización, por lo que ésta debe transformarse, cambiar para mejorar y contar con mayores posibilidades de éxito.

El diagnóstico estratégico es también una valoración del presente, pero no sobre la base de detectar problemas actuales o de identificar qué se hace mal o regular y se tiene que hacer mejor, sino sobre la base de ubicar una imagen detallada de cómo se necesita que sea la institución en el futuro, y qué falta para lograrlo, para cerrar la brecha entre lo que es la institución y lo que quiere llegar a ser. De ahí que un diagnóstico tradicional no sea ya suficiente, se requiere realizar un diagnóstico estratégico institucional. Este tipo de diagnóstico busca identificar las fortalezas internas del IPN y las oportunidades de desarrollo que le presentan los cambios en el entorno, para ubicar los objetivos generales y diseñar las estrategias que le permitan alcanzar su visión de futuro en el largo plazo, como un anhelo o ideal compartido por la comunidad, pero conservando, en todo momento, la esencia de su ideario y los principios filosóficos y sociales que le dieron origen.

Una vez ubicadas las estrategias generales para transitar hacia el modelo ideal definido como visión de futuro, y con base en las fortalezas y oportunidades diagnosticadas, se ubicarán las debilidades internas y los riesgos que le sig-



nifican al IPN los cambios en el entorno en su situación actual. Con base en ello será posible definir objetivos y metas, así como las estrategias generales que garanticen la transformación de las debilidades y riesgos en fortalezas y oportunidades, que refuercen las características positivas que ya se tienen, eliminando las diferencias en el desempeño y calidad de las distintas áreas que lo conforman.

El resultado final de un diagnóstico de este tipo es la valoración de qué se tiene y qué falta para alcanzar la visión de futuro y transformar al IPN en la institución ideal diseñada, así como los caminos y formas que permitan lograr esa transformación, y los plazos o cortes en que se irá realizando. Esto requiere de objetivos y metas claras para cada uno de los plazos o cortes (horizontes de planeación) seleccionados para la realización del plan.

58

Objetivo

Identificar los elementos que conforman el proceso de la Planeación Estratégica y aplicarlos al proceso de cambio del Instituto Politécnico Nacional, específicamente a cada Escuela, Centro o Unidad, o a las áreas, departamentos o academias que la conforman.

Actividades previas a distancia

- A. Lectura de la tercera parte: "La Planeación Estratégica", pp. 31-50 del documento "Construir el futuro en el presente. Elementos conceptuales y metodológicos para la planeación y desarrollo de instituciones de educación superior". Se sugiere hacer un apunte de los



aspectos más relevantes que encuentre en el texto relacionados con el tema.

- B. Revisión de la presentación en PowerPoint: "Marco teórico y conceptual de la Planeación estratégica".

Los materiales se encuentran disponibles en la página web del curso.

Actividades de aprendizaje presenciales

- A. Exposición del tema. El facilitador presentará en video una breve conferencia de Elia Marúm Espinosa denominada: "Marco teórico conceptual de la planeación estratégica", en la que se plantean los principales conceptos y aplicaciones de la planeación estratégica.

Duración: 20 min.

- B. Al finalizar el video se hará una sesión de preguntas y comentarios. El facilitador dará respuesta o comentará algunas de las participaciones y tomará nota de las aportaciones para sistematizarlas y colocarlas en el Panel de Discusión IV: Marco Teórico y Conceptual de la Planeación Estratégica, donde podrán ser consultadas tanto por el grupo como por el facilitador y los asesores.

Duración: 30 min.

- C. Ejercicios grupales. Resolución del ejercicio IV.
Instrucciones a cargo del facilitador.

Para la realización de este ejercicio se formarán equipos de trabajo (cada uno con 5 o 6 personas). Cada equipo



nombrará un relator y un moderador que permita que todos los miembros del equipo puedan hacer uso de la palabra.

El ejercicio comprende tres sesiones de trabajo grupal, cada una de 60 minutos de duración. La primera sesión es para la elaboración de la misión de la Unidad Académica, la segunda para la construcción de la visión de futuro de la Unidad Académica y la tercera para delinear los primeros elementos del diagnóstico estratégico y las estrategias generales de tránsito hacia la visión de futuro de la Unidad Académica. En caso de que en su Unidad Académica ya se haya diseñado una misión y una visión de futuro, el ejercicio se orientará a la revisión, enriquecimiento, actualización de la misión y visión previamente elaboradas. Recuerde que su postulado debe ser acorde con la misión y visión del IPN.

a) Elaboración de la misión de la Unidad Académica.

Lea detenidamente el siguiente texto, coméntelo con sus compañeros de grupo por espacio de 10 minutos y apunte los aspectos que considere relevantes o importantes para el contexto de su Unidad Académica.

MISIÓN¹

“La misión del Instituto Politécnico Nacional, como institución formadora, difusora y generadora de conocimiento, se concibe de la siguiente manera:

El Instituto Politécnico Nacional es la institución educativa, laica y gratuita del 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 de-



sarrollo económico, social y político de la nación. Para lograrlo, su comunidad forma integralmente profesionales en los niveles medio superior, superior y posgrado, realiza investigación y extiende a la sociedad sus resultados, con calidad, responsabilidad, ética, tolerancia y compromiso social¹.

A continuación lea detenidamente las preguntas orientadoras, discútalas y responda en equipo a cada una de ellas. Dispone de 35 minutos.

Preguntas orientadoras:

1. ¿Por qué y para qué existe la Unidad Académica en el IPN?
2. ¿Cuáles son las actividades que realiza y los servicios que ofrece la Unidad Académica?
3. ¿Cómo contribuye la Unidad Académica a la realización de la misión del IPN?
4. ¿Quiénes son y qué representan quienes reciben el producto del trabajo de la Unidad Académica?
5. ¿Qué otra Unidad Académica o instancia institucional puede realizar parcial o totalmente el trabajo de la Unidad Académica?

¹ "Un nuevo modelo para el IPN". Propuesta preliminar en revisión. Pp. 37-41.



Respuestas:



Retome las respuestas a cada una de las preguntas orientadoras y construya con ellas, en equipo, la misión para su Unidad Académica, es decir, el postulado que, enmarcado en la propia misión del IPN, deba ser el que guíe el trabajo de la Unidad Académica. Dispone de 25 minutos.

Postulado de Misión para la Unidad Académica:

b) Elaboración de la visión de la Unidad Académica.

Lea detenidamente el siguiente texto, coméntelo con sus compañeros de grupo por espacio de 15 minutos. Apunte los aspectos que considere relevantes o importantes para el contexto de su Unidad Académica.



VISION²

“El Instituto es poseedor de grandes fortalezas. No obstante, los cambios en el entorno, la velocidad con la que se incrementa el acervo de conocimientos de la humanidad, las nuevas demandas sociales, y los pendientes y rezagos institucionales, hacen necesario enfocar adecuadamente los esfuerzos para lograr construir un IPN que en el futuro sea:

Una institución educativa innovadora, flexible y centrada en el aprendizaje; fortalecida en su carácter rector de la educación pública tecnológica en México, con personalidad jurídica y patrimonio propios, con capacidad de gobernarse a sí misma; enfocada a la generación, difusión y transferencia del conocimiento de calidad; con procesos de gestión transparentes y eficientes; con reconocimiento social amplio por sus resultados y sus contribuciones al desarrollo nacional; con una posición estratégica en los ámbitos nacional e internacional de producción y distribución del conocimiento.

64

De acuerdo con estas premisas, en el año 2025 el IPN estará caracterizado por:

- Un modelo educativo que refleja una concepción integral de la formación, con servicios educativos flexibles, multi, inter y transdisciplinarios, y polivalentes, concordantes con los avances del conocimiento y

² “Un nuevo modelo educativo para el IPN”. Propuesta preliminar en revisión. Pp. 37-47.



los cambios en las necesidades del estudiante y la sociedad.

- Procesos formativos, de investigación y extensión orientados hacia áreas científicas y tecnológicas de alto impacto social; que contribuyen a la construcción de una sociedad más justa, equitativa y basada en el conocimiento.
- Programas de estudio flexibles, innovadores y actualizados basados en el aprendizaje, que proporcionan una sólida formación académica y en valores éticos, para formar seres humanos capaces, responsables, conscientes y abiertos al cambio, que responden a las necesidades de la sociedad.
- Una oferta educativa diversificada que, a través de la combinación de modalidades presenciales y no convencionales, y un adecuado uso de las tecnologías de la información y las comunicaciones de vanguardia, incluye amplias posibilidades de formación en los niveles medio superior, superior y posgrado en todo el territorio nacional.
- Programas y modalidades articulados en los tres niveles, con académicos y estudiantes que transitan con facilidad entre éstos para compartir conocimientos y experiencias que enriquecen los procesos formativos.
- Programas de estudio, investigación y extensión flexibles que permiten contar con salidas intermedias y terminales que reconocen las diferencias in-



dividuales en el aprendizaje; favorecen la movilidad de los estudiantes dentro del propio Instituto y entre otros sistemas educativos nacionales y del extranjero; facilitan la incorporación de los egresados al mercado laboral o, en su caso, su permanencia en el mundo académico.

- Ofrecer un espacio para la formación, capacitación y actualización de calidad, a los aspirantes que han demostrado aptitud académica para cursar estudios de nivel medio superior, superior y posgrado, independientemente de sus posibilidades económicas.
- Reconocer las diferentes condiciones económicas de sus estudiantes, por lo que otorga incentivos que les permite una dedicación exclusiva a su formación.
- Contar con procesos de atención individualizada a los estudiantes, lo cual propicia la conclusión exitosa de su formación.
- Ofrecer una formación permanente basada en el principio fundamental de la educación a lo largo de la vida, con centros que funcionan en red y en ambientes de aprendizaje acordes a los requerimientos de cada individuo.
- Unidades Académicas transformadas en comunidades de aprendizaje permanente, como espacios donde los estudiantes despliegan su capacidad para aprender a aprender, a hacer, a interactuar y a emprender.



- Profesores como facilitadores del aprendizaje, mismos que aprenden cotidianamente a través de su práctica docente, permanentemente actualizados y vinculados con los sectores productivos y de servicios; que forman parte de redes nacionales e internacionales de conocimiento y que constituyen una comunidad activa, responsable, abierta y comprometida con el IPN.
- Estudiantes como constructores de su proceso formativo integral, activos y entusiastas; que participen en programas académicos, deportivos y culturales, y son ejemplo de responsabilidad dentro de la institución.
- Egresados que ocupan posiciones de liderazgo y cuyo desempeño, socialmente comprometido y reconocido, se caracteriza por su capacidad para dar soluciones originales a problemas e identificar oportunidades emergentes.
- Un modelo de investigación basado en redes de cooperación nacional e internacional, y en la formación temprana de investigadores, vinculado con los sectores productivo y social, que fomenta la generación, uso, circulación y protección del conocimiento en sectores estratégicos que promueven la competitividad, la equidad y el mejoramiento de la sociedad.
- Un campus virtual consolidado, basado en el uso intensivo de las tecnologías de la información y las co-



municaciones, sustentado en un modelo educativo innovador y en la generación de nuevos ambientes de aprendizaje, como una estrategia para transferir conocimiento a la población y mejorar la cobertura, pertinencia y equidad de la educación politécnica.

- El uso compartido de los recursos tanto intra como extra institucionales, base para un intercambio de información y la conducción de proyectos conjuntos de carácter educativo y de investigación, lo ubican en niveles de excelencia y lo constituyen en referente importante del sistema nacional de educación tecnológica.
- Un modelo de internacionalización, cooperación y vinculación fortalecido, basado en programas académicos y Unidades Académicas integrados horizontalmente y en red, que impulsa la formación emprendedora, la innovación y el liderazgo social, y garantiza la calidad de los servicios prestados a los sectores productivos y social.
- La integración de las funciones sustantivas en los programas estratégicos de cada Unidad Académica.
- El compromiso con la difusión y el fomento a la cultura científica y tecnológica, por lo que intensifica sus esfuerzos a efecto de que la sociedad reconozca la importancia del conocimiento tecnológico en el impulso al desarrollo y bienestar sociales.



- Mecanismos de evaluación que garantizan el reconocimiento social amplio de la calidad de los servicios ofrecidos por la institución.
- Procesos administrativos y académicos eficientes y eficaces, que garantizan la calidad y la pertinencia en todos los ámbitos del trabajo institucional.
- Contar con instalaciones modernas, funcionales y equipamiento suficiente para el cumplimiento de sus funciones. Un sistema institucional de información consolidado que permite en todas las áreas y niveles de la institución contar con información relevante, actualizada y confiable, para apoyar la toma de decisiones y facilitar una gestión eficiente y eficaz.
- Ser una institución transparente en el manejo de sus recursos, y contar con mecanismos para el rendimien- to de cuentas en todas sus unidades, áreas y planteles.
- Contar con procesos de gestión y gobierno que apo- yan adecuadamente el cumplimiento de las funcio- nes sustantivas.

A continuación lea detenidamente las preguntas orientadoras, discútalas y responda en equipo a cada una de ellas. Dispone de 20 minutos.

Preguntas orientadoras:

1. ¿Dónde está la mayor oportunidad de crecimiento de la Unidad Académica?



2. ¿Cómo deberá ser la comunidad académica de la Unidad Académica en el futuro, en qué deberá cambiar?
3. ¿Qué imagen se quiere generar de la Unidad Académica dentro y fuera del IPN?
4. ¿Tiene la Unidad Académica las características estructurales, curriculares y de funcionamiento para, desde su ámbito, asegurar que el IPN vaya construyendo las características de su visión de futuro? ¿Por qué?
5. ¿Qué programas, áreas y/o recursos puede compartir la Unidad Académica con otras dependencias del IPN y qué beneficios traerían al logro de la visión de futuro institucional?

Respuestas:



Retome las respuestas de cada una de las preguntas orientadoras y construya con ellas la visión para su Unidad Académica. Éste es el postulado que, enmarcado en la visión del IPN, debe ser el que guíe el trabajo de la Unidad Académica. Recuerde que además del enunciado general, la visión debe describir las características futuras de las partes y elementos que forman la Unidad Académica. Dispone de 25 minutos.

Postulado general de la visión de la Unidad Académica al 2010:

Postulados específicos de la visión de la Unidad Académica al 2010:



Una vez definida la misión y la visión, busque el Cuadro No. 3 de los materiales de trabajo de la Sesión de cierre del curso en esta guía y escriba en los espacios en blanco correspondientes las propuestas del equipo en torno a la misión y la visión de la Unidad Académica. Dispone de 5 minutos.

c) Elementos de diagnóstico estratégico. Principios y valores.

Revise, individualmente, los conceptos de valores en su documento base, reflexione sobre cuáles serían los valores y principios fundamentales que debería tener la Unidad Académica para cumplir con la misión y alcanzar la visión de futuro recientemente definidas. Anote sus propuestas en el siguiente cuadro. Dispone de 15 minutos.

Principios y valores

A continuación compare su respuesta con la de sus compañeros de equipo, subraye o marque con color aquellas en las que haya coincidencia. Discutan y señalen aquellas en las cuales están de acuerdo. Dispone de 15 minutos.

En el mismo cuadro 3, de la sesión de cierre del curso, encontrará un espacio en blanco donde deberá escribir la propuesta consensuada de principios y valores de la Unidad Académica. Dispone de 5 minutos.

Con base en las conclusiones de misión y visión, así como las coincidencias del grupo respecto a los principios y valores del cuadro No. 3, realice con sus compañeros una lluvia de ideas sobre las debilidades, riesgos, fortalezas y oportunidades que consideren tiene su Unidad Académica para cumplir su misión y hacer realidad la construcción progresiva de su visión de futuro.

Recuerde que las fortalezas son todas aquellas características que le permitirán a la Unidad Académica hacer realidad su visión de futuro, ya que es aquello que tiene o que hace mejor que otros y que le permitirán continuar adelante. Las debilidades son aquellas características o elementos internos que le faltan a la Unidad Académica o que son deficientes en relación con lo que requiere la construcción de la visión de futuro. Las oportunidades son los cambios que han sucedido o que sucederán previsiblemente en el entorno del IPN y que pueden permitirle a la Unidad crecer o ampliar su influencia, y los riesgos o amenazas son estos cambios en el entorno institucional que ponen en peligro a una parte o a toda la Unidad, o que la pondrán,



si no se realizan los cambios necesarios para asegurar su misión y avanzar en la construcción de su visión de futuro.

