

PERSPECTIVAS PARA EL CAMBIO DE PARADIGMA EN LA GESTIÓN DEL MODELO EDUCATIVO DEL INSTITUTO POLITÉCNICO NACIONAL

ADRIANA DEL CARMEN TOALÁ VALDEZ
ISAÍAS ÁLVAREZ GARCÍA
MARÍA DEL CARMEN TREJO CÁZARES
INSTITUTO POLITÉCNICO NACIONAL

TEMÁTICA GENERAL: POLÍTICA Y GESTIÓN DE LA EDUCACIÓN, LA CIENCIA Y
LA TECNOLOGÍA.

RESUMEN

Este trabajo desarrolla un análisis de los impactos del cambio de paradigmas en las instituciones de educación superior con sus implicaciones específicas para el futuro del Instituto Politécnico Nacional (IPN) en el marco de la situación provocada por el movimiento estudiantil en el año 2014 que llevó al IPN a repensar su misión y su visión y plantearse un cambio de paradigma en la gestión de su modelo educativo, tomando como marco de referencia los ejes estratégicos plasmados en el paradigma de transición que sustenta el Programa Institucional de Desarrollo 2015-2018, que pretenden dar sentido al cambio demandado por la comunidad del IPN.

La metodología comprende el análisis de la literatura especializada sobre las tendencias y desafíos de la educación superior en general y del IPN en particular; así como los reportes y notas periodísticas publicadas al respecto durante este periodo, para la identificación de tendencias y, con esa base, plantear las perspectivas del cambio de gestión del modelo.

Palabras clave: cambio de paradigmas, educación superior, gestión, modelo educativo, perspectiva.

INTRODUCCIÓN

El presente trabajo constituye un reporte de investigación parcial que tiene su origen en la investigación predoctoral denominada *El Instituto Politécnico Nacional entre la permanencia y el cambio. Perspectivas para la renovación integral*.

Su relación con el estado del conocimiento cobra especial interés ya que se pretende reconstruir uno de los capítulos más recientes del instituto, como lo fue el paro estudiantil de 2014, el cual evidenció la necesidad de revisar la pertinencia de la misión y visión del mismo, su estructura organizativa, así como los factores estratégicos para su permanencia frente a los desafíos de la sociedad actual.

Así también, se formulan las siguientes preguntas:

- 1) ¿Cuáles son los desafíos que enfrentan las instituciones de educación superior, según los organismos internacionales?
- 2) ¿Cuáles son los principales cambios de paradigmas en las instituciones de Educación Superior en México en el período comprendido de 2000 a 2015?
- 3) ¿Cuáles son los momentos de desarrollo estratégico que orientan el interés de renovación del IPN?
- 4) ¿Cuáles son las perspectivas para la renovación integral del IPN?

Así pues, se tiene como *objetivo* analizar las opciones de futuro, con una visión argumentada y derivada del análisis del contexto y orientada al establecimiento de alternativas, para la toma de decisiones estratégicas dentro del IPN.

CONTEXTUALIZACIÓN

A finales del siglo XX y principio del Siglo XXI los sistemas educativos, económicos y políticos de México y el mundo se enfrentaron a grandes transformaciones traducidas en profundos cambios de paradigmas. El cual acontece en un nuevo escenario global, donde la información y el conocimiento, según De Val (2011) son una poderosa fuente de riqueza y de progreso sostenible. Sólo los países capaces de hacer del conocimiento, la cultura y el progreso técnico el sustento de la inclusión social, del bienestar colectivo y el motor de la competitividad económica, tendrán viabilidad en el concierto mundial.

Este cambio de paradigmas en la formación profesional reclama un replanteamiento estructural y cualitativo de la organización y gestión de las IES; pero también supone, como condición necesaria, un ejercicio efectivo del liderazgo de gestión en las instituciones educativas; así como la búsqueda de nuevos modelos educativos que den apertura a la innovación educativa; para desarrollar procesos de innovación educativa, que surjan de los grupos académicos y cuerpos colegiados y, no solamente de la administración central.

