

**Autoridades y docentes: personal clave para la competitividad en el Instituto Politécnico
Nacional con su modelo educativo**

*María de Lourdes Bonilla Barragán¹
Manuela Badillo Gaona**

Resumen

Un modelo educativo es la extracción de la realidad de una institución educativa para tener la posibilidad de afrontar las tendencias de la sociedad del conocimiento y los paradigmas que dictan las nuevas formas de comercialización e internacionalización, así afrontar la competitividad global. Implementarlo y afrontar estos escenarios son las personas claves autoridades y docentes quienes hacen esto posible. El objetivo fue analizar las acciones y perspectivas de las personas claves en la implementación del Modelo Educativo del Instituto Politécnico Nacional (MEI). Desde una lógica fenomenológico-hermenéutica, el diseño fue con dos enfoques uno cualitativo utilizando la teoría de las representaciones sociales y el otro cuantitativo el método no experimental de tipo exploratorio y la validación con la triangulación. Los resultados: las estrategias de gestión que utilizaron tanto las autoridades como los docentes para la puesta en marcha del MEI y la perspectiva para continuar con la competitividad en el IPN.

Palabras Clave: Competitividad, Instituto Politécnico Nacional, Modelo Educativo y Personal Clave.

Abstrac

An educational model is the removal of the reality of an educational institution to be able to cope with the knowledge society trends and paradigms that dictate new forms of marketing and internationalization, so deal with global competitiveness. Implement it and face these scenarios are the key people authorities and teachers who make this possible. The objective was to analyze the actions and perspectives of key persons in the implementation of the Educational Model of the Instituto Politecnico Nacional (MEI). From a fenomenologico-hermeneutica logic, the design was with two approaches one qualitatively using the theory of social representations and the other quantitative non experimental exploratory and the validated with the triangulation method. The results: management strategies that both authorities and teachers used to putting up of MEI and the prospect to continue with the competition.

Key words: Competitiveness, Instituto Politécnico Nacional, Educational Model and Personal Key

¹ * Instituto Politécnico Nacional

Introducción

La presente investigación nace ante una problemática que usualmente se presenta cuando una institución educativa decide poner en marcha un nuevo modelo educativo y no tiene un referente para la acción en ninguna otra institución: la implementación, más allá del hecho de comprender teóricamente las implicaciones y la importancia de un modelo educativo, es un desafío para las instituciones educativas, el poner todos los recursos con los que cuenta, sincronizar pensamientos y actitudes de la comunidad, y contar con los requerimientos de planeación y normatividad para poder implementarlo, es decir, no basta con comprenderlo en sí mismo, se requiere buscar aquellas estrategias para poderlo accionar. Salir de la teoría a la práctica.

El estudio fue la Escuela Superior de Comercio y Administración, Unidad Santo Tomás, del Instituto Politécnico Nacional (IPN), que fue la escuela pionera al implementar antes que ninguna otra unidad el nuevo Modelo Educativo Institucional (MEI) en el año 2008, lo que le significó aventurarse sin tener un referente para la acción, y además idear estrategias que permitieran la implementación efectiva de la empresa que acababa de tomar.

Las estrategias fueron la principal búsqueda de la investigación: ¿Qué se hace para implementar de manera efectiva un nuevo modelo educativo y que se vea materializado en las aulas en beneficio de los estudiantes, siendo que no existe un antecedente para ser guía y se habrá de comenzar desde cero? para estudiarlo, se estableció el método que se habría de seguir para conocer las estrategias de la ESCA Sto. Tomás, tomado como un proyecto renovando y lo hace mediante estrategias de gestión que tomaron las autoridades y la percepción de los docentes, siendo estos actores clave para realzar dichos cambios, que se reflejan en el aprendizaje del alumno y la armonía de la comunidad académica.

Así, se hizo necesario para este estudio tener una comprensión teórica de lo que es un Modelo Educativo bajo los escenarios de la competitividad mundial y bajo qué contexto se construye, qué elementos son los que le dan forma, y que teorías existen al respecto. Implicó la investigación y comprensión de aquellos aspectos que se ven involucrados cuando se pone en marcha un proyecto dentro de una institución educativa: la gestión y el liderazgo. Además, siendo la ESCA Sto. Tomás una unidad académica del IPN, la investigación abordó su ideario como institución educativa y la revisión del material que dio las bases para crear el MEI.