Revise las definiciones que aparecen en su documento base. Haga una lista de los elementos que se piden en cada recuadro. Dispone de 20 minutos.

FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
1.	1.
2.	2.
3.	3.
4.	4.
5.	5.
DEBILIDADES	RIESGOS O AMENAZAS
1.	1.
2.	2.
3.	3.
4.	4.
5.	5.



Busque el Cuadro No. 4 de los materiales de trabajo de la Sesión de cierre del curso en esta guía y escriba en los espacios correspondientes las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas identificadas de manera conjunta para la Unidad Académica. Dispone de 5 minutos.

Al finalizar el ejercicio, el relator de cada equipo deberá enviar al facilitador, a la cuenta de correo electrónico que le indique, las propuestas de misión y visión que hayan elaborado, así como el consenso en torno a los principios y valores de la institución y el listado de fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas; indicando claramente los nombres de los integrantes del equipo. El facilitador publicará los resultados de los ejercicios en el Panel de Discusión IV: Marco Teórico y Conceptual de la Planeación Estratégica, donde podrán ser comentadas por todo el grupo.

75

BIBLIOGRAFÍA

- Morrissey, George L. Pensamiento estratégico. México, Prentice Hall Hispanoamericana. 1996, pp. 1-10.
- Morrissey, George L. Planeación a largo plazo. México, Prentice Hall Hispanoamericana. 1996.
- Morrissey, George L. Planeación táctica. México, Prentice Hall Hispanoamericana. 1996. Universidad Autónoma de Nuevo León. Visión 2006. Monterrey. Nuevo León, Marzo 2000.



Reflexiones finales

La misión asegura que los cambios y retos del entorno se tomarán como motivación o punto de partida para actualizar la filosofía y los principios institucionales que guían el trabajo de la institución mismos que probablemente serán actualizados, pero no cambiados, en el tránsito hacia el futuro o en la transformación institucional.

La visión de futuro permite construir colectivamente una imagen ideal de la institución y de la Unidad Académica. Como anhelo o ideal común impulsa y motiva al trabajo de mejora y transformación, de manera que si se sabe qué es la institución y la Unidad Académica, y hacia dónde se quiere que transite, se contará con mayores elementos para tener certeza en la consecución de objetivos aceptados e impulsados por toda la comunidad. Esta es la fuerza del pensamiento estratégico.

76

El diagnóstico estratégico presentado en la matriz FODA (o cuadro de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas), permite reconocer lo que se tiene y lo que hace falta para hacer realidad la visión de futuro, sin perder la esencia señalada en la misión.

Antes de terminar la Sesión IV, el facilitador dará las indicaciones para la Sesión V y la realización de las actividades de aprendizaje correspondientes. Escuche y anote todo con detenimiento. Resuelva cualquier duda con él antes de retirarse.

MÓDULO III

LA ORGANIZACIÓN
DE LOS SERVICIOS EDUCATIVOS
Y LOS PROCESOS
DE CAMBIO INSTITUCIONAL



INTRODUCCIÓN

Las Instituciones de Educación Superior tienen un componente distintivo que las hace diferentes de cualquier otro tipo de organización que realiza procesos de planeación estratégica, ya que éstos deben sustentarse en dos pilares: el cambio estructural y el cambio curricular. Ambos aspectos se relacionan con el modelo académico, mismo que proporciona las orientaciones generales para las formas concretas que asumirán los currícula y el funcionamiento académico institucional. Todo cambio en el modelo académico implica un paso previo, la revisión del modelo educativo. El modelo educativo es el fundamento filosófico y social del trabajo institucional.

En este módulo, "La Organización de los Servicios Educativos y los Procesos de Cambio Institucional", se revisan durante tres sesiones los siguientes aspectos fundamentales:

Sesión V. Modelo Educativo y Modelo Académico. En sesión presencial se analizan estos conceptos y se trabajan actividades de aprendizaje en línea que se complementan con un ejercicio presencial.

Sesión VI. Propuesta de Modelo Académico para el IPN. Casos de Cambio Estructural y Curricular en diversas Instituciones Educativas. En sesión presencial, se analizarán las experiencias de cambio que han realizado cuatro universidades (tres nacionales y una extranjera).

Sesión VII. Sesión presencial y práctica para aportar ideas y propuestas para la adecuación del modelo académico del IPN a las características propias de la Unidad Acadé-



mica. Después de analizar los retos de la Educación Superior y su impacto en la Unidad Académica, los elementos para llevar a cabo una planeación estratégica y conocer los avances en la definición del modelo educativo y académico, en una actividad presencial, los participantes construirán sus propuestas para implantar el modelo académico en las Unidades Académicas.

SESIÓN V

MODELO EDUCATIVO Y MODELO ACADÉMICO

SESIÓN GRUPAL A DISTANCIA Y PRESENCIAL

Toda institución educativa sustenta su trabajo en una serie de valores y concepciones que se reflejan en las características de su oferta educativa y en los aspectos que se enfatizan en la formación de sus estudiantes.

El Modelo Educativo expresa concepciones institucionalmente compartidas sobre las relaciones con la sociedad, el conocimiento, la enseñanza y el aprendizaje. Define lo que la institución y su comunidad consideran que debe ser la forma y el contenido de los procesos de construcción, generación y difusión del conocimiento. Se sustenta en la misión de la institución y en sus valores, teniendo como horizonte de futuro la visión institucional.

En un entorno de cambio y en el marco del proceso de reforma académica del Instituto, la definición del modelo educativo, concebido como una guía del trabajo académico



de las funciones sustantivas, se convierte en un aspecto crucial, especialmente por lo que se refiere al rediseño de los planes de estudio. Como señalara Carlos Tünnermann (2001), el cambio del currículum es la base de proyección de una mejor institución educativa. No se trata solamente de declaraciones de principios, sino de lineamientos que cumplen un papel orientador, tanto en el diseño de la oferta educativa y su contenido, como en las formas en que deberán ser impartidos, a fin de que conduzcan el trabajo de una comunidad amplia y compleja que ofrece servicios educativos diversos. Asimismo, el modelo educativo perfila las responsabilidades de los miembros de la comunidad académica en las tareas cotidianas.

Un modelo educativo orienta hacia un perfil de egreso. Dicho perfil cuenta con un núcleo básico de conocimientos, habilidades, actitudes y valores que todo egresado de una institución deberá poseer, independientemente del programa y nivel; pero, habiendo cubierto esos mínimos necesarios, el egresado contará con un perfil mucho más complejo y amplio, acorde con el programa de estudios, con las decisiones que él mismo tome respecto de su formación y sus intereses académicos y vocacionales.

La UNESCO (1998), en la "Declaración Mundial sobre la Educación Superior en el Siglo XXI: Visión y Acción", propone un nuevo modelo educativo que se encuentre centrado en el estudiante. Esta última característica requerirá de una "renovación de los contenidos, métodos, prácticas y medios de transmisión del saber, que han de basarse en nuevos tipos de vínculos y de colaboración con la comunidad" (UNESCO, 1998), así como de una profunda transformación estructural.

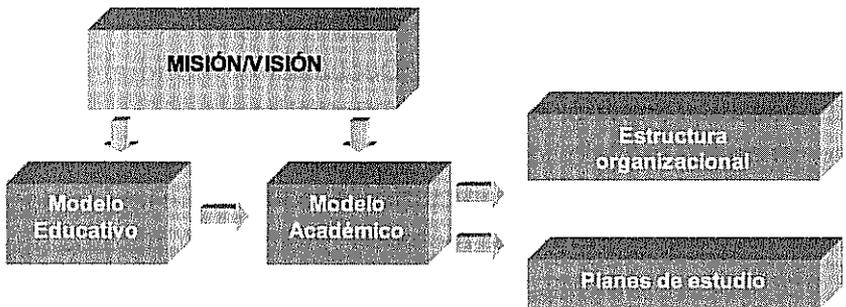


Los egresados de las aulas del Instituto, como señala el Programa de Desarrollo Institucional 2001-2006, se deberán formar en nuevos ambientes que les permitan abordar y proponer alternativas de solución a los complejos problemas del entorno. Problemas que no pueden ser abordados por una sola disciplina, que requieren de nuevas y mayores habilidades y conocimientos, en un mundo en el que los valores y actitudes son imprescindibles para garantizar la convivencia con el medio ambiente y el respeto a la diversidad.

Si el Modelo Educativo indica los contenidos más importantes de la formación en los programas de una institución educativa, el Modelo Académico indica el cómo, las formas concretas en que una institución diseña su oferta educativa y se organiza para impartir los programas. El modelo educativo, junto con la misión institucional, proporciona los elementos fundamentales para la construcción del Modelo Académico.

82

Esto se ilustra en el siguiente esquema.





Objetivo

Conceptualizar los modelos educativo y académico, identificar los elementos que componen a cada uno de los dos, conocer sus diferencias e interrelaciones. Familiarizarse con los avances en el diseño del modelo educativo y académico del IPN, así como definir conjuntamente estrategias para su implementación en las Unidades Académicas.

Actividades previas a distancia

A. Lectura de la segunda parte del documento "Construir el futuro en el presente. Elementos conceptuales y metodológicos para la planeación y desarrollo de instituciones de educación superior".

B. Sánchez Soler, María Dolores (1995). Modelos Académicos, México, ANUIES, Temas de Hoy, No. 8, pp. 11-54.

Se sugiere hacer un breve apunte de los aspectos más relevantes que encuentre en el texto.

Actividades de aprendizaje presenciales

A. Exposición del tema.

Revise el video clip en CD de "Modelo Educativo y Modelo Académico", de María Dolores Sánchez Soler, enfocado a la definición y diferenciación del modelo educativo y académico, sus elementos, e interrelaciones. Duración 15 minutos.



B. Ejercicios grupales. Resolución del ejercicio V.

El ejercicio está compuesto por las preguntas 5 y 6, y una síntesis final de las respuestas a ambas preguntas.

Instrucciones a cargo del facilitador.

Una vez revisada la presentación anterior, se formarán equipos de trabajo para la realización de este ejercicio (cada uno con 5 o 6 personas). Cada equipo nombrará un relator y un moderador que permita que todos los miembros del equipo puedan hacer uso de la palabra. Cada equipo analizará las preguntas, discutirá las posibles respuestas, llegará a un acuerdo y aportará sus propuestas a la discusión con los otros equipos de trabajo. Los resultados de cada ejercicio se enviarán a la cuenta de correo electrónico que el facilitador le indique para ser ubicados en el Panel de Discusión V: Modelo Educativo y Modelo Académico, donde podrá participar todo el grupo. (La manera de distinguir los diferentes temas de este panel serán los subtítulos que se le den a las diferentes discusiones).

Duración: 90 min.

Para el análisis del Modelo Educativo del IPN y su expresión en las Unidades Académicas, lea con atención el siguiente texto:

“De manera sintética, el nuevo modelo educativo del IPN tendría como característica esencial la de estar centrado en el aprendizaje, pero un tipo de aprendizaje que:

- promueva una formación integral y de alta calidad científica, tecnológica y humanística;



- combine equilibradamente el desarrollo de conocimientos, actitudes, habilidades y valores;
- proporcione una sólida formación que facilite el aprendizaje autónomo, el tránsito de los estudiantes entre niveles y modalidades educativas, instituciones nacionales y extranjeras y hacia el mercado de trabajo;
- se exprese en procesos educativos flexibles e innovadores, con múltiples espacios de relación con el entorno, y
- permita que sus egresados sean capaces de combinar la teoría y la práctica para contribuir al desarrollo sustentable de la nación".³

A fin de analizar el modelo educativo propuesto, se plantean algunas cuestiones, mismas que podrían ser respondidas con base en su experiencia, como docente dentro del Instituto, y con la revisión de los materiales del curso. Es importante que para elaborar sus respuestas considere las características de su Unidad Académica. Lea cada pregunta, comparta su reflexión con los integrantes del equipo de trabajo y juntos den una respuesta a cada una de ellas.

Pregunta 5. Dispone de 25 minutos.

De acuerdo con su experiencia ¿Cómo deberá ser la formación que ofrezca la Unidad Académica en la que ustedes laboran?

³ "Un nuevo modelo educativo para el IPN". Propuesta preliminar en revisión. Pp. 44.



Respuesta:

¿Cuál es el conjunto de conocimientos, habilidades, actitudes y valores que deberá poseer todo egresado de los programas que ofrece su Unidad Académica?

86

Respuesta:



Una vez que el equipo haya contestado las preguntas anteriores, y considerando todas las respuestas dadas, será necesario elaborar un pequeño texto (en el siguiente cuadro) que describa sintéticamente los elementos del modelo educativo del Instituto adaptados al contexto de su Unidad Académica. Recuerde que el modelo educativo del IPN es la base para la especificación de los elementos del modelo académico en cada Unidad Académica. Por ello, será importante que revise las lecturas básicas y complementarias que se recomiendan para este capítulo, y considere, de manera relevante, su propia experiencia como docente. El relator del grupo deberá enviar por correo electrónico y antes de la siguiente sesión, las conclusiones del grupo al facilitador, ya que serán publicadas en el Panel de Discusión V: Modelo Educativo y Modelo Académico, a fin de que se pueda comparar la propuesta de su equipo con la de otros equipos de trabajo. Dispone de 40 minutos.

¿Cuál es su propuesta de modelo educativo?:



BIBLIOGRAFÍA

Comisión Internacional sobre Educación para el siglo XXI presidida por Jaques Delors. La Educación Encierra un Tesoro, México, Correo de la UNESCO. Cap. 4, pp. 89-103.

Universidad Veracruzana (1999). Nuevo Modelo Educativo para la Universidad Veracruzana. Lineamientos para el nivel licenciatura. Propuesta. México, U.V., pp. 35-74.

González Romero, Víctor (1998). La experiencia de la Universidad de Guadalajara, en: José Doger Corte, *et al.*, Transformación de la Universidad Pública en los 90, México, ANUIES, pp. 91-145.

Sánchez Soler, María Dolores (1995). Modelos Académicos, México, ANUIES, Temas de Hoy, No.8, pp. 11-54.



SESIÓN VI

CASOS DE CAMBIO ESTRUCTURAL Y CURRICULAR EN DIVERSAS INSTITUCIONES EDUCATIVAS

SESIÓN GRUPAL PRESENCIAL

Objetivo

Analizar las características de los diferentes casos de cambio estructural y curricular que se presentan como ejemplos de modelo educativo y modelo académico.

Actividades previas a distancia

- Presentación de Elia Marúm Espinosa: "El cambio Estructural y el cambio curricular en Instituciones de Educación Superior Mexicanas"
- Presentación de Carlos Pallán Figueroa: "El cambio estructural y el cambio curricular en la Universidad Veracruzana"

89

Los materiales se encuentran disponibles en la página web del curso-taller.

Actividades de aprendizaje presenciales

- A. Exposición del tema. El facilitador presentará el video "Casos de cambio estructural y curricular en diversas Instituciones Educativas (mesa redonda)". En



este video el grupo de asesores conversa sobre las diferentes experiencias de cambio institucional emprendidas por la Universidad Veracruzana, la Universidad de Guadalajara, la Universidad de Sonora y, a manera de comparación con el entorno internacional, la Universidad Politécnica de Cataluña, en España. Los comentarios se harán a través del Panel de Discusión VI: Casos de cambio estructural y curricular en diversas Instituciones Educativas. Vea detenidamente el video y tome nota de los cambios implementados en otras IES que le resulten interesantes o útiles para el IPN.

Duración: 90 min.

B. Al finalizar el video se hará una sesión de preguntas y comentarios. El facilitador dará respuesta o comentará algunas de las participaciones y tomará nota de las aportaciones para sistematizarlas y colocarlas en el Panel de Discusión VI: Casos de Cambio Estructural y Curricular en diversas Instituciones Educativas, donde podrán ser consultadas tanto por el grupo como por el facilitador y los asesores.

Duración: 35 min.

C. Ejercicios grupales. Resolución del Ejercicio VI.

Lea detenidamente la pregunta y responda según se le indique. En el documento base: "Construir el futuro en el presente. Elementos conceptuales y metodológicos para la planeación y desarrollo de instituciones de educación superior", se presentan ejemplos de modelos educativos y académicos de instituciones educativas que podrán ayudarle al análisis.



Para la respuesta a las mismas, también puede consultar la bibliografía complementaria que se enlista al final de esta sesión.

En equipo seleccione alguna de las experiencias que se presentan en el video y revísela, discúptala con sus compañeros y responda:

Pregunta 7.