Es a partir de la Asamblea General de la Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura, se planteó la necesidad de “repensar la educación superior” (UNESCO, 1998). Esta idea fue retomada, posteriormente, por los diferentes países que integran el Espacio Europeo de Educación Superior (EEES), también conocido como Proceso o Declaración de Bolonia (1999), en la que rectores de educación superior pública y privada hicieron de manifiesto el compromiso y necesidad de ofertar una educación de calidad y competitiva dado los requerimientos de la sociedad del Siglo XXI.

En el caso específico de América Latina y el Caribe, las desigualdades en el sistema educativo son profundas y se expresan en diversas dimensiones que tienden a deteriorar la calidad y eficiencia de los servicios, la infraestructura, el prestigio, el tamaño de las instituciones y el profesorado. Los logros alcanzados generan exigencias, expectativas y desafíos a los que resulta más difícil responder. Quienes no adquieren las competencias necesarias para participar con éxito en la sociedad del conocimiento tienen mayores probabilidades de sufrir los efectos de la marginación económica y social (CEPAL, 2014).

Lo que ha llevado a que las autoridades educativas correspondientes planteen algunas medidas o acciones para que la educación impartida responda a las necesidades que plantea la sociedad actual, generando así una ola de reformas en los diferentes niveles educativos: preescolar, primaria, secundaria, media superior, y superior y de posgrado.

Aunado a las problemáticas anteriormente planteadas, es importante señalar que la sociedad del conocimiento requiere de sistemas educativos con capacidad para aprender y desarrollar nuevas

alternativas congruentes con la construcción de una futura sociedad democrática, justa e incluyente que permita unificar compromisos entre los mexicanos, independientemente de sus ideales políticos. En este campo, las organizaciones educativas se vuelven trascendentales, un adecuado liderazgo tras ellas las posiciona en un contexto de alta competitividad; sobre todo considerando el contexto complejo por el que atraviesa la sociedad mexicana, caracterizado por: deficiencia en la cobertura; escaso financiamiento; falta de calidad y competitividad; planes y programas de estudios obsoletos, poca o nula formación integral del estudiantado, entre otros.

Para enfrentar estas problemáticas, algunas IES en México han tomado acciones que les permitan estar a la vanguardia y ofrecer una educación de calidad, que posibilite a los egresados responder a las necesidades actuales, de los sectores social y productivo, con calidad y competitividad.

Como impacto principal se puede observar la búsqueda de nuevos modelos educativos que los expertos en gestión y liderazgo institucional han considerado necesarios. Entre ellas, se pueden mencionar los casos de: la Universidad Nacional Autónoma de México (UNAM), la Universidad de Guadalajara (UDG), la Universidad Autónoma Metropolitana (UAM), la Benemérita Universidad Autónoma de Puebla (UAP), la Universidad Autónoma de Aguascalientes (UAA), la Universidad Veracruzana (UV), las Universidades Tecnológicas y Politécnicas, y el propio Instituto Politécnico Nacional que replanteó su modelo educativo institucional desarrollado a partir de 2004 hasta la actualidad.

TENDENCIAS Y DESAFÍOS DE LA EDUCACIÓN SUPERIOR

En el entendido que Kuhn (2013) define al paradigma como un marco o perspectiva bajo la cual se analizan los problemas y se trata de resolverlos, resulta pertinente señalar cuales son las tendencias y desafíos de la educación superior; para ello, se señala la nueva visión de la educación superior propuesta por la UNESCO en su Declaración Mundial de 2009, en la cual se priorizan: a) la igualdad de acceso; b) el fortalecimiento de la participación y promoción del acceso de las mujeres; c) la promoción del saber mediante la investigación en los ámbitos de la ciencia, el arte y las humanidades y la difusión de sus resultados; d) la orientación a largo plazo de la pertinencia; e) el reforzamiento de la cooperación con el mundo del trabajo y el análisis y la previsión de las necesidades de la sociedad; f) la diversificación como medio de reforzar la igualdad de oportunidades; g) la introducción de métodos educativos innovadores: pensamiento crítico y creatividad; y h) el reconocimiento del personal docente y los estudiantes, como principales protagonistas de la educación superior.