Cuerpo del trabajo

En el contexto de competitividad global

La demanda del siglo XXI radica en que la educación superior contribuya al desarrollo sociocultural, económico y para la construcción del futuro de los países. Es la educación superior que enfrenta estos desafíos y fomenta la transformación de miras a futuro (UNESCO, 1998. p. 6). En eso reside la importancia de reformar la administración para un cambio institucional de esa manera renovar los modelos educativos por medio de estrategias de gestión, ya que dichas estrategias se presume que responden a las características específicas de cada centro y unidad académica, por lo que este trabajo se desarrolló en la Escuela Superior de Comercio y Administración Unidad Santo Tomás por ser precursora tanto del IPN como en implementar el MEI, ubicada en el Distrito Federal de la Cd. De México. Estudios desarrollados del 2013 al 2015 y fue aplicado a los docentes y autoridades que a once años del MEI, aún no lo aceptan o les falta conocimiento de todo lo que significa y conlleva un Modelo Educativo renovado, en una de las instituciones educativas más prestigiadas del país.

De lo anterior se determinó el objetivo de este trabajo: Analizar las estrategias de gestión que implemento el Instituto Politécnico Nacional para la puesta en marcha del Modelo Educativo Institucional a fin analizar la percepción si influyeron en el personal académico para su trabajo en el aula.

Modelo Educativo del Instituto Politécnico

Hacer un cambio en la administración en una institución por medio de su modelo educativo en una escuela como lo es el IPN, que cuenta con más de setenta años de tradición, con presencia tanto en el D.F. como en varios Estados de la República Mexicana, es hablar de los recursos con los que cuenta de infraestructura como son edificios, oficinas, centros de investigación, unidades académicas, centros de apoyo entre otros; los recursos financieros ya disponibles por presupuesto gubernamental y los recursos humanos. Estos últimos los más complejos que son los que se encargaran de reformar y reorganizar cada una de sus estructuras del Instituto para echar andar el Modelo Educativo, implementación que parte de la necesidad de un profundo análisis para el cambio del modelo, después tomar las bases que dan los Materiales para la Reforma (MEI) ejecutadas con estrategias de gestión (funciones sustantivas), acompañadas de liderazgo para que todas las personas involucradas cumplan la misión y la visión del IPN.

La necesidad para el análisis de un modelo educativo que renueve la administración en una institución educativa como el IPN surge como respuesta ante un contexto que plantea desafíos y que permita que la educación sea dada de manera pertinente para hacer este posible se debe considerar que un modelo educativo de cualquier institución tiene tres partes dentro de ese análisis, la primera es donde se deben considerar las implicaciones, como son la unidad nacional, creencias, tradiciones básicas como la religión y la cultura (Cerón, 1998), entre los que se destacan: Los elementos de un modelo (las bases institucionales, las sociales, las académicas y las de implementación. Las partes que integran a un modelo sus componentes: filosóficos, académicos y organizacionales) (Sánchez y Sánchez, 2013). Las corrientes teóricas de un modelo educativo que manejan una concepción propia de la educación y de lo que esta puede significar para el desarrollo de la sociedad (Palacios J. 2007). Y los tipos que existen de modelos educativos como el modelo por competencias que los organismos internacionales han hecho propuestas técnicas de un núcleo para la formación con la cadena industrial, la relación de la educación, la investigación y administración con el aparato productivo de bienes y servicios, modelo que por recomendación de estos organismos es el tipo de modelo que permea en el IPN (Moreno 2002).

La segunda parte es el contexto como factor fundamental del desarrollo de un modelo educativo que implica un análisis profundo de todo aquello que afecta la dinámica de la escuela y la educación que se imparte dentro de ella, para lograr los fines sociales y su pertinencia, es precisamente esta pertinencia la que convoca el desarrollo de un Modelo Educativo, pues habrá de dar cuenta de las necesidades que existen, las exigencias que se plantean y los cambios hacia los cuales se encamina una sociedad, por este motivo el análisis contexto no puede quedarse aislado en un solo enfoque o perspectiva, por el contrario deben estudiarse todos los factores que en su conjunción que dan forma y determinan el contexto y que para términos interdisciplinarios han de analizarse sin olvidar su relación entre ellos mismos, estos son la economía, la política, las cuestiones jurídicas, lo social y lo cultural; ya que estos en su interacción marcan un escenario que en su análisis generan la base para el desarrollo de un Modelo Educativo (Pedraza, D. 2010).

La última parte es la implementación como una acción permanente, gradual y a largo plazo que incluye revisiones, evaluaciones e innovaciones para su mejora continua del Modelo Educativo, con las adecuadas estrategias basadas en las funciones sustantivas del IPN y la gestión que cada escuela o centro determine acorde a sus características y particularidades con liderazgo, ya que si un modelo no marcha sin las estrategias de gestión propias para éste, las estrategias de gestión no ocurren sin el liderazgo de los personajes involucrados para la operación del modelo en este caso centradas en los

docentes como principales actores dentro de cualquier escuela, que son realmente quienes llevan a la práctica todas las tácticas, acciones y estrategias para implementar el modelo educativo.