De la experiencia seleccionada, ¿Qué aspectos considera usted que pudieran ser innovadores, si fueran implementados en su Unidad Académica?

Respuesta:



El relator del equipo deberá enviar posteriormente por correo electrónico a su facilitador, la respuesta de su grupo, anotando el nombre o número del equipo y nombre de los participantes, recuerde que será publicada en el panel de discusión respectivo, a fin de que se pueda comparar con las respuestas de otros equipos.

BIBLIOGRAFÍA

Universidad Veracruzana (1999). Nuevo Modelo Educativo para la Universidad Veracruzana. Lineamientos para el nivel licenciatura. Propuesta. México, U.V., pp. 35-74.

González Romero, Víctor (1998). "La experiencia de la Universidad de Guadalajara", en: José Doger Corte, et al., Transformación de la Universidad Pública en los 90, México, ANUIES, pp. 91-145.



SESIÓN VII

EJERCICIOS PARA LA CONCRECIÓN DEL MODELO EDUCATIVO Y ACADÉMICO DEL IPN EN LA UNIDAD ACADÉMICA

SESIÓN GRUPAL PRESENCIAL

Objetivo

Identificar los elementos que deberían incorporarse a la propuesta de Modelo Académico del IPN y la forma en que se podría reflejar dicha propuesta en la Unidad Académica.

En los meses de agosto y octubre del 2001, este mismo curso taller se impartió de manera presencial a directivos, mandos medios y personal académico del Instituto, quienes contribuyeron a la propuesta preliminar de modelo académico del IPN. A continuación se presenta un resumen de dichas propuestas⁴.

El modelo académico se refleja en la forma en que el Instituto se organiza para impartir los programas de estudio. Se construye sobre la base de las orientaciones generales de la misión, visión de la institución y el modelo educativo de la institución y contiene dos aspectos básicos: 1) la estructura organizacional y, 2) los planes de estudio.

⁴ "Un nuevo modelo educativo para el IPN". Propuesta preliminar en revisión. Pp. 37-41.



La estructura organizacional sobre la cual funcionará el nuevo el modelo académico del Instituto Politécnico Nacional, derivada del modelo educativo ya planteado, se caracterizará por conservar la estructura compuesta por Unidades Académicas ubicadas en todo el país, y una administración descentralizada, pero con un funcionamiento modificado sustancialmente. Forman parte de esa caracterización los planes de estudio en las modalidades escolarizadas y no escolarizadas, en los niveles medio superior, superior y de posgrado, de tipo flexible y por créditos, operados en redes inter Unidad Académica e interinstitucionales, mismas que permitan innovar, actualizar, flexibilizar y ampliar la oferta educativa, articulando los esfuerzos entre las Unidades Académicas en torno al logro de los fines y misión del Instituto.

94

Los planes de estudio de su oferta educativa deberán tener las siguientes características: flexibles, por créditos, conformados por unidades de aprendizaje (asignaturas, talleres, laboratorios, proyectos de investigación, vinculación, servicio social, extensión y prácticas), organizados en ciclos escolares semestrales; susceptibles de ser ofrecidos por varias Unidades Académicas (es decir, con partes comunes acordes a la rama y perfil del programa); con salidas intermedias (técnico medio, profesional asociado, especialidad, u otras que se consideren necesarias); con diversos tipos de actividades de enseñanza y aprendizaje y con tránsito fluido entre los distintos niveles y subniveles y entre las redes que conformen las Unidades Académicas.



Actividades de aprendizaje presenciales

A. Ejercicios grupales. Resolución del Ejercicio VII.

El ejercicio VII se compone de las preguntas 8 a la 11

Duración: 120 minutos

Al definir un nuevo modelo educativo en una institución, el siguiente paso en la planeación es la revisión del modelo académico.

Con el fin de facilitar la definición de las características iniciales de un modelo académico se plantean algunas preguntas, que con base a su experiencia como docente dentro del Instituto y con la revisión de los materiales, podrá contestar. Es importante que para contestarlas considere las características de su Unidad Académica.

Lea detenidamente las preguntas, analícelas en equipo y responda.

Pregunta 8.

Ante un modelo educativo redefinido: ¿qué características deberá tener el modelo académico en la Unidad Académica, de manera que responda adecuadamente a los postulados del modelo educativo? ¿Qué contenidos deberán ser parte de la formación de todo estudiante de la institución?



Respuesta:

Pregunta 9.

¿Qué características comunes requieren el perfil de ingreso y el perfil de egreso de los planes de estudio de su Unidad Académica?

Respuesta:



Pregunta 10.

¿Qué tipo de proceso educativo sería acorde con el modelo educativo? y ¿con qué tipo de profesor?

Respuesta:

Pregunta 11.

Una vez que el equipo de trabajo haya respondido a las preguntas anteriores, describa ¿cómo podría ser la organización de su Unidad Académica?, ¿qué aspectos distintivos tendrían los planes de estudio de su Unidad Académica?

Respuesta:



Las respuestas y conclusiones deben ser enviadas al facilitador al día siguiente a la sesión, ya que serán publicadas en el Panel de Discusión VII: "Ejercicios de Modelo Académico", a fin de que se pueda comparar su propuesta con la de otros equipos de trabajo.

Reflexiones finales

Un modelo educativo expresa concepciones institucionales e indica los más importantes contenidos de la formación del estudiante vertidos en los programas de estudio. Es una guía de trabajo académico cotidiano que garantiza un determinado perfil del egresado. El modelo educativo y la misión institucional proporcionan los elementos fundamentales para la construcción del modelo académico.

98

Un modelo académico contiene una parte técnica que elaboran los expertos en diseño curricular y que se refiere al establecimiento de normas que guían el diseño, organización e impartición de los programas de estudio de una institución. Es la combinación de algún tipo de organización (por escuelas, departamentos, mixto, red) con algún tipo de currículum (rígido, semiflexible, flexible).

Si se desea reestructurar o cambiar la oferta académica de una institución, para adecuarla a los requerimientos actuales, tienen que considerarse cinco aspectos, a saber: 1) planes y programas de estudio, 2) métodos de enseñanza-aprendizaje, 3) modalidades alternativas a la presencial, 4) materiales de aprendizaje, y 5) uso y aplicación de las tecnologías de la información y comunicación.



A manera de ilustración de modelos académicos se presentaron tres universidades mexicanas: la Universidad de Guadalajara, con su modelo departamental, matricial; la Universidad de Sonora, con su modelo curricular construido por ejes formativos; y la Universidad Veracruzana, conformada por escuelas y facultades, y con un currículo semiflexible por créditos.

Un cambio en el modelo académico de una institución es una transformación profunda. No existe un modelo único, por lo que la definición del modelo académico debe hacerse de acuerdo con las características históricas y culturales de cada institución de educación superior y concordante con la visión de futuro y la misión institucional.

SESIÓN DE CIERRE

VÍAS PARA LA CONTINUIDAD
DEL TRABAJO
EN LOS PROGRAMAS, PROYECTOS
O EN LAS UNIDADES ACADÉMICAS

SESIÓN PRÁCTICA PRESENCIAL



INTRODUCCIÓN

Hasta ahora se ha avanzado de manera importante para alcanzar el objetivo general del curso-taller, a fin de que la comunidad de las Unidades Académicas cuente con los elementos conceptuales para la reflexión sobre su quehacer educativo y le sea posible identificar los cursos de acción requeridos para la construcción de planes estratégicos de desarrollo en un área, programa, proyecto, o en una Unidad Académica, acordes a la misión y visión del Instituto Politécnico Nacional.

Se han abordado todos los temas y se han identificado los principales elementos planteados para el nuevo modelo educativo del IPN, los postulados enriquecidos de su misión y su visión, las herramientas y metodologías que se utilizan para formular los planes estratégicos, y además se ha avanzado en la discusión y análisis de aspectos académicos fundamentales para mejorar la calidad.

Si bien el curso-taller termina aquí, los ejercicios desarrollados a lo largo del mismo no son sino uno de los elementos para continuar los procesos de reflexión en las áreas, academias, departamentos, comisiones o proyectos en el que se ubica cada uno de los participantes. Ahora es importante preguntarse y encontrar las mejores respuestas a: ¿Cómo voy a participar en el proceso de reforma académica para mejorar al IPN? ¿En qué puedo contribuir y cuál es mi responsabilidad específica?

Como se señaló en la Sección IV, la fase final del proceso de planeación estratégica se refiere a la planeación tác-



tica, a través de la cual se llega a la concreción de los planes estratégicos en planes operativos anuales. Esta sección contribuirá a la definición de los aspectos iniciales para la elaboración en un departamento, academia o una Unidad Académica, de los planes de corto plazo; pero el trabajo más importante y minucioso podrá, con esta metodología, continuarse posteriormente de manera colegiada y participativa en las Unidades Académicas.

OBJETIVO

Definir las estrategias y elementos fundamentales a ser tomados en cuenta para avanzar en la reforma académica de los departamentos, academias o Unidades Académicas, y en sus respectivos programas y proyectos.

104

Integrar los elementos y etapas de la planeación estratégica aplicada a las instituciones de educación superior, a fin de que sean analizados de manera integral y utilizados en el diseño de las actividades que realizan los participantes.

METODOLOGÍA

Leer detenidamente los cuadros 1-6 que se presentan al final de esta sección. Estos cuadros resumen el contenido del curso-taller y la metodología de la planeación estratégica; revisar el texto relativo a la planeación táctica y analizar, de manera individual, la posible utilidad de estos cuadros en la planeación de las actividades que tienen los participantes a su cargo.



Los cuadros han sido diseñados pensando en una unidad académica, un departamento o una academia, pero pueden ser adaptados y utilizados para el trabajo de un programa o proyecto. Para ello, cada participante los podrá modificar de acuerdo a sus necesidades y a las características del programa o proyecto, de un departamento o academia, de una Unidad Académica. El propósito de estos cuadros es proporcionar una guía general que puede facilitar la planeación, de ninguna manera pretende ser un esquema inflexible, sino que deberá ser ajustado a las necesidades particulares de cada caso.

ESTRATEGIAS

La planeación táctica, planeación de corto plazo, o planeación operativa, es la parte del proceso de planeación estratégica que permite concretar los objetivos y metas de largo plazo, seguir las estrategias generales del cambio que se han definido y garantizar que se pondrán los medios y los recursos de cada año al aseguramiento de la misión y al logro de la visión de futuro como anhelo compartido.

La planeación táctica es un proceso progresivo para resolver problemas y aprovechar oportunidades en el corto plazo, por lo general, de un año. Define con claridad aquello que se pretende lograr en la organización, así como la forma, los tiempos, los responsables y los requerimientos; en otras palabras, los cómo, los cuándo, los quienes y con qué. Se constituye en el medio por el cual se implanta el plan estratégico de largo plazo, y se obtienen resultados que son verificables en el corto plazo. Su objetivo es asegurar que el esfuerzo, los medios y recursos disponibles permitan ir construyendo el ideal institucional plasmado en la



visión, y hacer realidad los objetivos y metas estratégicas. Esto es, armonizar el esfuerzo y medios presentes con los objetivos futuros. Sin esta parte del proceso, la planeación estratégica no estaría completa y no se aseguraría la adecuada orientación del esfuerzo institucional e individual para hacer realidad el anhelo compartido, que ha sido previamente plasmado en la visión de futuro.

De acuerdo con las políticas públicas para la educación superior, el Programa Sectorial Educativo, el de Ciencia y Tecnología y los horizontes de planeación acordados en el nivel nacional e internacional, es necesario plantearse objetivos, metas y estrategias para el año 2006; como horizontes de mediano plazo, y para el 2010 y 2025 en el largo plazo. Para el Instituto Politécnico Nacional la planeación en el mediano plazo tiene como horizontes temporales los años 2003 y 2006, la misma se plasma en el Programa de Desarrollo Institucional 2001-2006.

El reto que el IPN se ha planteado, y en el cual avanza con paso firme, es la construcción en el presente de su visión de futuro y la determinación de las estrategias que le permitan alcanzarla. Al respecto se cuenta ya con un enunciado de misión y visión institucionales y con el diseño o rediseño de la misión y visión de la Unidad Académica acordes a la del Instituto. La segunda etapa es la elaboración del plan de largo plazo que permita concretar la visión de futuro, respondiendo a la misión. La tercera etapa, corresponde a la planeación táctica, la de corto plazo. Con esta metodología las Unidades Académicas, y los participantes en el curso-taller, podrán avanzar en la planeación



del desarrollo de los departamentos, academias o Unidades Académicas, o de sus respectivos programas y proyectos.

La planeación táctica debe encontrar aquellas áreas y acciones que necesiten activarse o cambiarse en el momento actual, o en el corto plazo, para poder construir desde el presente la visión de futuro y garantizar así el cumplimiento de la misión de la organización (Marúm, 2001).

La planeación táctica debe ser, entonces, el compromiso presente de directivos, personal académico y administrativo, estudiantes y comunidad en general, para definir y trazar los caminos a seguir con una visión sistémica, considerando a la institución como un todo, así como a cada una de sus Unidades Académicas en lo particular, a fin de que se produzcan resultados susceptibles de medición.

Si el proceso de planeación estratégica sólo se queda en la determinación del pensamiento estratégico y la elaboración del plan de largo plazo, sin que los objetivos estratégicos se plasmen en planes concretos de acción inmediata, se corre el riesgo de asignar recursos presupuestarios en los programas de trabajo anuales de manera aislada y separada de la visión de futuro y de las estrategias y objetivos deseados, con lo que no se garantizaría el logro del posicionamiento estratégico, la supervivencia y el éxito futuro de la institución, sus dependencias académicas y sus programas.

La comunidad académica de las Unidades Académicas deberá analizar el significado de los desafíos del cambio, identificar los retos que imponen las nuevas circunstancias en las que debe funcionar la organización. Las medi-



das se deben tomar desde las responsabilidades de los trabajadores, los directivos y los estudiantes, para tener éxito ante estos desafíos. Lo anterior es una condición necesaria para iniciar un proceso de cambio.

Antes de concluir es importante que cada participante reflexione sobre las siguientes cuestiones:

1. ¿Qué es lo que hoy resulta aparentemente "imposible" o muy difícil de hacer, pero que si pudiera realizarse mejoraría significativamente la calidad?
2. ¿Qué puedo hacer cotidianamente para contribuir a que el Instituto mejore su calidad como institución educativa?
 - a. En mi Unidad Académica
 - b. En mi trabajo administrativo
 - c. En mi trabajo académico
 - d. En los cursos que imparto
 - e. En el trabajo diario que realizo
3. ¿Cómo voy a demostrar mi compromiso institucional ante las nuevas circunstancias que vive el IPN?

PARA CONCLUIR

Como ya se señaló, los Cuadros No. 1 al No. 6 presentan una propuesta de concreción de la metodología de la planeación estratégica aplicable al contexto de las Unidades Académicas, o de un área de las mismas. Puede ser utilizado para orientar el trabajo de una academia, de un departamento, de un programa, de un proyecto o de la Unidad Académica en su totalidad.



Para identificar si la metodología pudiera ser de utilidad en el caso particular de cada participante, este ejercicio se realiza de manera individual.

1. Revise detenidamente los cuadros 1 a 6.
2. Identifique en los cuadros 1 a 4 de esta guía de trabajo en las que se llevaron a cabo ejercicios relacionados con dichos cuadros (hacer el análisis por cada columna o renglón del cuadro).
3. Identifique el programa, proyecto, departamento o academia en donde pudiera ser utilizada la metodología presentada en el curso-taller (resumida en los cuadros 1 a 6), para mejorar su desarrollo y elevar la calidad del IPN.

Finalmente, si la metodología resulta atractiva para continuar el trabajo dentro de su Unidad Académica recuerde que para concretar un proceso de esta naturaleza se requiere vencer las resistencias y abrirlo a la participación de la comunidad, a fin de que los planteamientos sean contruidos de manera conjunta.

Quienes han contribuido para hacer posible esta experiencia de aprendizaje colaborativo esperan haber generado en los participantes las inquietudes suficientes, así como haber proporcionado las herramientas necesarias para que, en cada una de las áreas de las diferentes Unidades Académicas que conforman al Instituto, pueda retomarse activamente y con mejores insumos la tarea de construir un mejor futuro politécnico.