Resulta por demás interesante que organismos internacionales como la UNESCO (1994), la OCDE (2014) y el Banco Mundial (2010) coincidan en que tanto la calidad, como la internacionalización y las tecnologías de la información y comunicación representan tres ejes transversales que son identificados como indicadores de desarrollo y progreso social para un país, lo que puede traducirse en el planteamiento de reformas educativas.

En primer lugar, **la calidad** puede ser vista desde distintos enfoques: 1) Alumnos, 2) Docentes, 3) Infraestructura administrativa y 4) Cultura institucional. Así mismo, se sugiere que para evaluar la calidad se consideren los principios de libertad académica y de autonomía institucional, y no solamente los criterios financieros e indicadores cuantitativos como normalmente se hace.

En segundo lugar, **la internacionalización** ha cobrado importancia debido a que los mecanismos de cooperación constituyen un elemento de la mayor trascendencia para el fortalecimiento institucional de muchas universidades de los países con menores niveles de desarrollo. Con ello se pretende que haya una mayor difusión e intercambio del conocimiento, así como un mayor intercambio cultural e institucional de las universidades de diferentes países.

En tercer lugar, **el uso de las TIC** para el suministro de la educación superior, es decir, analizar programas de educación a distancia para relevar buenas prácticas en el diseño, adaptación y uso de recursos educativos abiertos y brindar asesoría a los países miembros, principalmente a los países en desarrollo para que extiendan su oferta educativa con programas bajo la modalidad virtual.

Por su parte, los expertos de la OCDE plantean cinco áreas críticas en las que las reformas se hacen manifiestamente necesarias:

- 1) *Flexibilidad*, orientada al diseño de un currículo flexible;
- 2) *Pertinencia*, entendida en términos de la capacidad de este tipo de enseñanza para responder a los imperativos de la cultura emergente de responsabilización, es decir, al adoptar los nuevos paradigmas económicos, las universidades podrán seguir manteniendo una función de elementos de estabilización en un mundo dominado por los efectos fragmentadores y disolventes de una actividad económica que va hacia la universalización (Gibbons, 1998).
- 3) *Calidad*, se ha convertido en una de las mayores preocupaciones de estos, se considera que su fortalecimiento y evaluación requieren de la participación activa del personal docente y de investigación.;
- 4) *Personal académico*, que esté actualizado y sea capaz de innovar su práctica docente, trabajar colaborativamente, producir nuevo conocimiento y socializarlo con sus pares; y

5) *Recursos financieros*, que si bien son limitados, existe la opción que la propia institución diseñe estrategias de gestión que le permitan obtener recursos adicionales al presupuesto oficial. Una opción para ello sería el servicio externo.

Son estos intereses y recomendaciones que han impactado en los países del mundo y de alguna manera, han orientado un oleaje de reformas educativas en los diferentes niveles educativos.

En México, la Asociación Nacional de Universidades e Institutos de Educación Superior (ANUIES), planteó, en su visión prospectiva a 2020, las necesidades a las que la educación superior debe responder:

- ✚ Desarrollo de actividades de docencia utilizando modelos innovadores.
- ✚ Formación centrada en el estudiante y contar con programas integrales.
- ✚ Cumplir con calidad y pertinencia.
- ✚ Contribuir a la preservación y la difusión de la cultura regional y nacional.
- ✚ Contar con recursos humanos que realicen funciones de calidad.
- ✚ Tener estructuras organizacionales que favorezcan un funcionamiento eficiente y congruente con su misión.

Las ideas vertidas anteriormente ponen de manifiesto el esfuerzo y los cambios que las IES deben realizar para asegurar su vigencia, calidad y pertinencia en la oferta educativa y su vinculación con el sector empresarial-productivo.

La metodología comprende el análisis de la literatura especializada sobre las tendencias y desafíos de la educación superior en general y del IPN en particular; así como los reportes y notas periodísticas publicadas durante este periodo, para la identificación de tendencias y, con esa base, plantear las perspectivas del cambio de gestión del modelo.

PERSPECTIVA PARA EL CAMBIO DE LA GESTIÓN DEL MODELO EDUCATIVO EN EL IPN

Para efectos de este trabajo se entenderá a la perspectiva como una visión argumentada y derivada del análisis del contexto y orientada al establecimiento de alternativas para la toma de decisiones estratégicas dentro del IPN.