En ese sentido, un modelo educativo se crea a partir del análisis de la realidad y de las necesidades, problemáticas y desafíos que ésta presenta, de ahí que obedece a ciertas implicaciones, le prosigue la implantación utilizando las estrategias más viables para cada institución, gestionándolas para obtener los objetivos trazados. Si las estrategias están asociadas con la capacidad de maniobra, con el poder de realizar determinada acción, con la pericia, con las habilidades y aptitudes, de manera muy especial, como un asunto colectivo y amigable, de esa manera desempeñarse con éxito en alguna práctica (Monereo, C., Castello, M., Clarina, M., Palma, M. y Pérez M. L., 2007. pp. 11-23).

Gestión y liderazgo

Las estrategias para la implementación del modelo educativo, tienen su nacimiento y razón de ser a partir de la visión de los directivos, que tienen en sus manos la ejecución de un proyecto determinado, con un trabajo previo de análisis del escenario al que se enfrentan y los resultados que esperan. La gestión tiene un papel determinante al momento que se desea materializar una idea, pero ésta requiere necesariamente del liderazgo de los actores involucrados en la dirección para poder sincronizar favorablemente las voluntades de todos aquellos que tienen relación directa o indirecta con el accionar o ejecución, en este caso, del modelo educativo.

La gestión es necesaria cuando se habla de directivos entrando en acción, en favor de los objetivos planteados, por ello es un concepto que debe ser comprendido más allá de las cuestiones administrativas: “es una capacidad de generar una relación adecuada entre la estructura, la estrategia, los sistemas, el estilo, las capacidades, la gente y los objetivos superiores de la organización considerada. O dicho de otra manera, la gestión es la capacidad de articular los recursos de que se disponen de manera de lograr lo que se desea.”(Casassus, 2000)

La implementación del MEI, específicamente en la ESCA Sto. Tomás implicaba el compromiso de toda la comunidad, pero este debía ser impulsado por autoridades que fungen como directivos, cuestión que requería de la gestión tanto de los escenarios que se presentaban, como de las voluntades de todos los actores involucrados:

“Gestión supone el ejercicio del mando de acuerdo con un tipo específico de pensamiento directivo que guían las decisiones del personal directivo responsable de la gerencia, así como el ejercicio del liderazgo orientado hacia la articulación de los ámbitos convencionales de la administración con los

elementos de la organización como estructura, orientándolos hacia el cumplimiento de la misión escolar” (Álvarez, Topete & Abundes, 2011).

Así, la gestión requiere de directivos o autoridades que piensen su accionar por encima de los aspectos meramente administrativos, y que tomen los desafíos que se les presentan con liderazgo, ya que es una competencia necesaria para conseguir que las voluntades de todos los actores involucrados se sincronicen en favor del proyecto a realizar. Además, es necesario cuando se trata de comunicar las razones que dan vida a tal proyecto, que en el caso de un nuevo modelo educativo, significa que el beneficio traspasa las fronteras de la institución y llega hasta la sociedad, es la principal beneficiada.

El liderazgo entonces, tiene un grado de dificultad debido a que las creencias, ideas y percepciones de aquellos con quienes se trabaja en altamente diversa y por lo tanto es un arte el conseguir que trabajen con entusiasmo para el logro de un objetivo: “El liderazgo es el proceso de influenciar a otros para entender y estar de acuerdo acerca de las necesidades que deben atenderse y cómo hacerlo, así como el proceso de facilitar los esfuerzos individuales y colectivos para alcanzar los objetivos compartidos:” (Yulk, 2006) De ahí que se tengan que seguir ciertas estrategias tanto para que el líder logre dar a conocer todo lo relacionado a un proyecto, pero también se requieren estrategias para mostrar el camino y orientar en todo momento para disipar toda duda.

Personas Claves: Autoridades y Docentes

Cabe mencionar el papel que juegan **autoridades** que guían el buen funcionamiento y la administración de los recursos en la escuela y docentes en la implantación de un modelo educativo ya que como lo menciona el mismo instituto; “La **docencia** como función sustantiva constituye el eje vertebral de la actividad del IPN (IPN, 2001. p.87)”, que se refiere al personal académico como; facilitador del aprendizaje; que aprenda cotidianamente por su práctica; en este constante actualización; que esté vinculado con los productivo y de servicios; que forme parte de redes nacionales e internacionales de conocimiento; y que pertenezca a una comunidad activa, responsable, abierta y altamente comprometida con el IPN y su quehacer académico (IPN, 2004).