CONCRECIÓN DE UN ESQUEMA DE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA PARA EL NIVEL DE LOS PROGRAMAS,
PROYECTOS O LAS UNIDADES ACADÉMICAS DEL INSTITUTO POLITÉCNICO NACIONAL

I. EL PENSAMIENTO ESTRATÉGICO

CUADRO 1

LOS ELEMENTOS CENTRALES DEL MODELO EDUCATIVO DEL IPN Y SU EXPRESIÓN EN UN PROGRAMA, PROYECTO O UNIDAD ACADÉMICA

Pregunta orientadora: ¿Qué impacto tendría cada uno de los elementos del modelo educativo en su programa, proyecto o unidad académica y qué nuevas responsabilidades y cambios se deberían promover en el/la mismo/a en cuanto a?:

Educación Centrada en el aprendizaje	Que promueva una formación integral y de alta calidad científica, tecnológica y humanística	Que combine equilibradamente el desarrollo de conocimientos, actitudes, habilidades y valores	Que proporcione una sólida formación y que facilite el aprendizaje autónomo, el tránsito de los estudiantes entre niveles y modalidades educativas, instituciones nacionales y extranjeras y hacia el mercado de trabajo	Que se exprese en procesos educativos flexibles e innovadores y múltiples espacios de relación con el entorno	Que permita que sus egresados sean capaces de combinar la teoría y la práctica y contribuyan al desarrollo sustentable de la nación	Que promueva la equidad

CUADRO 2

LOS ELEMENTOS CENTRALES DEL MODELO ACADÉMICO DEL IPN Y SU EXPRESIÓN EN LOS PROGRAMAS, PROYECTOS O UNIDAD ACADÉMICA

Pregunta orientadora: ¿Qué impacto tendría cada uno de los elementos del modelo académico en el programa, proyecto o en la Unidad Académica?:

Estructura organizacional del programa, proyecto o Unidad Académica y participación en la red del IPN ⁷	Nuevas tareas y responsabilidades del programa, proyecto o Unidad Académica en cuanto a los planes de estudio y su organización ⁸	Responsabilidades en la investigación y su articulación con los planes de estudio	Responsabilidades en la extensión y su articulación con los planes de estudio	Responsabilidades en la vinculación y su articulación con los planes de estudio	Responsabilidades en la internacionalización y cooperación y su articulación con los planes de estudio	Formas y mecanismos de planeación y evaluación

⁷ El funcionamiento en red en el IPN se propone impulsar el trabajo horizontal, coordinado y conjunto entre las Unidades Académicas del IPN, guiado por cuatro objetivos fundamentales: 1) articular los niveles de formación; 2) vincular la docencia, la investigación y la extensión; 3) optimizar el uso de los recursos con los que se cuenta (humanos, físicos y financieros) y, 4) elevar sustancialmente la calidad en cada programa, proyecto o Unidad Académica.

⁸ Los planes de estudio de la oferta educativa del Instituto Politécnico Nacional serán: semiflexibles, por créditos, conformados por unidades de aprendizaje (asignaturas, talleres, laboratorios, proyectos de investigación, vinculación, servicio social, extensión y prácticas) organizadas en ciclos escolares semestrales; susceptibles de ser ofrecidos por varias Unidades Académicas (es decir con partes comunes acordes a la rama y perfil del programa); con salidas intermedias (técnico medio, profesional asociado, especialidad, u otras que se consideren necesarias); con diversos tipos de actividades de enseñanza y aprendizaje y con tránsito fluido entre los distintos niveles y sub-niveles y entre las redes que conformen las Unidades Académicas.

CUADRO 3

MISIÓN Y VISIÓN DEL PROGRAMA, PROYECTO O UNIDAD ACADÉMICA⁹

Misión
Visión de futuro
Principios y valores

⁹ Para la elaboración de la misión y visión de la Unidad Académica, y para la definición de los valores y principios en los que se sustenta su trabajo académico, es necesario considerar la misión y visión generales del IPN, así como los elementos del modelo educativo. El proceso de planeación estratégica está formado por tres elementos fundamentales e indisolubles para lograr la mejora de la institución. El primer elemento lo constituye el pensamiento estratégico, esto es, la claridad de qué es la institución, cuál es su razón de existir, hacia dónde deberá transitar como anhelo compartido para lograr mejores resultados y qué valores y principios son los que sustentan la rectitud de ese cambio y del tránsito hacia la imagen ideal en el futuro. El segundo elemento es la planeación de largo plazo y el tercero es la planeación táctica o de corto plazo. Las estrategias, formas o caminos que se tomarán para llegar a ese futuro son parte del segundo elemento de la planeación estratégica: el plan de largo plazo (cuadros 4 y 5). Una vez que se tiene clara la esencia institucional y que se ha definido un futuro común (que se debe describir con todas sus particularidades y características para cada una de las áreas y niveles, y para todas las funciones que realiza la institución), se requiere identificar los elementos positivos y de impulso que se tienen para alcanzar esa imagen institucional ideal, y lo que falta para lograrlo, así como explorar el entorno para determinar cuáles cambios ocurridos o que ocurrirán proporcionan posibilidades de

CUADRO 4

CONCRECIÓN DE UN ESQUEMA DE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA EN EL NIVEL DE UN PROGRAMA, PROYECTO O UNIDAD ACADÉMICA

Marco de la planeación	Impacto en las funciones tradicionales y en las nuevas funciones	Matriz FODA ¹⁰			
		Fortalezas para realizar las funciones ¹¹	Oportunidades para realizar y ampliar las funciones ¹²	Debilidades para realizar las funciones ¹³	Amenazas para realizar y ampliar las funciones
Nuevas necesidades, tendencias y cambios en el entorno					
Plan Institucional de Desarrollo 2001-2006					
Modelo Educativo ¹⁴					
Modelo Académico ¹⁵					
Misión y Visión de Futuro					

¹⁰ Se recomienda considerar, entre otros, los siguientes aspectos: 1) ampliación de la cobertura con equidad (innovación educativa, modalidades alternativas a la presencial, flexibilización curricular); 2) educación de calidad (mejora del perfil de los docentes, consolidación de cuerpos académicos, rediseño de los planes y programas, innovación y calidad educativa, formación y desarrollo integral del educando, fortalecimiento del posgrado); 3) relación con el entorno (investigación con sentido social, vinculación, internacionalización, fomento a la cultura científica y tecnológica); 4) gestión académica y administrativa (planeación, gestión, organización, reactivación de las academias); 5) optimización del uso de los recursos (humanos y materiales); 6) evaluación y seguimiento para la mejora de la calidad.

¹¹ Considerar los diagnósticos tradicionales existentes solo como fuente de información estadística y cualitativa.

¹² En cuanto a las oportunidades y amenazas, deberán considerarse los cambios importantes en el entorno, especialmente aquellos referidos al mercado de trabajo y de los principales empleadores, así como a los avances en la ciencia y la tecnología, la incorporación de nuevas instituciones educativas, nuevos demandantes, y todo aquello que se identifique como una oportunidad o amenaza.

¹³ Considerar aspectos como normatividad, recursos humanos, financieros, tradición, relaciones, prestigio, etc.

¹⁴ Incorporar el resultado del ejercicio realizado en el Cuadro 1.

¹⁵ Incorporar el resultado del ejercicio realizado en el Cuadro 2.

CUADRO 5¹⁶
CONCRECIÓN DE UN ESQUEMA DE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA EN EL NIVEL
DE UN PROGRAMA, PROYECTO O UNIDAD ACADÉMICA
CONTINUACIÓN DEL CUADRO 4

Políticas específicas para el desarrollo del programa, proyecto o Unidad Académica	Objetivos estratégicos o centrales para convertir las debilidades en fortalezas y los riesgos o amenazas en oportunidades y garantizar el cumplimiento de las funciones	Metas para los objetivos (especificadas al 2006 y 2025) ¹⁷	Estrategias para alcanzar los objetivos y metas

¹⁶ Las políticas, objetivos, metas y estrategias deben ser acordes con la visión de futuro del IPN, y se debe, además, considerar lo establecido en el Programa Institucional de Desarrollo, el modelo educativo y académico. En otras palabras, el trabajo realizado en la primera fase de la planeación estratégica (pensamiento estratégico) debe orientar el desarrollo de esta segunda fase.

¹⁷ Puede haber una o más metas para cada objetivo

III. LA PLANEACIÓN TÁCTICA

CUADRO 6
LA PLANEACIÓN TÁCTICA Y UN ESQUEMA GENERAL DE REFERENCIA
PARA LA ELABORACIÓN DE PROGRAMAS OPERATIVOS ANUALES

Objetivos y metas estratégicas al 2006 ¹⁸	Estrategias para alcanzar los objetivos y metas ¹⁹	Áreas de resultados críticos ²⁰	Indicadores de desempeño ²¹	Proyectos por iniciar ²²	Acciones necesarias para realizar los proyectos	Responsables de los proyectos y de las acciones	Recursos por proyecto y totales		
							Humanos	Financieros	Otros ²³

¹⁸ Esta información proviene de las columnas 2 y 3 del cuadro 5.

¹⁹ Esta información proviene de la columna 4 del cuadro 5.

²⁰ Áreas en las que se tienen que lograr los mayores cambios, acordes con la columna 2 del cuadro 4.

²¹ Indicadores de desempeño de la Unidad Académica en las funciones sustantivas y adjetivas, y en relación con los objetivos y metas estratégicas.

²² Solamente se incluyen aquellos proyectos que resultan prioritarios.

²³ Como por ejemplo, contar con la normatividad adecuada, realizar licitaciones, concursos, etc., especificando quién los garantizará, si son de responsabilidad compartida, y quién los promoverá y le dará seguimiento si son responsabilidad de otra instancia institucional.

ANEXOS



ANEXO 1

EVALUACIÓN DEL CURSO

Evaluación de los aprendizajes

La evaluación permite conocer el grado en que dicho proceso ha contribuido a acrecentar los saberes, habilidades o actitudes del participante; el presente curso-taller es un importante paso que da el IPN hacia la consecución de nuevas formas de trabajo, por ello la evaluación del mismo se realizará a través de la participación activa de cada uno de los participantes, el desarrollo de las actividades y de los ejercicios de aprendizaje enmarcados en cada uno de los temas de cada módulo, en el trabajo colaborativo y en la participación analítica en los distintos espacios de este curso-taller.

El curso se evaluará mediante aprobado o no aprobado.

Al término del curso se otorgará una constancia de participación por 42 hrs. con valor curricular avalada por el Instituto Politécnico Nacional.

Evaluación del curso

La calidad del curso será evaluada a través del cuestionario anexo, por lo que le pedimos sea tan amable de dar respuesta a él de una forma objetiva, ya que éste servirá de retroalimentación para la impartición de cursos subsecuentes.



EVALUACIÓN DEL CURSO

Nombre del curso : _____

Fecha del curso : _____ Horario : _____

El presente cuestionario tiene como finalidad evaluar cuantitativa y cualitativamente el desarrollo del curso, lo cual permitirá su retroalimentación y enriquecimiento a partir de las opiniones y/o sugerencias vertidas. Agradecemos de antemano que nos proporcione sus opiniones, siendo lo más objetivo posible, ya que esto nos dará la oportunidad de mejorar nuestro servicio.

En las preguntas que así lo soliciten, favor de calificar con el siguiente referente:

1 = DEFICIENTE 2 = REGULAR 3 = BUENO
4 = EXCELENTE

I. DEL PROGRAMA

1. Se presentó el programa del curso.
SI NO
2. Se presentaron los objetivos planteados.
SI NO
3. Se alcanzaron los objetivos planteados.
SI NO
4. El nivel del curso fue el esperado.
SI NO



II. DEL CONTENIDO

5. Continuidad y coherencia en el desarrollo de los contenidos del curso.

1 2 3 4

6. Se cubrieron los contenidos planteados en el programa.

1 2 3 4

7. Los contenidos cubrieron los requisitos necesarios para desarrollar eficientemente el curso.

1 2 3 4

III. DE LA METODOLOGÍA

8. Las estrategias de enseñanza propiciaron la relación teórico-práctica.

1 2 3 4

9. Los recursos de información y comunicación empleados en cada sesión, para asimilar los temas de acuerdo con los objetivos fueron.

1 2 3 4

10. El tiempo programado para el desarrollo del programa.

1 2 3 4



IV. DE LA EVALUACIÓN

11. Relación entre los ejercicios y/o actividades con los contenidos tratados durante el curso.

1 2 3 4

12. El grado de dificultad fue.

1 2 3 4

13. El tiempo asignado a fue.

1 2 3 4

V. DE LOS INSTRUCTORES

14. Considera los conocimientos del instructor como.

1 2 3 4

15. El instructor facilitó la construcción del conocimiento

1 2 3 4

16. Las intervenciones del instructor fortalecieron las actividades del curso

1 2 3 4

17. Fomentó la participación e interacción de los asistentes.

1 2 3 4



18. Permite la resolución de dudas y la retroalimentación de los comentarios.

1 2 3 4

19. La puntualidad del instructor es.

1 2 3 4

20. Maneja el equipo de cómputo y de apoyo audiovisual.

1 2 3 4

VI. DE LAS INSTALACIONES, EQUIPOS Y SERVICIOS

21. Se contó con el equipo de cómputo y conectividad necesaria para el curso.

1 2 3 4

22. Las instalaciones donde se impartió el curso resultaron adecuadas.

1 2 3 4

23. Considera adecuada la ubicación de la sede.

1 2 3 4

24. Considera que la ventilación, limpieza y mobiliario del aula fueron.

1 2 3 4

25. El servicio de cafetería fue.

1 2 3 4



VII. DEL PARTICIPANTE

Evalúe la actuación del grupo en general en los siguientes aspectos:

ACTITUD	POCA	ADECUADA	MUCHA
Receptividad			
Interés			
Participación			
Aportación			
Puntualidad			

124

IX. OBSERVACIONES Y RECOMENDACIONES

1. ¿Cubrió el curso las expectativas que usted tenía?

SI NO ¿POR QUÉ? _____



2. Si pudiera cambiar algo del curso ¿qué cambiaría?

3. ¿Piensa utilizar el material y programas en actividades posteriores al curso? _____

4. ¿Cómo calificaría a los responsables de la organización?

BUENO REGULAR MALO

5. Refiera su experiencia en el curso.

Le agradeceríamos cualquier comentario u observación



ANEXO 2

GLOSARIO

PLANEACIÓN ESTRATÉGICA DE LA EDUCACIÓN SUPERIOR

Presentación

Generalmente, los conceptos usados en la planeación estratégica, como en muchos otros campos, tienen múltiples acepciones, ya que provienen de diferentes áreas del conocimiento y de distintos desarrollos científicos. Por ello, es importante esclarecer el significado con el cual se utilizan en los procesos de planeación estratégica del Instituto Politécnico Nacional, a fin de proporcionar códigos compartidos en sus significados, y, de esta manera, hacer un uso eficiente en su aplicación institucional.

127

El contenido de este glosario fue seleccionado considerando aquellos términos utilizados con más frecuencia en los procesos de planeación estratégica institucional. Las definiciones fueron tomadas en algunas ocasiones de las referencias citadas al final, en otras se resumieron de los conceptos y explicaciones que dan los referentes bibliográficos utilizados en el curso "Planeación Estratégica del Cambio Estructural y Curricular" y, en otras más, han sido definiciones que se construyeron con el trabajo de los facilitadores y las aportaciones individuales o grupales de los participantes los diversos trabajos realizados en el Instituto Politécnico Nacional.



Dado que los términos seleccionados tienen procedencias diversas, es probable que en otras aplicaciones y en otras comunidades académicas y no académicas, sus significados difieran de los aquí presentados.

A

Académico (véase profesor docente y profesor investigador)

Acreditación

Proceso que tiene como objetivo informar a la sociedad sobre el resultado del desempeño institucional. Está sustentado en la autoevaluación y convalidado con la evaluación externa, para dar reconocimiento público a la calidad y confiabilidad de un programa académico, o de una institución.

En el caso de México, a la acreditación de títulos y grados se la ha llamado certificación y recertificación al proceso de renovación de un título o grado certificado en un período anterior. También, se le asocia con la aprobación de una asignatura o de un curso, o con la certificación oficial de estudios.