En este sentido, el Instituto ha mostrado su interés de renovarse y garantizar su pertinencia a nivel local, nacional e internacional, en seis momentos de desarrollo estratégico:

1) **Orígenes del cambio (1994 – 2000)**. Organización del Simposio denominado “La prospectiva del IPN y los desafíos para el siglo XXI” cuyo objetivo primordial fue analizar la trayectoria del IPN, señalar

éxitos, problemas e insuficiencias del contexto de una sociedad que transita hacia un nuevo siglo inmersa en cambios e incertidumbres que mueven a reflexionar en torno a la necesidad de emprender acciones creadoras e imaginativas que favorezcan el cambio estructural y el bienestar social (IPN, 1998).

2) Planteamiento del modelo educativo (2001 - 2003). Se retoman las ideas de reforma académica y se plantean sus primeras acciones en el Programa de Desarrollo Institucional (PDI) 2001-2006 que en su capítulo denominado *La reforma institucional* señala como tarea del Consejo General Consultivo (CGC) “conducir los esfuerzos de la comunidad politécnica hacia un proceso de reforma institucional y de actualización de su Ley Orgánica, cuyo propósito fundamental es plantear un nuevo modelo educativo y académico, así como las nuevas estructuras jurídicas y organizacionales que faciliten el cumplimiento exitoso de la misión histórica que le dio vida como una institución pública, gratuita y laica.”

Este modelo educativo (IPN, 2004), enfatiza la necesidad del Instituto de crear condiciones que a través de una serie de disposiciones y de programas permitan la implantación del modelo y la obtención de los beneficios para los alumnos en diferentes situaciones, dentro de las cuales destaca el otorgar mejores posibilidades para que los estudiantes logren concluir con éxito su proceso formativo.

3) Inicio de la implementación del nuevo modelo educativo (2004). El modelo fue implementado en 2004. En él se plantearon seis líneas estratégicas de acción, que buscaban atender los desafíos de la educación superior:

1. Atención a las demandas de formación.
2. Innovación y calidad en la formación.
3. Responsabilidad y relación con el entorno.
4. Conocimiento para el desarrollo del país.
5. Apoyo a las actividades académicas.
6. Consolidación y modernización de la gestión institucional.

De alguna manera, el modelo educativo considera las observaciones de organismos internacionales anteriormente señalados, sobre todo al considerar como ejes estratégicos: la formación docente y apoyo a actividades académicas, así como también la calidad de la enseñanza que repercuta en la formación integral de los egresados.

En 2006, el modelo fue sujeto a una revisión y reestructuración, que permitió establecer alternativas de gestión para los proyectos de desarrollo institucional y académico del propio instituto.

4) **Ruptura (2014)**. Tras diez años de implementación del modelo educativo 2004, a mediados de agosto de 2014, la Dirección General presentó la modificación a los planes de estudio en varios planteles del Politécnico y en un segundo momento el Consejo General Consultivo (CGC) aprobó en sesión extraordinaria un nuevo Reglamento Interno del IPN, lo cual generó inconformidad y rechazo en la mayor parte de las unidades académicas de educación media superior y superior de la Ciudad de México y el área metropolitana, desembocando en un paro de actividades académicas.

Cabe señalar que esta negativa surgió, primeramente, de los estudiantes de la Escuela Superior de Ingeniería y Arquitectura, Unidad Zacatenco, quienes promovieron reuniones internas para analizar la propuesta y entregaron comunicados de propuesta a la Dirección, haciendo patente su desaprobación.

Esas dos demandas fueron el detonante del movimiento convocado a través de las redes sociales, dando origen a la Asamblea General Politécnica (AGP), integrada por 89 alumnos, quienes representaban a las diferentes escuelas. Después de 79 días de paro de actividades en 41 de 44 escuelas del instituto y de 8 sesiones de la mesa de diálogo entre autoridades del Gobierno Federal y representantes de la Asamblea, se firmaron 8 acuerdos y una carta compromiso, que asumió el director general, lo que hizo posible la reanudación de las actividades institucionales.