Lo anterior sirvió para poder crear así los instrumentos que se aplicaría para la recolección de datos y así conocer las estrategias que la ESCA Sto. Tomás llevo a cabo para poder implementar el MEI, no sólo por el conocimiento per se, sino para poder crear un material sobre la experiencia de esta unidad académica que sirva de base, apoyo o ejemplo para aquellas Instituciones que desean

emprender el camino hacia un nuevo modelo educativo y tener la posibilidad de atender la competitividad global actual.

Metodología

El diseño metodológico se realizó en tres fases la primera fue la teoría de las representaciones sociales, dentro de una investigación de tipo cualitativo para determinar las estrategias de gestión que las autoridades utilizaron para la puesta en marcha del MEI. La segunda etapa fue la percepción de los docentes ante estas estrategias. Y la tercera fase fue el proceso de la validación con la triangulación confrontar las acciones que tomaron las autoridades versus la percepción de los docentes y así cumplir el objetivo de la investigación.

Primera fase: El método de análisis es la teoría de las representaciones sociales, tanto para comprensión del problema de investigación, como para el diseño del instrumento a utilizar y el análisis de los datos obtenidos al aplicarlos. Las representaciones se tratan bajo la comprensión que Denise Jodelet (2008) tiene de estas: "...son una clase de conocimiento, socialmente construido y compartido, que tiene propósitos pragmáticos y contribuye a la construcción de una realidad común en una comunidad", para lo cual Jodelet (2008) lo plantea en tres esferas (ver figura 1), basadas en las representaciones sociales.

Figura 1. Las Esferas de pertinencia de las representaciones sociales

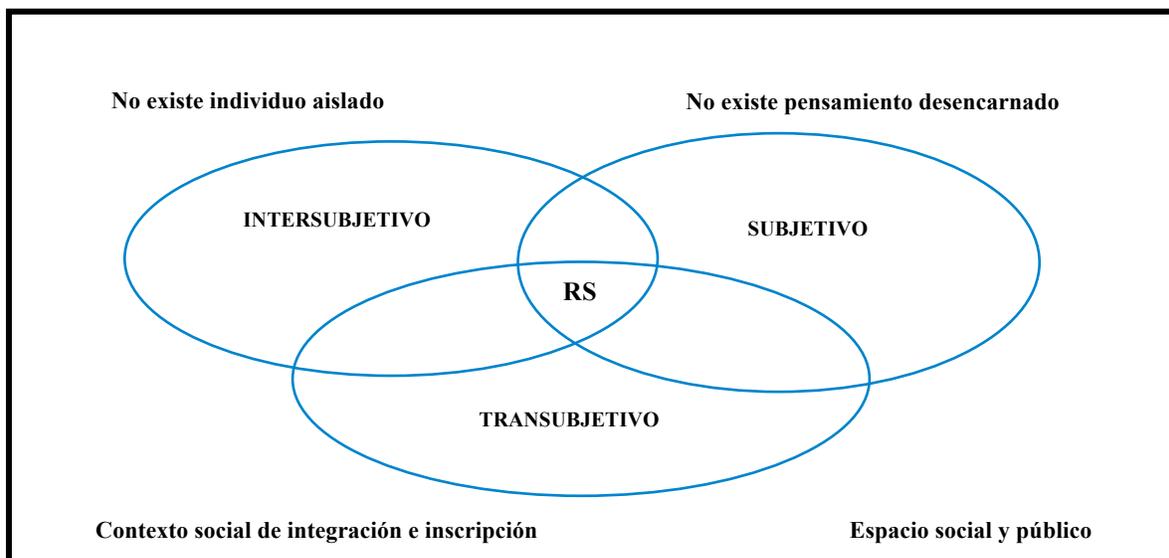


Figura 1. La implementación del MEI no correspondía a la voluntad de un solo actor de la comunidad de la ESCA Sto. Tomás, ni a sus propias creencias y percepciones sobre lo que debía ser, sino que la comunidad

actúa con base en el contexto en que se desarrolla, lo que sabe y ha interiorizado. Adaptado de Jodelet, 2008. Copyright: <http://www.culturayrs.org.mx/revista/num5/Jodelet.pdf>

Así el instrumento escogido para investigación fueron las entrevistas a profundidad a los actores encargados de la implementación del modelo, teniendo como eje rector de las preguntas lo que se sabía en el plano individual sobre el nuevo modelo educativo, lo que ocurrió al implementarlo, y que se aprendió en tal empresa. Buscando dentro de los cuestionamientos las estrategias que se fueron dando dentro del proceso y que servían para modificar creencias, ideas y actitudes ante el cambio que significaba un nuevo modelo educativo.