Acreditación de conocimientos adquiridos fuera del espacio educativo y por experiencia laboral

Es el proceso de reconocimiento y acreditación de los conocimientos adquiridos de manera autodidacta, a través de la experiencia laboral o con base en el régimen de certificación referido a la formación para el trabajo. Estos tipos de reconocimiento a los aprendizajes otorgan la revalidación



y equivalencia de estudios. Estos mecanismos, en el sistema educativo nacional, corresponden, por una parte, al reconocimiento y certificación de competencias laborales que realiza el Sistema Nacional de Competencia Laboral, y, por la otra, al reconocimiento de niveles de estudio que se sustenta en el Acuerdo 286 de la Secretaría de Educación Pública. El propósito de estos mecanismos es el de establecer puentes que faciliten el tránsito entre sistemas educativos formales y no formales y el mercado de trabajo. Su propósito es conseguir una educación de calidad con equidad.

Actitud (es)

Expresión de los valores en el comportamiento del individuo. Es la forma de predisposición relativamente estable del comportamiento humano que nos hace reaccionar ante determinados estímulos, objetos, situaciones o conocimientos, de una forma concreta.

129

Actividad académica

Son las acciones y tareas que realizan los profesores docentes e investigadores para dar cumplimiento a las responsabilidades de formación de recursos humanos y de generación, aplicación, adaptación y difusión del conocimiento. Incluye, por tanto, todas las tareas relacionadas con la investigación, la vinculación, la difusión, la extensión, así como actividades artísticas, deportivas, comunitarias, y todas aquellas necesarias para realizar las funciones sustantivas de la institución y para garantizar la formación integral de los alumnos.



Actividades de enseñanza-aprendizaje

Conjunto de acciones y estrategias didácticas realizadas por el profesor o por los alumnos, orientadas a lograr que los alumnos asimilen conocimientos y habilidades con vistas a su formación académica.

Actividades de aprendizaje

Son las acciones que se diseñan como parte constitutiva de las experiencias de formación para los alumnos, y sirven para lograr los objetivos planteados en estas experiencias, con el apoyo, planeación y asesoría del profesor. Estas actividades pueden darse dentro y fuera del aula, dentro y fuera de la institución, están centradas en la corresponsabilidad de los alumnos en su propia formación y dirigidas a la construcción de conocimiento, el desarrollo de habilidades y destrezas y al fomento de actitudes y valores éticos en los alumnos.

130

Alumno

Persona que, con el objeto de recibir una formación académica sistemática, ha sido admitida e inscrita en cualquier programa académico de una institución educativa, después de haber cubierto los requisitos y trámites dispuestos por la misma, con lo cual adquiere los derechos y obligaciones estipuladas en las leyes, reglamentos y disposiciones de la institución.

En algunas instituciones se entiende por formación académica sistemática la que se ofrece en programas permanentes con duración de un año o más, y en otros se considera la que se ofrece en cualquier tipo de programa, con cualquier tiempo de duración, de ahí que quienes participen en los programas de educación continua, capacitación,



actualización, entre otras, sean considerados alumnos en unas instituciones y en otras no.

Ambiente de Aprendizaje

Es el espacio donde se realiza una actividad de aprendizaje. El ambiente más conocido es el aula, pero con el avance tecnológico y los cambios en el modelo educativo propuesto por la UNESCO, se ha ampliado este espacio a áreas de reunión de estudiantes, cyber jardines, sitios de Internet, video o teleconferencias interactivas, etc.

Amenaza (s) o riesgos

Son elementos o circunstancias externas a la organización que ocurren, o se espera que ocurran, en el entorno y que ponen en peligro a una parte o a toda la organización. Son factores que reducen o disminuyen la posibilidad de que una parte o toda la organización se desarrolle o sobreviva. Son los factores que la exponen porque son impedimentos externos para que la organización alcance su misión y sus objetivos estratégicos y sobre los cuales la organización no tiene control o sólo tiene un control relativo.

131

Aprendizaje autónomo o autoaprendizaje

Proceso de aprendizaje realizado sin ayuda directa del docente y que produce una actitud revalorativa o autovalorativa en el alumno, logrando, de esta manera, su independencia intelectual.

Área de resultados críticos

Áreas o categorías funcionales de la organización que son esenciales para su mejor funcionamiento. Se relacionan con las funciones o actividades más importantes o las que



agreguen mayor valor en el funcionamiento de la organización y son la base para identificar los aspectos cruciales del rendimiento a fin de establecer objetivos de corto plazo.

Área de conocimiento

Conjunto de campos de la ciencia, las humanidades o las artes que son afines en sus objetos de estudio, en sus aproximaciones a la realidad o en sus formas de analizarla. Generalmente se considera un área de conocimiento, al conjunto de actividades realizadas por escuelas, departamentos o dependencias que agrupan a profesores o investigadores formados para, o interesados en, un conjunto similar de problemas y realidades, como el Área Médico Biológica, el Área de las Ingenierías y la Física, el Área de las Ciencias Económico-Administrativas.

132

Asignatura (véase Unidad de aprendizaje)

Autoaprendizaje (véase Aprendizaje autónomo).

Autoevaluación

Proceso valorativo de las actividades realizadas en relación con los objetivos que la propia institución o dependencia se ha propuesto. Es auto referida, ya que es la propia organización que la realiza quien define la magnitud y adecuación de los logros propios.

B

Benchmarking o diagnóstico por comparación

Proceso para diagnosticar las brechas de desempeño de una parte o de toda la organización, al compararla o verla



en relación con las mejores prácticas, o con las organizaciones consideradas como líderes, en el ámbito en el que se desempeña la organización que busca compararse.

C

Calidad

En el ambiente empresarial la calidad de un bien o de un servicio se define como un grado predecible de uniformidad y confiabilidad a bajo costo y adecuado al mercado, tomando los elementos que propone Edward Deming, para quien calidad no significa necesariamente excelencia o alta calidad, porque existe baja calidad o, también, mala calidad.

De igual forma, se define a la calidad como aquellas características que el usuario reconoce como usables o benéficas en un bien o servicio, o que le dan adecuación al uso para el cual se espera que sirvan, coincidiendo con Joseph Juran. Se ha definido también como el cumplimiento de requisitos donde el estándar es cero defectos (Philip B. Crosby), o como el valor inverso de la pérdida que un servicio causa a la sociedad después de haber sido proporcionado (Genichi Taguchi). Estas definiciones sólo incluyen una parte de lo que es el proceso educativo, por lo que no pueden aplicarse directamente para definir la calidad de la educación superior.

De acuerdo con la UNESCO, la calidad es el requisito indispensable para actuar con eficiencia y eficacia frente a las necesidades de los actores sociales y las demandas, con propuestas capaces de incidir en los procesos sociales, eco-



nómicos, culturales y éticos. Por su parte la ANUIES considera que se puede entender la calidad de la educación superior como la eficiencia de los procesos, la eficacia en los resultados y la congruencia y relevancia de estos procesos y resultados con las expectativas y demandas sociales.

La calidad de la educación superior consiste en que sus egresados tengan una formación que les permita contribuir a satisfacer las necesidades de la sociedad y la capacidad de transformar las desigualdades que enfrenta el país.

Campus

Espacio físico o virtual en el que se concentran diferentes actividades académicas que realiza una institución, así como los servicios de apoyo para su realización. Su plural es los "campi", y una institución puede tener uno o más campi y éstos pueden funcionar de manera relativamente autónoma o en red.

Cátedra y catedrático

Término utilizado para designar a quien imparte una cátedra o asignatura en una institución educativa. Este término ha dejado de usarse en el lenguaje formal de la educación superior, ya que las cátedras han dejado su lugar a las experiencias de aprendizaje y a los espacios formativos múltiples, por lo que el término catedrático está siendo sustituido por el de profesor facilitador del aprendizaje y por el de instructores, dependiendo de la función que realiza.

Carga académica

Total del trabajo que tiene que realizar un estudiante para obtener la aprobación de un espacio curricular o de todo



un plan de estudios; o el total de trabajo que tiene que realizar un profesor para cumplir con las responsabilidades que le asigna la normatividad institucional.

Carga horaria

Total de horas a la semana que durante un semestre debe trabajar un estudiante o un profesor para cumplir con las responsabilidades del trabajo académico que corresponde, o que se ha asignado previamente como la necesaria para ese cumplimiento.

Centralización

Concentración de autoridad y funciones en algunos núcleos del sistema institucional. Característica que se le da a los procesos y a las estructuras, al hacerlas depender de una autoridad general que se ubica por encima de las autoridades particulares, en jerarquía y en responsabilidades, para realizar las funciones propias de la institución.

135

Centro de autoacceso

Espacio físico dentro de un campus donde se proporciona a los estudiantes, profesores y trabajadores de la institución en general, la asesoría, los materiales y medios necesarios para que realicen procesos de autoaprendizaje en diversas áreas del conocimiento y en el desarrollo de habilidades. Generalmente se utiliza para el apoyo a ciertas áreas curriculares y al aprendizaje de idiomas. En algunas instituciones educativas cumple la función de apoyar el aprendizaje, independientemente del área y nivel de estudios.



En el IPN se denominan Centros de Apoyo Polifuncional para Acceso a Tecnologías de Información y Comunicación.

Certificación

Proceso por medio del cual se asegura la verdad de un hecho; se consigna en un documento.

En la educación superior y en el mercado laboral tiene dos acepciones. Como proceso que culmina en el reconocimiento de la validez oficial de los estudios que ofrece una institución (REVOE) o de los títulos y grados expedidos por ésta; y como acreditación de la veracidad, capacidad y confiabilidad en el desempeño profesional de quienes poseen títulos y/o grados.

Colegio Académico

Cuerpo decisorio de las cuestiones académicas fundamentales de la institución o de parte de ella, formado por estudiantes, miembros del personal académico y directivo. En algunas instituciones se denomina Consejo Académico, Senado o Consejo Universitario. El Consejo de más alto nivel en las instituciones educativas del nivel superior generalmente se denomina Consejo Universitario o Consejo General Universitario.

Competencia

Conjunto de conocimientos, capacidades, habilidades y actitudes que permiten a una persona desarrollar con eficiencia la actividad que desempeña.

Aunque también significa confrontación, como en el caso de las competencias deportivas, este no es el sentido en el que se utiliza en la planeación estratégica.



Competencia laboral

Conjunto de conocimientos, habilidades, destrezas, actitudes y valores necesarios para el desempeño de una actividad de acuerdo con las necesidades existentes en el ámbito laboral, reconocidas como tales por los empleadores.

Contexto o entorno

Realidad externa a la institución; fenómenos, circunstancias y situaciones que se dan fuera de la institución en los aspectos económico, político, social, ambiental, científico, tecnológico, humanístico y artístico.

Crédito

Unidad de medida del tiempo de trabajo y dedicación que los alumnos realizan en una actividad curricular. La UNESCO definió el valor de una hora de trabajo a la semana, durante un semestre de 15 semanas efectivas de clases, dedicado a actividades de tipo teórico, equivalente a un crédito; pero si es dedicado a actividades de tipo práctico se considera como medio crédito. En el acuerdo de la Asamblea de la ANUIES de 1972, en Tepic, Nayarit, se decidió utilizar el crédito como unidad de medida, pero expresada en números enteros, por lo que se estableció el valor de dos créditos para actividades de tipo teórico y un crédito para actividades prácticas.

El crédito es diferente a la calificación. Una calificación es la valoración hecha por uno o varios profesores sobre el aprendizaje logrado por el estudiante, mientras que el crédito refleja la cantidad de trabajo invertido. Una vez que el estudiante obtiene una calificación aprobatoria, se anota



en el registro escolar del estudiante, tanto la propia calificación como el número de créditos correspondientes a la actividad formativa que aprobó.

Cuerpo (s) académico(s)

Los cuerpos académicos (CA) son grupos de profesores de tiempo completo que comparten una o varias líneas de investigación o de estudio (líneas de generación y aplicación del conocimiento, LGAC) en temas disciplinares o multidisciplinares, y un conjunto de objetivos y metas académicos. El número de integrantes de un CA debe ser suficiente para atender las metas comunes en el desarrollo de las LGAC, pero con un límite superior que permita la comunicación e interacción eficaz y continua entre sus miembros. Típicamente, un CA tiene entre 5 y 20 miembros.

138

Las líneas de investigación de un CA deben ser específicas y temáticamente afines. La afinidad puede darse por especialidad o campo disciplinario, o bien, si son interdisciplinarias, por el objeto de estudio o problema. Los profesores miembros de un CA deben enfocar sus actividades de docencia, tutelaje y gestión académica a atender uno o varios programas educativos dentro de su área. El CA participa en redes con sus pares en el país y en el extranjero, y se vincula con empresas u organismos que aprovechan los recursos humanos formados en el CA o el conocimiento generado por la vía de la investigación aplicada.

De acuerdo con la SEP, los cuerpos académicos son grupos de profesores de tiempo completo que comparten una o varias líneas de generación y/o aplicación del conocimiento (investigación o estudio) en temas disciplinares o



multidisciplinares y un conjunto de objetivos y metas académicas.

Currículum

Plan que de manera explícita norma o conduce un proceso de la enseñanza aprendizaje. Es el marco, que, dentro del modelo académico de una institución, sirve para fundamentar y dar justificación a lo que se enseña y cómo se enseña en los programas académicos que ofrece la institución. Está formado, entre otros, por elementos como los siguientes: contenidos, fines, objetivos, perfiles de ingreso y egreso, procesos, formas de evaluación, duración y secuencia de las actividades que se desarrollan, y tránsitos posibles, para lograr realizar la formación de los alumnos, correspondiente a un programa académico, y que es concordante con el modelo educativo. El plural de “el currículum” es “los currícula”, aunque en latín los sustantivos llevan incluidos ya el artículo, por lo que sólo sería currículum y currícula.

139

Currículum por competencias

Síntesis instrumental mediante la cual se seleccionan, organizan y ordenan, para fines de formación, todos los aspectos de una profesión que se consideren social y culturalmente valiosos y eficientes para el ámbito laboral. El currículum define el tipo y la organización de los estudios que deben realizar los alumnos para dominar una profesión y a la vez propiciar la interacción adecuada que debe existir entre los diferentes elementos institucionales que dan sentido a la educación profesional técnica.



Curso

Espacio formativo, unidad de aprendizaje o de enseñanza-aprendizaje que ofrece un conjunto organizado y programado de conocimiento teóricos y/o prácticos. Es uno de los tipos de segmentos de los que se compone un plan de estudios.

Cyber jardín

Espacio de aprendizaje al aire libre, dentro de las áreas verdes de una institución educativa, que cuenta con conexiones a Internet y con los accesorios necesarios para hacer uso de la comunicación y la información virtual con fines de aprendizaje.

D

140

Debilidad o debilidades

Factor(es) o elemento(s) interno(s) de la organización que constituye(n) la(s) deficiencia(s) o su(s) más baja(s) capacidad(es) y que le impiden enfrentar con éxito el cambio o la competencia. Son las características negativas o faltantes dentro de la organización, ya que son factores que reducen su capacidad de actuación y que limitan su capacidad de respuesta ante los cambios.

Dependencia de educación superior (DES)

Figura creada por la Subsecretaría de Educación Superior e Investigación Científica, (SESIC), en el marco del Programa para el Mejoramiento del Profesorado (PROMEPE), para definir una forma de organización al interior de las Instituciones de Educación Superior (IES). En una DES se agrupan Escuelas, Facultades, Centros de Investigación o De-



pendencias afines por su área del conocimiento, disciplinas que atienden, programas de estudio y líneas de generación y aplicación del conocimiento (LGAC), y comparten sus recursos e infraestructura a fin de hacer un uso más eficiente de los recursos materiales y del trabajo de los profesores. Su funcionamiento está sustentado en los cuerpos académicos.

Descentralización

Proceso jurídico normativo que consiste en delegar o transferir las responsabilidades y funciones de una autoridad central a las autoridades o instancias subalternas.

Desconcentración

Proceso administrativo (y algunas veces jurídico) que consiste en distribuir en varias sedes geográficas la ubicación de una sede central, conservando la autoridad central todas las responsabilidades y decisiones generales.

Destreza

Pericia que pone en juego una habilidad.

Diagnóstico normativo o tradicional

Es la etapa inicial de un proceso de planeación que considera que el entorno es relativamente estable y sus cambios son predecibles, por lo que busca indagar y emitir un juicio sobre cómo se encuentra la organización, los procesos que están funcionando bien y los que no, a fin de mejorarlos de acuerdo con la jerarquización o urgencia de obtener determinados resultados.



Diagnóstico estratégico

Es el segundo elemento o la segunda parte de un proceso de planeación estratégica que considera que el entorno es altamente cambiante, y que esos cambios son poco predecibles e inciertos, por lo que busca indagar y emitir un juicio sobre cuáles son las fortalezas y debilidades internas de la organización para enfrentar los cambios y para transitar hacia su visión de futuro, y cuáles son las oportunidades y los riesgos o amenazas que le presentan los cambios en el entorno para lograr esta visión de futuro. También se conoce como matriz DOFA en el ámbito empresarial o matriz FODA en el ámbito institucional.