5) **Ideas de Renovación Integral hacia un cambio de paradigma (2014- 2015)**. En el marco de las demandas, que dieron origen al movimiento estudiantil de 2014, surge la necesidad de analizar la vigencia de la misión institucional del IPN de manera que se propongan alternativas de gestión que garanticen su pertinencia y permanencia ante las necesidades del contexto actual con miras hacia el cambio.

En este sentido, el Director General Fernández Fassnacht, consideró pertinente plantear una renovación integral del propio instituto, generando que éste se vea inmerso en un profundo proceso de reflexión, que sin duda ha representado una excelente oportunidad para consolidar a la institución líder de la educación tecnológica nacional que le permitan enfrentar con éxito los desafíos del siglo XXI.

6) **Propuesta de renovación institucional (2016-2018)**. Esta tarea involucra a toda la comunidad a través de dos grandes momentos: el Congreso Nacional Politécnico y el nuevo Programa de Desarrollo

Institucional 2015 – 2018; donde el primero se encuentra en fase de organización y, el segundo, constituye el eje rector para concretar la renovación integral y asumir las transformaciones con las que el IPN está comprometido. El desarrollo del Plan considera 10 ejes estratégicos. (Ver figura 1)

Para hacer posible la renovación del instituto se describen a continuación los ejes estratégicos que guían el paradigma de transición del IPN, con base en el PDI 2015-2018.

- 1°. *Gestión de las demandas emanadas del movimiento de 2014*: busca superar el conflicto mediante el cumplimiento de los acuerdos suscritos entre el IPN y la AGP.
- 2°. *Desarrollo académico*: enfocado a asegurar la calidad educativa de los programas ofertados en los tres niveles educativos (educación media superior, superior y posgrado) y en sus diferentes modalidades; se considera prioritario diseñar e implementar un nuevo *Modelo de Formación Profesional* (modelo educativo).
- 3°. *Personal académico*: parte de la idea que el capital humano es el pilar fundamental para el cumplimiento de las tareas sustantivas del Instituto, por lo que se busca potenciar las capacidades del personal, así como promover la investigación, desarrollo tecnológico y su transferencia con compromiso social.
- 4°. *Investigación, desarrollo tecnológico, innovación y transferencia de tecnología*: se promoverá la creación de un programa que contribuya a incrementar el financiamiento al Gasto en Investigación y Desarrollo Experimental (GIDE), que permita al IPN consolidarse como una palanca de desarrollo del país.
- 5°. *Divulgación de la ciencia y difusión de la cultura*: se busca reorientar la política cultural y de divulgación de la ciencia, con un mayor acercamiento hacia la comunidad local y global.
- 6°. *Simplificación*: renovar la organización del Instituto que haga más eficiente el funcionamiento de las estructuras y procesos administrativos.
- 7°. *Recursos financieros*: establecer criterios y estrategias para el incremento de los recursos financieros que permitan la renovación del instituto y el pleno cumplimiento de sus funciones.
- 8°. *Comunicación*: promover y difundir las actividades sustantivas del Instituto, a través del establecimiento de políticas de comunicación interna y externa que fortalezca la imagen institucional.
- 9°. *Infraestructura educativa*: creación y ampliación de espacios, físicos y tecnológicos, que permitan satisfacer las necesidades de docencia, investigación y extensión.
- 10°. *Rendición de cuentas y transparencia*: establecer un sistema de rendición de cuentas y transparencia que promueva el uso adecuado de los recursos.

Estos ejes cobran importancia, ya que están estrechamente vinculados con el cambio de paradigma en la gestión del modelo educativo, el cual debe considerar aspectos del liderazgo de gestión como estrategia para el cambio. Para Álvarez (2006), el liderazgo de gestión constituye un proceso dinámico que logra vincular los ámbitos de la *administración* convencional, con los de la *organización*, entendida como estructura, bajo la conducción y animación del liderazgo eficaz, que se

ejerce en un contexto de *liderazgos múltiples* y se orienta hacia el cumplimiento de la *misión institucional*.