El análisis de las entrevistas se realizó por medio del software Atlas Ti, estableciendo las categorías relacionadas con la gestión y el liderazgo, por su significado con las estrategias que se fueron dando al implementar el MEI. Fueron aplicadas a 4 actores clave y que vivieron el proceso: El titular de la dirección de la ESCA Sto. Tomás, el Titular de la Subdirección Académica, Titular del Departamento de Evaluación y Seguimiento Académico, Un jefe de carrera.

Segunda fase: de la investigación fue un estudio con enfoque cuantitativo, realizado en una unidad académica de nivel superior la Escuela Superior de Comercio y Administración Unidad Santo Tomás (ESCA Sto. Tomás); del Instituto Politécnico Nacional, el tiempo abordado fue del 2008 al 2013, por ser un tema poco estudiado en base a una revisión y que sólo se guía por la pregunta de investigación el tipo seleccionado fue un diseño no experimental de tipo exploratorio.

Para los estudios exploratorios se utilizan variables de interés, cuando no hay hipótesis y parten del interés del investigador con base en sus experiencias y conocimientos (Hernández Sampieri, et al. 2014, pp. 93-200). Bajo ese contexto son tres las variables de interés propuestas: Estrategias de Gestión, Liderazgo y Docentes.

La muestra seleccionada fue de treinta docentes definida por dos criterios, con 5% de porcentaje de error y nivel de confianza de 80%, ambos calculados en el programa "DecisionAnalyst STATS".

Se optó por un cuestionario con preguntas cerradas y abiertas, mediante un formato escrito y aplicado cara a cara, que sirvió para recopilar datos relevantes que permitieron contestar las preguntas y lograr el objetivo del presente estudio. Cuestionario utilizado como instrumento de medición, para evaluar la confiabilidad y validez lograda por el instrumento se utilizó el coeficiente Alfa de Cronbach calculada en SPSS. Finalmente la información obtenida se analizó con el programa estadístico para las ciencias sociales SPSS (Statistical Package for the Social Sciences). Y se presentaron los resultados.

Tercera Fase: Se realizó el proceso de la triangulación donde se sintetiza las técnicas de las fases anteriores: el accionar de las personas claves ante la problemática planteada y ante la mirada de los investigadores, este proceso da la posibilidad de utilizar cualquier tipo de técnica o método en la recogida de datos y en sus procedimientos de análisis. La triangulación garantizó los resultados obtenidos de esta investigación para lo cual utilizaron varias fuentes, métodos inductivo y deductivo e investigadores con la intención de ampliar la claridad de los constructos desarrollados en el curso de la investigación y corregir los sesgos que aparecen cuando el fenómeno es examinado por un solo observador, con una técnica y desde un solo ángulo de observación (ver figura 2).

Al fin y al cabo, cada investigador siente y percibe en forma diferente, y este aspecto puede ser explotado con fines científicos y que en este proceso unen las fronteras existentes entre las diversas modalidades de la investigación cuantitativa y cualitativa (Cerde, 2011, pp 45-52).

Figura 2. El Proceso de Triangulación



Figura 2. El proceso de la triangulación donde la literatura y fuentes consultadas son confrontadas a través de la información obtenida de la entrevista y el cuestionario realizados, información ratificada por los investigadores involucrados para alcanzar un conocimiento más amplio, pleno y profundo del hecho que se investiga. Adaptado de Cerda, 2011, pp. 45-52. Copyright Editorial El Buhó.

Resultados:

Toda institución educativa que acepte, conozca e implemente cambios en sus estructuras académica y administrativa debe contemplar a la población que en ella convive (autoridades, docentes, personal de apoyo y alumnos) conciliando de tal forma que nadie se vea afectado y por el contrario que todos se sientan parte del proceso de cambio que se esté gestando. En ese sentido la ESCA Sto. Tomás implementa el Modelo Educativo del IPN como un proyecto renovando y lo hace mediante estrategias de gestión determinadas por las autoridades que repercuten a todos los involucrados para conseguir los fines de la Institución y que dicha institución. En este trabajo autoridades y docentes fueron los actores clave y con los cambios realizados por el MEI existen modificaciones en su trabajo, lo cual, se verá reflejado en el aprendizaje del alumno y la armonía de la comunidad académica.