Diagnóstico por comparación (véase Benchmarking)

Diseño curricular

142

Es el proceso mediante el cual se define la representación gráfica o expositiva de un plan o programa de estudios, o de una actividad académica que deberá llevarse a cabo. Incluye elementos o componentes del currículum tales como los objetivos curriculares, los perfiles de ingreso y egreso, las etapas del plan de estudios, los trayectos o tránsitos posibles, los tiempos y formas de evaluación, así como las materias, experiencias de aprendizaje o los espacios que formarán el plan de estudios.

Docente o profesor docente

Miembro del personal académico de una institución cuya función principal es la enseñanza o la facilitación del aprendizaje.



E

Educación a lo largo de la vida

Definición acuñada por la UNESCO para designar el derecho que tienen todas las personas a recibir educación en cualquier etapa de su vida y de forma permanente.

Eficacia

Es el adecuado empleo de los recursos de que dispone una institución para realizar los objetivos y metas previstos, con oportunidad y acierto de las decisiones tomadas, de las acciones emprendidas, para garantizar que los resultados son los que la sociedad espera.

Hay eficacia en los procesos institucionales cuando se logran objetivos relevantes para la totalidad de la comunidad.

Eficiencia

Es la relación que se establece entre el logro de los objetivos planeados, considerando el óptimo uso de los recursos empleados para lograrlos, así como el tiempo utilizado en este logro. Existe eficiencia en un proceso cuando se logran los objetivos institucionales propuestos al menor costo posible de recursos, con el menor tiempo y el menor desgaste humano.

Empleabilidad

Capacidad que tiene un egresado o un estudiante de utilizar su formación o parte de ella en desempeñar un puesto de trabajo exitosamente, independientemente de la proporción de su formación profesional que utilice en dicho desempeño.



Entorno (véase contexto)

Equivalencia de estudios

Equiparamiento de los procesos de formación. Similitud general o aproximación entre dos o más procesos formativos. Generalmente se ha entendido como la equiparación total o la igualdad uno a uno entre los espacios formativos, lo que ha limitado y hecho poco flexibles los procesos de intercambio y movilidad de estudiantes.

Estándar

Norma o nivel que prevalece o que se pretende alcanzar.

Estrategia

Es la forma de conseguir los objetivos, de convertir las intenciones en acciones y los deseos en trabajo. Es el camino, la manera o la forma en la que se plantea alcanzar los objetivos, a través de un conjunto de acciones basadas en principios y decisiones que se siguen durante un tiempo determinado.

144

La integran los principios de acción que forman un cuerpo coherente de decisiones que se pueden tomar sobre un conjunto de posibilidades de diversa naturaleza, para el logro de los objetivos, de conformidad con las reglas establecidas. La conforman guías y límites dentro de los cuales deben establecerse las directrices operacionales que se seguirán para avanzar en la consecución de los objetivos que garanticen el cumplimiento de la misión y la realización de la visión de futuro. Para cada objetivo se puede diseñar una o más estrategias que sean coherentes y se complementen entre sí.



Estructura

Organización establecida entre las partes que forman un sistema o una institución y que permite reconocerlos como poseedores de una identidad y un sentido, ya que articulan y organizan todas las actividades vinculadas con sus respectivos ámbitos. Las estructuras más frecuentes en las instituciones de educación superior son la estructura académica y la estructura administrativa.

Estudiante (véase alumno)

Evaluación Institucional

Es la apreciación crítica que se hace de uno o más procesos que realiza la institución y que se traduce en una calificación o en un juicio, que es, a su vez, la atribución de un valor según la escala que se aplica o la que se define.

Evaluación del aprendizaje

Apreciación del avance y grado de construcción del conocimiento que tiene el estudiante en cada una de las partes o etapas del proceso de su formación. Al ser un proceso permanente permite optimizar los resultados y el trabajo, ya que posibilita, de manera gradual, constatar el avance y por tanto replantear las estrategias de aprendizaje de cada alumno.

Examen departamental

Evaluación que consiste en la constatación por una sola vez de los resultados de aprendizaje de los alumnos de acuerdo con los criterios previamente establecidos por un Departamento o conjunto de profesores agrupados en academias o cuerpos académicos.



F

Flexibilidad curricular

Organización del currículum que permite al alumno diseñar su propia trayectoria y su propio ritmo dentro del plan de estudios.

Flexibilidad administrativa

Característica del funcionamiento de la estructura y organización de la gestión del currículum, que apoya al alumno facilitándole los procesos administrativos en el tiempo, lugar y forma en que los requiera.

Formación integral

Proceso educativo que incluye el desarrollo equilibrado de todos los aspectos que forman al ser humano tanto en lo intelectual, como en lo social y en lo personal.

146

Fortaleza (s)

Factores o elementos internos de la organización que constituyen las mejores virtudes o capacidades de una organización que le permiten enfrentar con éxito los cambios o retos del entorno y de la competencia. Son atributos clave, habilidades y capacidades distintivas de una organización para su crecimiento y su diversificación. Aquello que una organización hace muy bien y que a otras organizaciones le sería difícil realizar.

Funciones sustantivas

Son el conjunto de fines, tareas, actividades que definen la esencia del trabajo que realiza la institución para lograr la



misión para la cual fue creada. Para las instituciones de educación superior se han definido como Docencia, Investigación y Extensión de los Servicios y Difusión de la Cultura.

Funciones adjetivas

Son el conjunto de tareas o actividades que apoyan o facilitan la realización de las funciones sustantivas y por tanto, definen la manera de llevarlas a cabo, por lo que califican o adjetivizan esta forma de realizarlas, de ahí su nombre de adjetivas.

Se han definido como funciones adjetivas a la administración, la planeación y la normatividad, entre otras.

G

Gestión

La gestión es parte de un proceso administrativo amplio que busca guiar o conducir a la organización, con direccionalidad y rapidez, al logro eficaz y oportuno de sus objetivos y metas institucionales, para garantizar el cumplimiento de su misión y para avanzar en la construcción de su visión o imagen de futuro institucional, garantizando el cumplimiento de sus fines como organización social. La forman el conjunto de acciones administrativas que realiza una institución para ejecutar las decisiones tomadas, por lo que algunos autores la consideran sinónimo de administración.

Gestión de la calidad

La gestión de la calidad es la actividad que permite la atención permanente entre metas y logros institucionales, ya que sirve de eslabón entre estos elementos y con ello ga-



rantiza la mejora continua y permanente de los procesos y sus resultados.

La gestión de la calidad en las instituciones de educación superior tiene como finalidad promover cambios positivos y mejoras incrementales al interior de la institución y en sus relaciones con quienes reciben el producto de su trabajo dentro y fuera de ella. Esta gestión promueve liderazgos positivos, mejor trabajo académico, desarrollo y mejora de procesos administrativos, fomenta el trabajo en equipo, las decisiones colegiadas y el compromiso institucional, pero sobre todo, transforma la práctica cotidiana de los actores individuales y fomenta la reflexión, introspección y recuperación de sus prácticas.

H

148

Habilidad (es)

Es el potencial que el ser humano tiene para adquirir y manejar nuevos conocimientos y destrezas.

Horizonte de planeación

Lapso de tiempo que se considera como la perspectiva más lejana y el conjunto de posibilidades para la culminación de las estrategias que permitirán alcanzar los objetivos que llevarán a lograr la visión de futuro propuesta. En la planeación estratégica el horizonte de planeación comprende dos décadas o más, y de acuerdo con los factores y posibilidades específicos que se consideren a lo largo de ese lapso, se plantean cortes o llegadas intermedias que sirvan para evaluar el avance en la construcción de la visión de futuro.



I

Ingresos propios o autogenerados

Son las percepciones que recibe una institución de educación superior y que no provienen del subsidio gubernamental, sino que son producto de trabajos, servicios, donaciones y aportaciones que la propia institución obtiene.

Insumo (s)

Son los elementos o ingredientes iniciales para un proceso de transformación que los convertirá en productos terminados.

Internacionalización

Es un proceso que consiste en introducir la dimensión internacional en las funciones básicas de la docencia, investigación y extensión, así como en la misión y en la cultura institucional. La internacionalización es a la vez un objetivo y un instrumento. La internacionalización se refleja en la mejora de la calidad de la oferta docente, a través de la actualización de los contenidos y métodos docentes, del nivel del profesorado y de la ampliación de las oportunidades de los estudiantes para la movilidad; en la calidad y pertinencia de la investigación y en las actividades de extensión, así como en la modernización institucional.

ISO 9000:2000

Conjunto de procedimientos y requisitos que solicita la Organización Internacional de Normalización (IOS) para certificar la confiabilidad que los clientes pueden tener en un proveedor de bienes o servicios, y que buscan facilitar su intercambio internacional.



Se traducen en normas conocidas como serie ISO9000. Estas normas se modificaron en el año 2000, de ahí que a las normas serie ISO 9000 se le haya agregado el sufijo 2000, para diferenciarlas de las anteriores.

J

Jerarquizar

Ordenar de acuerdo con la importancia. Dar orden de prelación a un conjunto.

Just in time

Sistema de manejo de inventarios y requerimientos de producción que optimizan los insumos y el capital invertido en ellos, al programarse su entrega en el momento en que se requieren dentro de la producción. Se trata de entregas oportunas y no tiene el significado de su traducción literal en español de "justo a tiempo" o "en el último minuto del plazo".

150

L

Líneas de generación y aplicación del conocimiento (LGAC) véase Cuerpos Académicos.

Lineamiento (s) Véase políticas.

M

Materia (véase asignatura).

Megatendencia (s)

Trayectorias generales de los grandes cambios que se espera sucedan en fenómenos económicos, políticos, sociales, tecnológicos, que se definirán en el mediano y largo pla-



zos, o que tardan en formarse y que, una vez perfilados, influyen en los seres humanos y en sus organizaciones durante cierto tiempo.

Meta (s)

Es la cuantificación o la especificación de un objetivo. Un objetivo puede tener una o varias metas.

Misión

Es el propósito fundamental de la existencia de una organización respecto de sus esferas de actividad y de la sociedad; es el enunciado que plasma simple y brevemente la razón de ser de la organización.

Es una frase breve, concisa, que da un sentido de propósito y dirección a los esfuerzos de un equipo. Debe ser suficientemente específica para servir como guía en el establecimiento de prioridades y en la evaluación del valor estratégico del desempeño del equipo; sin embargo, no debe ser tan específica como para incluir los objetivos y metas.

Existe una misión general que es la de la institución y misiones específicas o particularidades que asume la misión general para cada una de las dependencias, funciones o partes que forman la institución, éstas deben ser congruentes con la misión general y esclarecer de qué forma con su trabajo en un área especial van a contribuir al logro de la misión general.

Modalidad Educativa

Modo o forma de realizar las actividades formativas de los estudiantes. Las modalidades educativas más conocidas o utilizadas son:



La escolarizada, que es la forma tradicional donde los alumnos asisten al espacio físico de la institución y realizan sus actividades formativas fundamentalmente en el aula y de manera presencial. El trabajo se valora por las horas-aula de permanencia, y puede ser real o a distancia, si se auxilia de tecnologías de la información y la comunicación (TIC's), pero que requieran la presencia sincrónica de los estudiantes y el profesor o profesores.

La no escolarizada, antes llamada extra escolar, que puede ser abierta y/o a distancia, que es la forma de atender las necesidades formativas de los alumnos sin que éstos mantengan una presencia permanente o cotidiana en el aula o con el profesor, sino más bien recurren al profesor como asesor, tutor o guía de su formación, que está centrada en la responsabilidad y motivación personal de los alumnos, y puede o no auxiliarse de tecnologías de la información y la comunicación, lo que dará la particularidad de ser no escolarizada a distancia o no escolarizada tutorial.

152

La mixta, que combina en proporciones iguales o distintas las dos modalidades anteriores, y entre las cuales se encuentran las semi-escolarizadas, las escolarizadas presenciales, enriquecidas con TIC (Tecnologías de Información y Comunicación) sólo en una parte del proceso, y las intensivas apoyadas con TIC, entre otras.

Estas modalidades pueden realizarse con procesos sincrónicos, donde los estudiantes y los profesores coinciden en tiempo y espacio ya sea real o virtual; también puede ser asincrónica, donde esta coincidencia en espacio y tiempo no se da y las actividades de aprendizaje se realizan real

o virtualmente en diferentes momentos y en distintos espacios que posteriormente se relacionan entre sí.

Modelo académico

El modelo académico indica las maneras, las formas concretas en que una institución diseña su oferta educativa y se organiza para impartir los programas. El modelo educativo, junto con la misión institucional, proporciona los elementos fundamentales para la construcción del modelo académico.

El modelo académico se refleja en la forma en que la institución se organiza para impartir los programas de estudio. Se construye sobre la base de las orientaciones generales del modelo educativo de la institución y contiene dos aspectos básicos: 1) la estructura organizacional y, 2) los planes de estudio.

El modelo académico debe servir de guía para el diseño de los currícula de la institución, debe traducir el modelo educativo en cuestiones generales que normen el diseño curricular. El modelo académico se refleja en la forma en que una institución se organiza para impartir sus programas de estudio. Es la combinación del tipo de organización (escuelas, departamentos, mixto, red) con el tipo de currículum (rígido, semiflexible, flexible).

La elaboración del modelo académico contiene una parte técnica importante que debe ser elaborada por expertos en diseño curricular. Las tareas y responsabilidad de dichos expertos es la de traducir el modelo educativo (y los consensos en torno a él) en un conjunto de normas que



deberán guiar el diseño, organización e impartición de los programas de la institución, considerando, entre otros aspectos, la estructura académico-administrativa de la institución, sus normas, cultura y recursos disponibles.

Modelo educativo

El modelo educativo expresa concepciones institucionalmente compartidas sobre las relaciones con la sociedad, el conocimiento, la enseñanza y el aprendizaje. Define el deber ser de la institución respecto de la forma y contenido de los procesos de generación, transmisión, y difusión del conocimiento. Estas concepciones deben estar sustentadas en los propósitos y fines, en la misión, en los valores de la Institución y tener como horizonte de futuro la visión institucional.

154

El modelo educativo es la representación abstracta y esquemática de las estructuras, objetivos y conocimientos, así como procedimientos y métodos, relativos a los servicios educativos que proporciona una institución. El modelo educativo presenta las orientaciones generales indica los más importantes contenidos de la formación que habrán de estar incorporados en los programas de una institución educativa.

El modelo educativo expresa concepciones institucionalmente compartidas sobre las relaciones de la institución con la sociedad, el conocimiento, la enseñanza y el aprendizaje. Define el deber ser de la institución respecto de la forma y contenido de los procesos de generación, transmisión, y difusión del conocimiento. Estas concepciones deben estar sustentadas en los propósitos y fines, en la misión, en los valores del Instituto y tener como horizonte de futuro la visión institucional.



El modelo educativo, se construye colectivamente y requiere del consenso de la comunidad académica, pues debe fundamentarse en los principios, ideario y valores de la institución, así como garantizar que la formación de los estudiantes construya dichos principios, ideario y valores.

N

Niveles educativos

Etapas secuenciales completas en las que se estructura el sistema educativo.

En México estos niveles son: educación elemental (jardín de niños); educación primaria y educación media (secundaria); estas dos consideradas como educación básica; educación media superior (bachillerato y educación tecnológica de nivel medio) y educación superior (que incluye formación de profesional asociado, licenciatura y posgrado).

En otros países los niveles son educación elemental (primaria), educación secundaria (secundaria y bachillerato) y educación post-secundaria (profesional asociado, licenciatura y posgrado), a la que también se le puede denominar pregrado y postgrado.

La Clasificación Internacional Estandarizada de la Educación de la UNESCO, clasifica los niveles educativos asignándoles números ascendentes a partir del número 1 para educación básica, hasta 7 para la educación de posgrado.

Normas de Competencia Laboral

Las normas de competencia indican lo que la persona debe saber y saber hacer, para declararla competente, mientras



que los programas de estudio indican la forma de adquisición de los conocimientos, habilidades y destrezas consideradas en dichas competencias; todo ello bajo un enfoque constructivista.

