

**EVALUACIÓN DE LOS PROCESOS DE PLANEACIÓN
PARA LA REFORMA INSTITUCIONAL
DEL INSTITUTO POLITÉCNICO NACIONAL. (2001-2006).**

ROCÍO HUERTA CUERVO

En el año 2000 y derivado de un ejercicio de planeación, el cuerpo directivo del Instituto Politécnico Nacional (IPN) elaboró el Programa de Desarrollo Institucional, en el cual se estableció la necesidad de iniciar “un proceso de reforma institucional y de actualización de su Ley Orgánica, cuyo propósito fundamental (fue) plantear un nuevo modelo educativo y académico, así como las nuevas estructuras jurídicas y organizacionales que (facilitaran) el cumplimiento exitoso de la misión institucional” [IPN. PDI. P.68].

El IPN se visualizó como “Una institución educativa innovadora, flexible, centrada en el aprendizaje; fortalecida en su carácter rector de la educación pública tecnológica en México, con personalidad jurídica y patrimonio propios, con capacidad de gobernarse a sí misma, enfocada en la generación, difusión y transferencia del conocimiento de calidad; con procesos de gestión transparentes y eficientes; con reconocimiento social amplio por sus resultados y sus contribuciones al desarrollo nacional; con una posición estratégica en los ámbitos nacional e internacional de producción y distribución del conocimiento”. [IPN. MR.1.P.58-61]

A pesar de que en una primera fase (2001-2003), se estableció la necesidad de impulsar estrategias de apertura y participación de la comunidad como un medio fundamental en los procesos de planeación, a seis años de iniciada la reforma los procesos de planeación han continuado realizándose por las autoridades exclusivamente.

El nuevo modelo educativo, por todas las características establecidas (centrado en el aprendizaje), implica avanzar en la construcción de comunidades que aprenden. [Gairín. 1999] Ello requiere la transformación e innovación de las estructuras de toma de decisiones.

2.- MARCO CONCEPTUAL.

Osborne y Gaebler, [Oropeza. P. 51] señalan que diferentes procesos de planeación estratégica involucran distintas tácticas, “pero la mayoría implican un número de pasos básicos: 1.- Análisis de la situación, tanto interna como externa, 2.- Diagnóstico, o identificación de las situaciones clave que enfrenta la organización, 3.- Definición de la misión de la organización, 4.- Articulación de las metas básicas, 5.- Creación de una visión, 6).- Desarrollo de una estrategia para conseguir la visión y las metas; 7.- Desarrollo de un calendario para dicha estrategia y 8.- Medida y evaluación de los resultados. En el caso del sector público señalan un elemento más: consenso.

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

Se deben considerar los factores que aparecen asociados a las organizaciones que desarrollan de manera satisfactoria un proyecto institucional – de acuerdo al enfoque socio-crítico- y son:

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

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

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

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

3.- LOS RESULTADOS DEL PROCESO DE PLANEACIÓN.

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

En el PIMP 2001-2003, el propósito de reformar la Ley Orgánica aparece como una meta a alcanzar en el año 2003, dentro del apartado administración, financiamiento e infraestructura. La estrategia para alcanzarla fue “involucrar a la comunidad politécnica en el proceso de reforma Institucional, en apego a las formas de organización académicas e institucionales así como en estricto respeto a los órganos de gobierno”

4.- LA PARTICIPACIÓN DE LOS DOCENTES EN LOS PROCESOS DE PLANEACIÓN.

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

6.1.- EL CUESTIONARIO.

El cuestionario se aplicó a 120 docentes de cinco escuelas, 36 en la Escuela Superior de

Turismo, 16 en la Escuela Superior de Economía, 15 en la Escuela Superior de Comercio y Administración, 45 en el Centro de Estudios Científicos y Tecnológicos Wilfredo Massieu y 8 en el Centro de Investigaciones Económicas, Administrativas y Sociales.

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

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

6.2.- RESULTADOS DE LA APLICACIÓN DEL CUESTIONARIO.

1.-EL 52% de los profesores que contestaron el cuestionario dijeron conocer el PDI 2001-2006, el 23% manifestaron no conocerlo, y el 21% que sólo lo conoce parcialmente.

2.- El 77% de los profesores encuestados manifestó conocer la misión y visión del PDI, mientras que el 23% no.

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

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

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

6.- El 53% contestó que si han participado en alguna ocasión en procesos de planeación en su centros de trabajo, el 33% no y un 14% no respondió.