Estrategias de Gestión

Así, las categorías de análisis se pueden clasificar en tres ámbitos: las concernientes a la cultura y las actitudes, las relacionadas con la planeación, y las del liderazgo y de los liderazgos de otros actores. En el primer ámbito, la cultura y las actitudes se manejaban en un ambiente de divergencia, y tomando por sorpresa a las autoridades que esperaban actitudes más favorables, siendo este uno de los retos más grandes al momento de crear estrategias para implementar el modelo. Respecto a la planeación esta se vio afectada por una normatividad que no estaba adecuada a las nuevas exigencias del MEI, lo cual impactaba en el sustento normativo de las acciones, además, las decisiones se tomaban conforme la problemáticas en materia de planeación se iban presentando pues no se tenían documentos guía. En cuanto al liderazgo, este se adaptaba a las situaciones que requerían de un tipo en específico, sobre todo ante las actitudes de resistencia y desconocimiento, que necesitaban del liderazgo autoritario y autocrático, llegando a uno más participativo cuando se lograba la comprensión y participación en la implementación del MEI. Visto a través de las esferas de Jodelet este tenía un fundamento basado en el cambio de los esquemas que los actores conocían y que aceptaban, a un paradigma completamente nuevo y que por lo tanto desconocían, lo que significaba una percepción individual, pero también intersubjetiva al intercambiar opiniones, generando en los trans-subjetivo, una situación de caos pero a su vez de una comprensión más profunda sobre cómo actuar.

De esta forma, las estrategias de gestión se accionaron para solucionar los problemas con los docentes, los alumnos, los jefes y administrativos, y con el área central. Para los profesores se realizaron cursos de capacitación, encuentros para el intercambio de experiencias y retroalimentación entre pares, buscando la sensibilización y el acompañamiento entre los mismos profesores. En cuanto a los estudiantes se generaron canales de comunicación más cercanos, que externaran sus dudas y se dieron soluciones a los problemas que se presentaban. Con los jefes y administrativos, se les dio información de primera mano, con la intención de que ésta quedara clara y fuesen capaces de transmitirla de manera eficaz y efectiva, logrando así dar confianza y disipar dudas tanto para ellos como para sus equipos de trabajo. Finalmente con el área central las estrategias consistieron en comunicar de manera ininterrumpida los problemas que se presentaban y buscar las soluciones en conjunto, además de presentar las propuestas de posibles acciones a fin de no tomar decisiones que atentaran contra los niveles de mando.

Las estrategias así, consistieron en una comprensión de las situaciones que se iban dando, las cuales estaban definidas por actores en específico pero también por la interacción con otros actores, en las creencias, ideas y actitudes que se manejaban tanto en el plano subjetivo, intersubjetivo y transubjetivo, y que en su interacción generaron ambientes en cierto grado hostiles para los cambios que el MEI requería y eran invariablemente necesarios.

Los actores entrevistados, evalúan en conjunto las estrategias y señalan que el cambio en el trabajo áulico es perceptibles por medio de las evaluaciones que los alumnos hacen a sus profesores, así como los comentarios que se reciben por parte de estos sobre el trabajo de los docentes, mencionando además, que aquellos profesores que no deseaban participar en la implementación del modelo buscaron su baja, mientras otros, con base en el intercambio de las experiencias fueron modificando su actitud y se logró impactar en el aula.

Liderazgo

- En todo proceso que se implementen estrategias de gestión van de la mano con el liderazgo en cuanto a la toma de decisiones para la implantación de un modelo educativo, de ahí que se identificaron algunas situaciones de liderazgo por su hacer de los actores principales (autoridades y docentes). De las autoridades por poner todo el esfuerzo y todos los recursos en pro de conseguir los fines principales del plantel, por ejemplo: proporcionar ambientes apropiados (10%) por el diseño y rediseño en los planes y programas de estudio; capacitaciones (37%), cursos de sensibilización, conferencias, jornadas académicas, diplomados intrasemestrales; otras (13%) como son la difusión del modelo, y creación de equipos de trabajo, planeaciones, todas originadas por el modelo educativo.

- Para los docentes una de las estrategias más nombrada para echar andar el MEI y afrontar todo lo que conlleva, ya sea por los beneficios de promoción o por la actualización de su misma área de conocimiento: el 33% tomó algún curso de actualización, un 27% realizó algún estudio de posgrado, otro 17% tomaron diplomados, otro 7% se especializó y un 3% se formó de alguna otra manera.

En ambos casos hubo docentes que no identificaron ninguna acción por parte de la autoridad (23%), así como niegan haber tomado alguna tipo de formación a consecuencia del MEI (13%).