Estas normas pueden ser:

1. Normas Técnicas de Competencia Laboral (NTCL) emitidas por el Consejo de Normalización y Certificación de Competencia Laboral (CONOCER), con validez oficial nacional y utilizadas para la certificación.
2. Normas de Instituciones Educativas (NIE) elaboradas por las instituciones educativas en colaboración con expertos de la rama industrial que corresponda, con el fin de suplir la carencia de NTCL, son transitorias y no tienen validez para efectos de certificación y son sustituidas por las respectivas NTCL una vez que éstas se publican oficialmente.
3. Normas de empresas (NE) son elaboradas por instituciones u organizaciones empresariales, para sus propios fines, cubriendo así necesidades muy específicas, por lo que no son nacionales ni utilizadas para fines de certificación.

O

Objetivo (s)

Expresión cualitativa de los fines que se pretenden alcanzar. Manifestación de intenciones que se quieren cumplir o que se requieren para hacer realidad la visión de futuro



de la institución, y que incluyen la especificación de qué se quiere lograr y para qué se quiere.

Oferta educativa

Número de programas académicos y número de lugares disponibles en ellos para atender la demanda por educación. Capacidad que tiene una institución o un sistema educativo para atender la demanda.

Oportunidad (es)

Eventos o circunstancias externas a la organización que ocurren, o se espera ocurran en el entorno y que pueden ser aprovechadas, o pueden tener un impacto positivo en el futuro de la organización, y que, en el caso de las empresas pueden darse en: el mercado; los clientes; la industria; el gobierno; la competencia; la tecnología, y en el de las instituciones, además pueden generarse en el sistema educativo nacional e internacional. Estas circunstancias permiten fortalecer la posición de la institución y ampliar su capacidad de influencia.

Organización académica

Estructura y funcionamiento que resulta de una articulación de todos los niveles, elementos y recursos inherentes a las funciones de docencia, investigación y extensión de la cultura y los servicios de una institución de educación superior.

Órgano colegiado

Cuerpo consultivo o resolutivo integrado por un número variable de miembros (profesores, alumnos, ex alumnos, di-



rectivos) que ejercen funciones estipuladas en la normatividad y toman decisiones buscando representar los intereses de la institución.

P

Paradigma

Modelo a seguir. Patrón o guía para la realización de acciones o para la organización y funcionamiento de las organizaciones. Es la representación abstracta, esquemática y simple, de estructuras, objetivos y conocimientos, así como de procedimientos y métodos que sirven de marco de referencia para el diseño, planeación y realización de actividades.

Parámetro (s) véase estándar

Pensamiento estratégico.

158

El pensamiento estratégico comienza con la reflexión sobre la naturaleza más profunda de un proyecto y sobre los desafíos que plantea. Permite definir que es lo esencial y que es lo secundario y que factores no pueden ignorarse sin poner en peligro el éxito de la organización.

El pensamiento estratégico está formado por la Misión de la organización, su visión de futuro, los valores que guiarán la construcción de esa visión, y los objetivos y estrategias generales para hacer realidad ese futuro.

Personal académico

Es el conjunto de personas que en una institución de educación superior se dedica, de manera definitiva o interina, de forma parcial o de tiempo completo, a las labores de docencia, investigación y extensión de la cultura y los servi-



cios. Los miembros del personal académico pueden también responsabilizarse de la organización y administración de actividades académicas que requieran del conocimiento y experiencia en las labores académicas.

Los niveles más usados para clasificar las cualificaciones de este personal son: Profesor Asistente, Profesor Asociado y Profesor Titular, con tres categorías, en cada uno de los niveles, según sus capacidades y experiencias. Ante la limitación que ya enfrentan estos criterios de clasificación, algunas instituciones han promovido el uso de niveles alfabéticos o alfanuméricos.

Personal Administrativo

Es el conjunto de personas que en una institución de educación superior, se dedica de manera definitiva o interina, y de forma parcial o de tiempo completo, a las labores derivadas y asociadas con las funciones adjetivas de administración, planeación, normatividad, entre otras.

Sus niveles y categorías difieren de las del personal académico, y se especifican en un tabulador de categorías, que en la mayoría de las instituciones de educación superior se sustenta en un perfil de puesto y en el conjunto de tareas a realizar en cada uno de ellos.

Este criterio de tabulador y múltiples decenas de perfiles de puestos, también enfrenta ya un agotamiento ante los cambios en el modelo académico y las diferentes necesidades de la gestión, por lo que se tiende a clasificar a este personal con criterios más generales de áreas de servicio.



Personal de apoyo académico

Es el conjunto de personas que en una institución de educación superior, se dedica de manera definitiva o interina, y de forma parcial o de tiempo completo, a las labores asociadas con las funciones sustantivas, como apoyo directo individual o grupal a los profesores en sus tareas de docencia, investigación, extensión de la cultura y los servicios.

Generalmente se denominan Técnicos Académicos y sus categorías tienen la misma denominación de las del personal académico (Asistente, Asociado y Titular), pero sus perfiles y requisitos son diferentes a los de los profesores de esas categorías.

Planeación tradicional o normativa

Conjunto de procesos coordinados, sistemáticos y generalizados para la determinación de acciones tendientes al desarrollo equilibrado y coherente de la institución. Es el proceso que permite dar velocidad y direccionalidad a la mejora institucional en las áreas en las que se buscan mejores resultados.

Supone que la organización debe continuar estructurada tal y como está pero debe hacer mejor lo que ha venido haciendo.

Planeación estratégica

Es el proceso para darle velocidad y direccionalidad al cambio que se consolidará en el largo plazo. Supone que la organización no puede continuar estructurada tal y como está, ni necesariamente debe continuar haciendo todo lo que ha venido realizando, sino que debe reestructurarse para sobrevivir y ser competitiva.



Para lograr este cambio es necesario pensar estratégicamente, a fin de esclarecer la finalidad esencial de la organización (la misión), para poder proyectarla hacia una imagen ideal o visión de futuro deseada, acorde con los valores de la organización y para transitar hacia ella.

El plan estratégico o de largo plazo es el instrumento técnico que se utiliza para guiar este tránsito y el plan táctico es el instrumento de corto plazo que se utiliza para realizar las acciones específicas para ir construyendo en el presente el cambio diseñado en la visión de futuro.

El pensamiento estratégico, la planeación de largo plazo y la planeación táctica o de corto plazo forman los tres elementos indivisibles del proceso de planeación estratégica.

Planeación táctica

Es la parte del proceso de planeación estratégica centrada, específica y detallada que determina procesos progresivos en el corto plazo para enfrentar las debilidades y riesgos, para fortalecer a la institución y darle elementos para que pueda aprovechar las oportunidades, pueda ir construyendo, año con año la imagen ideal determinada como visión de futuro de largo plazo. Esta planeación define con claridad qué pretende lograr la organización en un año; cómo, cuándo y quién será responsable de lograrlo, y cuánto avanzará en la construcción de la visión de futuro en ese corto plazo. Un instrumento concreto de esta planeación es el programa operativo anual, si toma como marco de acción la visión de futuro.

Plan de estudios

Conjunto estructurado de asignaturas, experiencias y actividades de aprendizaje, o cualquier otro tipo de espacios



curriculares, agrupadas con base en criterios y objetivos prefijados y que conlleva un sentido de unidad y continuidad en sus programas con el fin de darles una coherencia a los estudios que se siguen en cada programa académico.

Plazo

Lapso de tiempo predeterminado. En planeación, de manera similar que en la contabilidad, el corto plazo se refiere a un año o menos, el mediano plazo a 5 o 6 años y el largo plazo a más de 6 años. Por extensión, 20 o 25 años se considera muy largo plazo y horizonte de planeación.

Política (s)

Conjunto de lineamientos, orientaciones, principios, normas y especificaciones concretas que se establecen para guiar el funcionamiento institucional y para orientar las acciones que llevarán a la consecución de los objetivos contemplados en los planes.

162

Prioridad

Orden de consideración y tratamiento que se establece en virtud de la importancia o urgencia.

Proceso de Enseñanza-Aprendizaje

Desarrollo de las fases sucesivas de una serie de actividades académicas y no académicas, relacionadas entre sí, que como método o sistema son usados para lograr el aprendizaje (véase) de los alumnos. Este proceso puede estar centrado en las actividades de enseñanza (véase) y tener como complemento las actividades de aprendizaje (véase), o puede coincidir con la propuesta de la UNESCO y estar centrado en el aprendizaje y tener como complemento actividades de enseñanza.



Profesional asociado

Título que se ofrece a los alumnos que cursan estudios que requieren contar con el bachillerato como antecedente, y cuya duración es menor a la de una licenciatura, generalmente dos años. Estos estudios capacitan a los egresados para desempeñarse como profesionales asociados a un profesionista o posgraduado y su cualificación práctica para el trabajo técnico es superior a la de un técnico medio y está mas relacionada con las competencias laborales de alto nivel que requiere el sector productivo.

Profesor (Docente o Investigador)

Es el trabajador académico a cuyo cargo están fundamentalmente las actividades docentes relacionadas con los procesos de enseñanza-aprendizaje, o las actividades de investigación de una dependencia de una institución de educación superior. Como trabajador académico, un docente o un investigador realizan actividades relacionadas con las tres funciones sustantivas (docencia, investigación y extensión de la cultura y los servicios), pero el énfasis de su nombramiento se da en el tipo de actividad que es la principal dedicación de su trabajo. Todo profesor debe desarrollar, equilibradamente, según su tipo de nombramiento, actividades de las tres funciones sustantivas.

163

Programa

Conjunto de acciones, interrelaciones y recursos, orientados hacia el logro de propósitos planeados.

Programa académico

Instrumento normativo que integra un conjunto coordinado de objetivos, actividades de aprendizaje, estrategias y



metas que se traducen en una formación completa en uno o más niveles educativos, con un perfil determinado.

Programas académicos en red

Son programas académicos articulados o interconectados, que comparten objetivos, recursos y esfuerzos, dirigidos de manera coordinada y colegiada por todas las dependencias de educación superior responsables de cada uno de ellos en lo individual.

Prospectiva

Proceso de generar escenarios de futuro, determinando la probabilidad y deseabilidad de las principales variables para que estos ocurran.

Se busca unir la planeación estratégica, con la prospectiva y el estudio del comportamiento de los principales actores en esos escenarios, para generar un enfoque de planeación más completo y con mayor posibilidad de orientar la definición de políticas y la toma de decisiones.

Proyecto (s)

Diseño de una unidad de ejecución de una parte de un programa, en la cual se prevén metas, estrategias, recursos y acciones para alcanzar un objetivo específico de un programa.

R

Riesgo (s) (véase amenazas)

Red

Conjunto articulado e interactuante de las distintas partes que forman un todo organizado, que tienen objetivos co-



munes a alcanzar con estrategias compartidas. Organización estructural y funcional que canaliza el poder atomizado y a veces desordenado de la totalidad, en una complejidad articulada de esfuerzos que genera sinergias.

El trabajo académico en red, ya sea redes de investigación, redes para el desarrollo de programas de formación o redes de cooperación entre programas académicos, entre dependencias o partes de una institución, o entre instituciones, son los ejemplos más conocidos de la connotación académica de red.

Red institucional

Conjunto articulado e interdependiente de las partes que forman una institución en todos sus niveles y en todas sus ubicaciones geográficas. También se define como el establecimiento de unidades académicas universitarias en zonas geográficas distintas, pero unidas política y administrativamente en un esquema institucional común. En Estados Unidos y algunos otros países se les denomina Sistema Universitario o Sistema de una Universidad.

S

Sociedad del conocimiento

Contexto en el cual se han comenzado a manifestar nuevos procesos económicos, científicos-tecnológicos, sociales y culturales para los que, con diversas formas e intensidades, el valor de los conocimientos se está convirtiendo en el recurso económico más significativo. Esto es, el conocimiento, su apropiación y manejo, está teniendo un papel protagónico en la transformación de todos los aspectos de



la vida de las naciones, de sus instituciones, de sus organizaciones y de los individuos.

Seguimiento de egresados

Actividad permanente de estudiar, describir y evaluar las características de la inserción y el desempeño laboral de los estudiantes que han concluido la totalidad de los requisitos del plan de estudios de un programa académico. Esta actividad está cambiando hacia el enfoque de la empleabilidad y hacia completar el esquema de inserción laboral con el de inserción social.

Servicio social

Conjunto de actividades profesionales, sin carácter lucrativo, realizadas por un alumno antes de egresar de su programa académico de nivel medio superior terminal o superior (excepto posgrado), como requisito de egreso, y que promueve la reciprocidad del alumno con la sociedad que lo formó, razón por la cual se realiza en los sectores sociales más desprotegidos y en actividades no empresariales ni con fines de lucro.

Sistema

Conjunto de elementos o partes que integran la estructura de una organización, en la cual dichos elementos se relacionan entre sí o actúan de manera relativamente independiente, pero concurriendo todos al logro de un resultado establecido. Los componentes de un sistema organizacional son los insumos u objeto del proceso, el proceso de transformación de los insumos y los productos o resultados del proceso.



Sistema de créditos

Concepto administrativo que se basa en el valor numérico concedido a las actividades de formación que realizan los alumnos. En este sistema el crédito es la unidad de medida del trabajo de los alumnos y busca la flexibilidad de las estructuras curriculares, así como dar las bases para el reconocimiento al estudio o aprendizaje donde quiera que se haya realizado. Puede aplicarse a sistemas no flexibles en los que solo se trata de aplicar una unidad de medida común al trabajo académico realizado.

Subprograma

Una de las partes que conforman un programa, que comparte sus objetivos y recursos, pero especificados para una sola parte del total.

T

Técnico superior universitario (véase Profesional Asociado)

Tecnologías de la información y la comunicación (TIC's)

Se refiere al conjunto de elementos, procesos, medios e instrumentos que facilitan el acceso, uso y aprovechamiento de la información. Las conforman los medios de comunicación satelital, vía Internet, teléfono, fax, discos compactos, discos de video digital y todas aquellas tecnologías que sirven para enviar y recibir datos, texto, voz e imagen.

Tipología de instituciones de educación superior

Conjunto de criterios con los que se clasifican y agrupan a las instituciones de educación superior, con base en fundamentos académicos y criterios construidos y aceptados por las propias instituciones de educación superior.



La ANUIES considera que el conocimiento de las instituciones que conforman el sistema de educación superior podrá ser mejor, en cuanto a calidad y profundidad, si se logra una descripción de las mismas, en un contexto de criterios sencillos, sistemáticos y significativos. Una forma de aproximación a esta tarea es mediante la construcción de clasificaciones, tipologías o taxonomías, mediante las cuales las IES puedan ser agrupadas en subconjuntos, en los que las instituciones así catalogadas compartan una serie de características relevantes, para lo cual la ANUIES propone una tipología formada por seis perfiles o tipos de instituciones.

Tronco común

Es el conjunto de materias básicas generales para todos los estudiantes de una institución o de un grupo de programas de una misma área del conocimiento, que constituye la iniciación de los estudios del nivel y que por su contenido proporciona las bases para el desarrollo posterior, orientado hacia los estudios profesionales correspondientes, así como las competencias básicas o esenciales para la continuación de la formación.

Tutoría

Esquema institucional de apoyo al estudiante, mediante actividades que realizan uno o varios profesores, de acompañamiento a los alumnos en su tránsito escolar, que incluye la asesoría, la orientación sobre la construcción de su currículum, el apoyo y canalización hacia expertos en asuntos psicológicos, de orientación vocacional, de desarrollo humano, así como el seguimiento del desempeño individual y grupal de los estudiantes.



En la tutoría se reconocen dos modalidades distintas: individual y grupal. En la primera se atienden las dudas surgidas en el proceso de estudio particular del alumno y en la grupal se favorece la interacción de los estudiantes con el tutor para la solución de problemas de aprendizaje o para la construcción de conocimientos.

U

Unidad Académica

Cada una de las Escuelas, Centros y Unidades Académicas que conforman al IPN.

Unidad de aprendizaje

Espacio de enseñanza dentro del plan de estudios, definido por su duración, contenido y disciplina que será su objetivo. Es un conjunto organizado de objetivos y actividades; consta de un número determinado de objetivos particulares, que a su vez, están integrados por objetivos específicos cuyas actividades permiten alcanzar los fines de la construcción del conocimiento y la formación de los alumnos.

La unidad de aprendizaje asume todas las formas posibles de organización y desarrollo, como pueden ser: curso, taller, curso-taller, asignatura, materia, seminario, actividad de investigación, actividad comunitaria, trabajo de servicio social, práctica profesional, actividad de vinculación, actividad artística, actividad deportiva, desarrollo de tesis, entre otras.