7.- El 52% respondió que no han tenido participación en procesos de evaluación, un 41% contestó que si y el resto no contestó.

8.- El 42.60% de los encuestados dijeron conocer las metas mencionadas en el cuestionario y sólo el 9.9% manifestó haber participado en el logro de las mismas.

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

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

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

Pregunta 12.- Del 64% de los profesores que conocen la Ley Orgánica, un 97% considera necesaria su reforma a fin de adecuarla a las necesidades del nuevo modelo educativo y un 3% que no.

La base de la entrevista fueron las siguientes respuestas:

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

Les correspondió a ellos como responsables de la coordinación técnica y de enlace, llenar los formatos que le enviaron del área central.

Los cambios que perciben en los procesos de planeación son básicamente en el terreno

técnico, desde hace algunos años se asocia el presupuesto a los programas, se utilizan sistemas informáticos para la captura de información a través de un software específico y más recientemente se han certificado los procesos de planeación, programación y evaluación de los programas.

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

En cuanto a la pregunta de cómo valoran los procesos de planeación, los entrevistados manifestaron varias consideraciones, entre ellas de que no es correcto que las metas se definan en el área central y que a ellos sólo les corresponda decir como van a cumplirlas, menciona que dicha situación provoca la improvisación en las escuelas.

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

En cuanto a la última pregunta los tres entrevistados consideraron que la planeación estratégica no existe, que se utiliza como referencia teórica sin que los procesos se sujeten a los postulados de dicha técnica.

8.- CONCLUSIONES.

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

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

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

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

La idea de generar procesos de planeación estratégica fue positiva pero no se correspondió con la existencia de estructuras organizacionales sumamente centralizadas y jerarquizadas, por ello en la práctica no se han superado los procesos de planeación tradicionales que asimilan a la planeación como un mero ejercicio administrativo.

Actualmente (abril de 2007), el IPN sigue siendo una estructura que sirve como marco de intervención de las políticas y programas del gobierno federal, a esta fecha estamos esperando que se elabore el Programa Nacional de Educación para poder formular el Programa de Desarrollo Institucional 2007-2012, de la Organización y el Programa de Mediano Plazo.

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

Observamos como una gran fortaleza el que los profesores compartan la misión y visión de la

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

9- REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.

BOLÍVAR Antonio. Los centros educativos como organizaciones que aprenden. Promesa y realidades. Editorial La Muralla. España. 2000. 254 P.

GAIRÍN Sallán, Joaquín. Estadios de desarrollo organizativo: de la organización como estructura a la organización que aprende. En Lorenzo, M. y otros (Coordinador) (1999): Enfoques comparados en Organización y Dirección de Instituciones Educativas. Volumen I. Grupo Editorial Universitario, Granada, P.47-91.

GAIRÍN Sallán Joaquín. Enfoques culturales y críticos para la Mejora. En Acción Directiva e Innovación en las Organizaciones educativas. Itinerario 2. Universidad Autónoma de Barcelona. 2003. 40 P.

GARGALLO Jesús Rul. La necesidad de las directrices institucionales en los centros escolares y Gestión Curricular. En Directrices Institucionales. Itinerario 1. 33P y 27. Universidad Autónoma de Barcelona. 2003.

LATORRE Beltrán Antonio. Metodología de la investigación educativa. Unidad 1. Universidad de Barcelona. 2003. 45P

OROPEZA López Alejandro. La evaluación de la función pública en México. INAP. México 2004. 216 P.

Secretaría de Educación Pública (SEP). Programa Nacional de Educación. 2001-2006. México 2001. 264 P.

10.- TEXTOS Y DOCUMENTOS INSTITUCIONALES.

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

IPN. Informe anual de actividades 1999. Síntesis. México. 2000. 51 p.

IPN. Informe de avances 1995-2000. México.2000 187p.

IPN. Ley Orgánica. Reglamento Interno. IPN. México. 2001. 184. P.

IPN. Materiales para la Reforma. (MR) No.1. Un nuevo modelo educativo para el IPN. México. 2004. 166 p.

IPN. Programa de Desarrollo Institucional 2001- 2006. (PDI). México. 2002.195 p.

IPN. Secretaría Técnica. Dirección de Evaluación. Seguimiento y evaluación del Programa de Desarrollo Institucional 1995-2000 del IPN. (El avance de la reforma académica integral a 1998). México. 1999. 81p.

IPN. Secretaría Técnica. Programa Institucional de Mediano Plazo (PIMP) 2004-2006. El futuro: estrategias para una transformación. 2004. 164 P.