Docentes

Todas las estrategias de gestión antes mencionadas aplicadas para la renovación del Modelo Educativo del IPN en la escuela repercutieron en el trabajo áulico del docente de la manera que a continuación se menciona:

- Para los docentes de la ESCA Sto. Tomás no ha sido fácil adoptar un cambio de modelo, si llevan trabajando de la misma manera entre 20 y 40 años, las implicaciones más sobresalientes fueron: el cambio de paradigmas, los cambios en la transmisión del conocimiento y las diferentes competencias a desarrollar, por lo que hubo docentes que niegan haber tenido alguna implicación por el MEI.
- Las repercusiones en la práctica docente como la participación de los alumnos, la construcción de nuevas planeaciones didácticas que incluyen nuevas formas de evaluación, la constante actualización y capacitación o ninguna, estos fueron trabajos desarrollados en el aula por el modelo educativo.
- Las mejoras en la práctica del docente por todas estas estrategias de gestión en este proceso: por su actuación, por dar la clase lo más renovada posible, por tratar de actualizarse constantemente con o sin el modelo, en el proceso enseñanza aprendizaje, por la factibilidad del modelo en todos sus ámbitos. Casi la mitad de docentes mencionan no haber tenido ninguna mejora por el MEI.
- Aún cuando un treinta por ciento de docentes se abstuvieron en hacer comentarios en torno al modelo, los demás mencionaron situaciones a considerar, ya que finalmente ellos son los que día a día trabajan con el MEI:
 - El MEI es viable para mejorar el Instituto
 - Se debe concientizar más a alumnos y docentes de los beneficios
 - Se debe valorar, evaluar y revisar si es acorde a la ESCA Sto. Tomás
 - Faltan cubrir necesidades, recursos e infraestructura

Conclusiones

El entorno y los retos que enfrentan las Instituciones de Educación Superior por las tendencias de competitividad global y la sociedad del conocimiento, no son tarea fácil ya que estas tienen que hacer ajustes y adecuaciones, el reto para instituciones como el Instituto Politécnico Nacional es proponer una educación lo más adecuada posible a los contextos nacionales e internacionales con su Modelo Educativo Institucional (MEI) manteniendo vigentes sus convicciones desde 1936. Tal es el caso de la Escuela Superior de Comercio y Administración Unidad Santo Tomás (ESCA Sto. Tomás) que para el 2017 cuenta con 172 años de vida, es una de las precursoras en constituir el IPN y una de las primeras en implementar el MEI.

La investigación fue importante para conocer las problemáticas que se presentan cuando se implementa un modelo educativo, que si bien busca responder de manera más efectiva a las demandas sociales en cuanto a la educación, rompe con lo que se conoce dentro de la Institución y obliga a adoptar nuevos esquemas de trabajo, a modificar la cultura en favor del proyecto que se impulsa, e incluso a lidiar con aspectos que rebasan en ámbito de acción de las autoridades y obliga a tomar decisiones emergentes. Las estrategias tomadas en este caso, sirvieron para dar solución a problemas emergentes y a situaciones que no se esperaban, sin embargo ayudaron a ampliar el campo de acción y comprender mejor la naturaleza de los problemas.

La experiencia vivida por la ESCA Sto. Tomás es un referente de los desafíos que encierra un cambio en un paradigma educativo ya conocido, entendido e interiorizado, del que emana cierta cultura y que por lo tanto provee de identidad a quienes forman parte de la institución. También implica que el hecho de conocer un caso práctico sirve para conocimiento de los problemas a enfrentar, qué se puede hacer para prevenir, y que acciones son invariablemente necesarias para lograr buenos resultados.

Si bien esta investigación parte de las experiencias vividas por los actores clave con capacidad de mando y con poder acción, aunado con la percepción de los docentes, pues estos se encuentran en diferentes planos donde sus creencias, ideas y actitudes se ven marcadas por su papel dentro de la comunidad, pero no dejan de tener influencia de los actores y de construirse a partir de la interacción.

Así, las estrategias de gestión para la implementación del modelo educativo consistieron en conocer las problemáticas que se presentaban no sólo por el problema en sí mismo, sino también aquellos factores que los desataban, para así ir a la raíz y a partir de ahí tomar decisiones. También se generaron estrategias a partir de lo que se quería conseguir de los demás actores, con el fin de que se convirtieran en un apoyo para la implementación, lo que encerraba modificar actitudes y crear un

cultura favorable al cambio por medio de una mejor comunicación y el circular la información necesaria en todo momento.