V

Valores

Son el conjunto de convicciones profundas y fundamentales, asumidas por todos y cada uno de los miembros de una organización o de una comunidad, que les permiten manifestar su identidad, tanto en su vida interna como en su relación con el exterior, y que guiarán su actividad y generarán en sus miembros un estilo o manera de comportarse y actuar. Son la base o principios generales para deducir las reglas de conducta.

Visión de futuro

Imagen ideal y anhelo compartido de lo que se quiere que llegue a ser la institución. Se resume en un enunciado que proyecta la imagen aceptada de lo que la comunidad quiere que llegue a ser la organización. Debe expresarse en términos de éxito a los ojos de los trabajadores, de los que reciben el servicio, de la sociedad, de las personas que le importan a la organización.

170

Debe contener las características generales de cómo queremos que sea la organización en cada una de sus partes y funciones, incluso con detalle en aspectos centrales que digan cómo serán los profesores, los planes de estudio, la infraestructura, los estudiantes, etc.

Z

Zona de influencia

Área geográfica o geopolítica donde se observan o dirigen los impactos o efectos del trabajo de una institución o de uno o más de sus programas académicos.



BIBLIOGRAFÍA

Castro de Salmerón, Alicia (1986). Glosario de la Educación Superior. México, Edición interna de la ANUIES, México

Canadian Information Center for International Credentials (1996). Guide to Terminology in usage in the field of credentials recognition and mobility. English version, Toronto, CICIC.

CONALEP-SEP. Reforma Académica. Documento base No. 1, abril 2002.

Dirección de Planeación, Evaluación y Desarrollo (1994). Glosario de Términos para la Planeación de la Educación Superior. México, Universidad de Guadalajara.

171

Real Academia Española. <http://www.rae.es>

Sánchez Soler, María Dolores (1995). Modelos Académicos, México, ANUIES. Serie Temas de Hoy No.8.

Instituto Politécnico Nacional (2002). Construir el futuro en el presente. Elementos conceptuales y metodológicos para la planeación y desarrollo de instituciones de educación superior. Materiales para la Reforma. México, IPN, primera edición.

Subsecretaría de Educación Superior e Investigación Científica. PROMEP, <http://www.sesic.sep.gob.mx> y <http://promep.sep.gob.mx/ca.htm>



Universidad Autónoma de Chihuahua. Glosario electrónico.
http://www.uach.mx/uni/docs/cgti_glosario.pdf.
Recuperado 03 de mayo de 2002.

Universidad Veracruzana. Nuevo modelo educativo para la
Universidad Veracruzana. Lineamientos para el nivel
de licenciatura. Propuesta. México, UV, 1999.

Documento base del curso

Instituto Politécnico Nacional (2003). Construir el futuro en
el presente. Elementos conceptuales y metodológicos
para la planeación y desarrollo de instituciones de
educación superior. Materiales para la Reforma. Méxi-
co, IPN, segunda edición.

172

Bibliografía básica

Instituto Politécnico Nacional (2001). Programa Institucio-
nal de Desarrollo 2001-2006. Lineamientos. México,
Secretaría Técnica del IPN. PID/JTG/001/80601, Ju-
nio 18, 2001. O bien en la dirección: [www.ipn.mx/
enlaces_ipn/prog_inst.html](http://www.ipn.mx/enlaces_ipn/prog_inst.html).

Comisión Internacional sobre Educación para el siglo XXI
presidida por Jacques Delors (1996). La Educación
Encierra un Tesoro, México, Correo de la UNESCO, Cap.
4, pp. 89-103

Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología (2001). Progra-
ma Especial de Ciencia y Tecnología 2001-2006, Méxi-
co, CONACyT, primera edición.



Secretaría de Educación Pública (2001). Programa Nacional de Educación 2001-2006, México, SEP, primera edición.

Bibliografía complementaria

ANUIES (2000). La educación superior en el Siglo XXI. Líneas Estratégicas de Desarrollo. Una propuesta de la ANUIES. México, ANUIES.

Buarque Cristovam (1991). La Universidad en la frontera del futuro. Costa Rica, EUNA, pp. 65-77 y 85-118.

González Romero, Víctor (1998). "La experiencia de la Universidad de Guadalajara", en: José Doger Corte, et al, Transformación de la Universidad Pública en los 90, México, ANUIES, pp. 91-145.

Marúm Espinosa, Elia y Alejandro Mungaray Lagarda (1995). "El perfil del profesionista competitivo para el mercado de trabajo de la Cuenca del Pacífico", en: Sánchez Daza, Alfredo y Juan González García, Reestructuración de la Economía Mexicana. Integración a la economía mundial y la Cuenca del Pacífico, México, UC-UAM, pp. 213-225.

Morrisey, George L. (1996). Pensamiento estratégico. México, Prentice Hall, Hispanoamericana. pp. 1-10.

Morrisey, George L. (1996). Planeación a largo plazo. México, Prentice Hall, Hispanoamericana.



Morrisey, George L. (1996). Planeación táctica. México, Prentice Hall Hispanoamericana.

Pallán, Carlos y Elia Marúm. (2000). Presente y futuro de la educación superior. Un estado del conocimiento. Documento preparado para el Centro de Estudios en Economía de la Educación. Febrero, 65 págs.

Sánchez Soler, María Dolores (1995). Modelos Académicos, México, ANUIES, Temas de Hoy, No.8, pp. 11-54.

UNESCO (1998). Declaración mundial sobre la educación superior en el Siglo XXI: Visión y Acción. París.

Universidad Autónoma de Nuevo León (2000). Visión 2006. Monterrey. Nuevo León, marzo.

Universidad Veracruzana (1999). Nuevo Modelo Educativo para la Universidad Veracruzana. Lineamientos para el nivel licenciatura. Propuesta. México, U.V., pp. 35-74.



REFERENCIAS DE LOS AUTORES

ENRIQUE VILLA RIVERA

El Doctor Enrique Villa Rivera, Director General del Instituto Politécnico Nacional, es Ingeniero Químico Industrial por la ESIQIE-IPN y Doctor en Ingeniería en Ciencias Petroleras por el Instituto Francés del Petróleo. Fue Director de Estudios de Posgrado e Investigación, Coordinador General de Vinculación y Secretario Académico del IPN. Ha sido Director Regional de la Asociación Universitaria Iberoamericana del Posgrado, Presidente del Comité de Vinculación de la Asociación Mexicana de Directivos de la Investigación Aplicada y Desarrollo Tecnológico, y responsable de diversas comisiones en la ANUIES. Cuenta con más de 100 artículos publicados y ponencias presentadas nacional e internacionalmente y es autor de un libro (TECHNIP, Francia). Ha realizado estancias de investigación y trabajo en: Alemania, Canadá, España, Francia, Holanda, Inglaterra y Suecia. Es presidente del Consejo de Egresados de la ESIQIE.

175

EFRÉN PARADA ARIAS

Ingeniero Bioquímico, Maestro en Ciencias con especialidad en Alimentos por el IPN y Doctor en Tecnología de Alimentos por la Universidad Politécnica de Valencia. En el IPN fue director de la ENCB, director fundador de la UPIBI, Secretario de Apoyo Académico y Secretario de Extensión y Difusión. En el CONACyT ha sido miembro de diversas comisiones, Consultor Registrado en Ciencia y Tecnología y Subdirector de Investigación Tecnológica. Fue Secretario General Adjunto del Programa Iberoamericano de Ciencia y Tecnología para el Desarrollo (CYTED). Ha sido reconocido con el Premio Nacional al Mérito en Ciencia y Tecnología de Alimentos (1987) y el Premio al Mérito Ciudadano en Investigación Científica "Dr. Guillermo Soberón Acevedo" (1998). Miembro del Sistema Nacional de Investigadores



(1994-2003) y autor de 163 publicaciones nacionales e internacionales. Actualmente es Secretario General del IPN.

YOLOXÓCHITL BUSTAMANTE DÍEZ

Es Ingeniera Bioquímica y Doctora en Ciencias en Bioquímica por el IPN. Fue Subdirectora de la Escuela Nacional de Ciencias Biológicas, Coordinadora de Investigación Científica y Tecnológica en la Dirección de Graduados y Coordinadora General de Vinculación Tecnológica en el IPN y, durante quince años, desarrolló tareas académicas y de investigación. Ha publicado 17 artículos en revistas nacionales e internacionales, y dos capítulos en libros. Se desempeñó durante veinte años en puestos directivos en la Industria Farmacéutica. Premio Nacional Río de la Loza (2001, Asociación Farmacéutica Mexicana). Es miembro de diversas asociaciones en el campo de la farmacia y fue Presidenta de la Comisión Interinstitucional de Prácticas Adecuadas de Manufactura, y de la Asociación Farmacéutica Mexicana. Actualmente preside el Colegio Mexicano de Ingenieros Bioquímicos y es Secretaria Académica del IPN.

176

LUIS FABILA CASTILLO

Es Químico Bacteriólogo y Parasitólogo y Doctor en Ciencias con especialidad en Inmunología por la Escuela Nacional de Ciencias Biológicas del Instituto Politécnico Nacional. Ha realizado estancias posdoctorales y de investigación en Inglaterra, Australia y Japón. Los resultados de sus tareas académicas se han plasmado en 35 publicaciones en revistas científicas del área, dos capítulos en libros y 124 resúmenes en diversos congresos científicos nacionales e internacionales; asimismo, ha dirigido 38 tesis de licenciatura y posgrado. Es miembro del Sistema Nacional de Investigadores, de la Academia Mexicana de Ciencias y fundador del Consejo Mexicano de Posgrado, A.C. Es Coordinador General de Posgrado e Investigación desde 2001 hasta la fecha.



DOLORES SÁNCHEZ SOLER

Maestra en Ciencias Sociales Aplicadas por la Universidad Autónoma de Baja California, candidata al doctorado en Sociología por la UNAM. Fue Directora de Programas Internacionales y Secretaria Académica de la Asociación Nacional de Universidades e Instituciones de Educación Superior (ANUIES), Directora General de Extensión Universitaria y Directora de la Escuela de Humanidades en la UABC. Ha sido profesora invitada en diversas instituciones nacionales y extranjeras, así como en la Organización de los Estados Americanos, en la Organización Universitaria Interamericana y en la ANUIES. Es autora y coautora de quince libros sobre temas de educación superior. Es Coordinadora de Asesores del Director General del IPN.

CARLOS PALLÁN FIGUEROA

Estudios de especialización en Administración Universitaria (Fundación Getulio Vargas, Brasil), Maestría en Planeación Educativa (Universidad de Brasilia) y Doctorado en Estudios Latinoamericanos (UNAM). Autor de tres libros individuales, veinticinco colectivos y de ochenta artículos y ensayos académicos. Fue Secretario General Ejecutivo de la ANUIES y rector de la Unidad Azcapotzalco de la UAM. Premio Anual de Administración Pública (1978) del INAP y Premio ANUIES a la Trayectoria Académica (1999). Ha sido profesor en las Universidades Autónomas de Chihuahua y Tamaulipas, y profesor invitado en instituciones de Brasil, Costa Rica y Ecuador. Es profesor-investigador en la UAM y columnista del suplemento Campus de Milenio-Diario.

177

ELIA MARÚM ESPINOSA

Doctora en Economía por la UNAM. Miembro del Sistema Nacional de Investigadores. Fue profesora de la UAM, la UPN, el IPN y el ITESM, y profesora invitada en la Organización Universitaria Interamericana, la ANUIES y la Universidad Autónoma del Estado de Morelos, entre



otras. Ha sido Secretaria Académica de la ANUIES y Coordinadora de Investigación y Posgrado de la Universidad de Guadalajara. Autora de nueve libros científicos y una diversidad de artículos académicos. Actualmente es profesora-investigadora titular y Directora del Centro para la Calidad e Innovación de la Educación Superior del Centro Universitario de Ciencias Económico-Administrativas (CUCEA) de la Universidad de Guadalajara.

REBECA AMBRIZ CHÁVEZ

Médica Cirujana con estudios de Maestría en Educación Médica en la Universidad Nacional Autónoma de México. Fue Directora General de Cooperación, Coordinadora General de Programas Institucionales, Directora de Programas Internacionales y Coordinadora de Servicios en la Coordinación General de Investigación y Posgrado en la Asociación Nacional de Universidades e Instituciones de Educación Superior. Profesora invitada en diversas instituciones nacionales y extranjeras y, en la ANUIES, es coautora de cinco libros sobre la temática de educación y cooperación internacional. Actualmente es la Coordinadora Académica de la Maestría en Cooperación Internacional para el Desarrollo en el Instituto de Investigaciones Dr. "José María Luis Mora".

178

ANA EMILIA LÓPEZ RAYÓN

Es Licenciada en Psicología y especialista en Psicología y Psicoterapia por la Universidad Nacional Autónoma de México. Con diversos cursos y diplomados en Educación y Diseño Curricular y Diseño de Materiales Instruccionales. Actualmente es Jefe de la División de Innovación Académica de la Dirección de Tecnología Educativa del IPN. Ha sido Jefa del Departamento de Pedagogía, Actualización Docente y Orientación Educativa del CECyT Wilfredo Massieu y Profesora Titular C del Instituto.



ROSA EMILIA SÁNCHEZ GONZÁLEZ

Es licenciada en pedagogía de la Facultad de Filosofía y Letras de la UNAM. Actualmente labora en la dirección de Tecnología Educativa del IPN en el desarrollo e implementación de ambientes virtuales de aprendizaje. Ha trabajado en diversas instituciones como IBM, el INEA y la Facultad de Filosofía y Letras, en proyectos de desarrollo de materiales educativos, evaluación de software educativo, desarrollo de cursos de alfabetización, entre otros.

ROCÍO LEDESMA SAUCEDO

Es licenciada en Periodismo y Comunicación con especialidad en Edición Editorial por la Universidad Nacional Autónoma de México. Actualmente ocupa el cargo de Jefa del Departamento de Capacitación y Vinculación de la Dirección de Tecnología Educativa del IPN; área en la que también ha sido Jefa del Departamento de Modelos Educativos con Tecnología. En el mismo Instituto ha prestado sus servicios como Jefa del Departamento de Promoción y Difusión en la Coordinación de Cómputo Académico. Ha sido Coordinadora Editorial del Centro de Ecología Humana y Salud de la Organización Mundial de la Salud.

TÍTULOS DE LA SERIE
MATERIALES PARA LA REFORMA



1. Un nuevo Modelo Educativo para el IPN.
2. Diagnóstico por comparación (*Benchmarking*) aplicado a instituciones del nivel medio superior de México.
3. Diagnóstico por comparación (*Benchmarking*) aplicado a instituciones de educación superior de México.
4. Programa Estratégico de Investigación y Posgrado.
5. Diagnóstico por comparación (*Benchmarking*) aplicado a instituciones de investigación y nivel de posgrado de México.
6. Modelo de Integración Social del IPN. Programa Estratégico de Vinculación, Internacionalización y Cooperación.
7. Propuesta para la creación del Consejo de Integración Social del IPN.
8. Estrategia para impulsar el trabajo en red en el IPN.
9. Una estrategia de enlace con el entorno: las Unidades de Integración Social del IPN.
10. Programa Estratégico para el Desarrollo de la Extensión y Difusión en el IPN.



11. La transformación de los Centros de Educación Continua y a Distancia en respuesta al nuevo Modelo Educativo del IPN.
12. Manual para el rediseño de planes y programas en el marco del nuevo Modelo Educativo y Académico.
13. La acreditación de programas educativos en México y el Instituto Politécnico Nacional.
14. El perfil del docente para el nuevo Modelo Educativo y Académico del IPN.
15. De la sociedad de la información a la sociedad del conocimiento: más que un glosario.
- 182 16. Construir el futuro en el presente. Elementos conceptuales y metodológicos para la planeación y desarrollo de instituciones de educación superior.
17. Planeación estratégica del cambio estructural y curricular en el IPN. Guía de trabajo del curso taller. Glosario de términos de planeación estratégica.
18. La investigación y el posgrado en la estrategia general para la implantación del nuevo Modelo Educativo y del Modelo de Integración Social.
19. Convenio por la Calidad y la Innovación. Propuesta.

Materiales para la Reforma son documentos
de promoción institucional

Impreso en los Talleres Gráficos
de la Dirección de Publicaciones
del Instituto Politécnico Nacional
Tresguerras 27, Centro Histórico, México, DF
Octubre 2005.