Referencias

- Alvarado, J. A. (2013). *El Modelo Educativo y la Enseñanza de la Nueva Economía. Caso: Escuela Superior de Economía (ESE) del IPN* (Tesis de maestría) México, Instituto Politécnico Nacional, Centro de Investigaciones Económicas, Administrativas y Sociales.
- Álvarez, I., Topete, C., y Abundes. A. M. (2011). *El Concepto emergente de Gestión Educativa Estratégica y desafíos para la formación en gestión*. Recuperado de http://www.comie.org.mx/congreso/memoriaelectronica/v11/docs/area_13/1466.pdf
- Anders, E. (1995). *Técnicas de Investigación Social*. Argentina: Lumen.
- Casassus, (2000). *Problemas de la gestión educativa en América Latina*.
- Cerda, H. (2011). *Los Elementos de la investigación*. Colombia: Editorial El Buhó
- Cerón, S. (1998). *Un modelo educativo para México*. México: Santillana.
- Cerón, S. (2013). *Modelo Educativo basado en competencias*. México: Trillas.
- Domínguez, Y. M. (2011). *Estrategias de organización y gestión: propuestas para coadyuvar con la misión de implantar un modelo educativo en una Institución de Educación Superior* (Tesis de maestría). México, Instituto Politécnico Nacional, Escuela Superior de Comercio y Administración, Unidad Tepepan.
- Galindo, J. L. (1998). *Técnicas de Investigación*. México: PEARSON
- Hernández Sampieri, R., Fernández, C., y Lucio, P. (2014). *Metodología de la investigación*. México: Mc Grau Hill.
- Instituto Politécnico Nacional (2004). *Diplomado en Formación y Actualización Docente para un Nuevo Modelo Educativo*. México: IPN.
- Instituto Politécnico Nacional. (2001). *Programa de Desarrollo Institucional 2001-2006*. México: IPN.
- Instituto Politécnico Nacional. (2003). *Materiales para la Reforma. Volumen 1*. México: IPN.
- Instituto Politécnico Nacional. (2004). *Diplomado en Formación y Actualización Docente para un Nuevo Modelo Educativo*. México: IPN.

- Instituto Politécnico Nacional. (2006a). *Setenta años de Historia del Instituto Politécnico Nacional*. México: IPN.
- Instituto Politécnico Nacional. Modelo Educativo del Instituto Politécnico Nacional. (2010). *Gaceta de la Escuela Superior de Comercio y Administración*, 2, 9-24.
- Jodelet, D. (2008). El movimiento de retorno al sujeto y el enfoque de las representaciones sociales. *Cultura y Representaciones Sociales*, 32-63.
- Lozano, J. C. (2013). *Business Discovery y Business Intelligence aplicados para obtener una Perspectiva a Futuro y Comparativa del Modelo Educativo Institucional del IPN en UPIICSA*". (Tesis) México, Instituto Politécnico Nacional, Unidad Profesional Interdisciplinaria de Ingeniería y Ciencias Sociales y Administrativas.
- Monereo, C., Castello, M., Clarina, M., Palma, M., y Pérez M. L. (2007). *Estrategias de enseñanza y aprendizaje: Formación del profesorado y aplicación en la escuela*. España: Editorial GRAÓ.
- Olvera, C. A. (s.f.). *Sistematización del Proceso de Generación de las Unidades de Aprendizaje como apoyo al Nuevo Modelo Educativo en UPIICSA* (Tesis)..
- Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura. (1998). *Declaración Mundial sobre la Educación Superior en el Siglo XXI: visión y acción*. París: UNESCO.
- Diario Oficial de la Federación. (2001). *Plan Nacional de Desarrollo 2001-2006*. México: DOF.
- Ramírez, A. L., Rangel, S., Reyes, A. L., y Sánchez, L. (2003). *El Clima Organizacional en la Escuela Superior de Comercio y Administración Santo Tomás y la Percepción que tiene el Cuerpo Docente ante el Nuevo Modelo Educativo* (Tesis). México, Instituto Politécnico Nacional, Escuela Superior de Comercio y Administración, Unidad Santo Tomás, 2003.
- Rivas, L. A. (2006). *¿Cómo hacer una Tesis de Maestría?* México: IPN
- Sánchez, L.V. (2013). *Los modelos educativos en el mundo*. México: Trillas.
- Secretaría Académica del IPN. (2004). *Diplomado en Formación y Actualización Docente para un Nuevo Modelo Educativo*, Informe de evaluación y seguimiento. México: IPN.
- Urbano Noriega, J. E. (2009). *Modelo Educativo Sistémico para el Nivel Superior de la ESIME-IPN* (Tesis de maestría). México, Instituto Politécnico Nacional, Escuela Superior de Ingeniería Mecánica y Eléctrica, Unidad Zacatenco,.

Yukl , G. A. (2006). *Liderazgo en las Organizaciones*. Estados Unidos: Prentice Hall.

Yukl, G. A. (2002). *Leadership in organizations*. Englewoods Cliffs: Prentice Hall