En este sentido, se hace necesario democratizar los procesos de toma de decisiones, en donde la comunidad politécnica pueda expresar sus necesidades y proponer alternativas que permitan superar las amenazas y desafíos que enfrenta el instituto actualmente.

CONCLUSIONES PARCIALES

Con base al nivel de avance de la investigación, y en respuesta de las preguntas de investigación planteadas, se reportan a continuación algunos hallazgos:

Se identifican como principales desafíos de las IES, según los organismos internacionales: las desigualdades profundas en el sistema educativo, que a su vez se expresan en diversas dimensiones, tales como la calidad de los servicios, la infraestructura, el prestigio, el tamaño de las instituciones, la docencia y el escaso financiamiento. Además, existe la necesidad de adoptar un modelo curricular flexible, que permita a los alumnos seleccionar aquellos cursos que se consideren más apropiados a las necesidades y expectativas de formación.

Los principales cambios de paradigmas en las instituciones de Educación Superior en México en el período comprendido de 2000 a 2015, se han orientado hacia el diseño y desarrollo de Nuevos Modelos Educativos, mismos que ha ido acompañado por cambios estructurales y cualitativos en la gestión y estructura de organización, en atención a las observaciones realizadas por los organismos como la UNESCO, la OCDE y el BM.

En lo que respecta a los momentos de desarrollo estratégico que orientan el interés de renovación del IPN, estos van desde el 2000 hasta la fecha. Donde, si bien el movimiento estudiantil constituyó una etapa de crisis, también puede considerarse como un nicho de oportunidad, cuyos resultados se traduzcan en replantear la pertinencia de la misión y visión del Instituto, su estructura organizativa, así como los factores estratégicos para su permanencia.

Aunque en el Instituto Politécnico Nacional se han quedado muy cortos los procesos de cambio en la organización de la gestión administrativa y académica que su propio modelo educativo naturalmente exige; actualmente, el Instituto está experimentando un proceso de reestructuración y cambios importantes que se espera le permitan afrontar con calidad, pertinencia, equidad y competitividad las necesidades que la sociedad actual plantea.

A simple vista la agenda que debe atender el IPN es titánica más no utópica; además, se hace necesario retomar aquellas buenas prácticas en el ejercicio de la gestión institucional, sensibilizar y



concientizar a la comunidad politécnica para sumar esfuerzos en dicho proceso de transformación institucional. En donde resulta particularmente relevante el planteamiento de un posible proceso de descentralización académica y administrativa, así como la creación de espacios para la Innovación como estrategia de desarrollo Institucional.

REFERENCIAS

- Álvarez, I. (1997). Estrategias para la futura integración del posgrado nacional en dos escenarios de gestión. En *La prospectiva del IPN y los Desafíos para el Siglo XXI* (pp. 75-95). México: IPN.
- ANUIES. (2005). *Consolidación y avance de la educación superior en México*. México: ANUIES.
- Del Vall, E. (2011). "Educación superior, ciencia y tecnología en México. Tendencias, retos, prospectiva" [en línea]. *Revista de la Universidad de México. Nueva época*. Mayo 2011, No. 87. Recuperado de: <http://www.revistadelauniversidad.unam.mx/8711/pdf/87delval.pdf>
- Gibbons M. (1998). Pertinencia de la educación superior en el siglo XXI. Documento presentado como una contribución a la Conferencia Mundial sobre la Educación Superior de la UNESCO, en 1998. Recuperado de:
<http://www.fceia.unr.edu.ar/geii/maestria/2013/ADOLFO%20STUBRIN/BIBLIOGRAF%C3%8DA%202013/Lectura%205.%20Pertinencia%20de%20la%20educacion%20superior%20en%20el%20siglo%20XXI.pdf>
- Instituto Politécnico Nacional (2016). *Programa de Desarrollo Institucional 2015 – 2018*. México: IPN.
- Instituto Politécnico Nacional (2003). *Un nuevo Modelo Educativo para el IPN*. México: IPN.
- Kuhn, T. (2013). *La estructura de las revoluciones científicas*. México: Fondo de Cultura Económica.
- OCDE. (20 de abril de 2017). *Mejores políticas para una vida mejor*. Recuperado de:
<http://www.oecd.org/centrodemexico/laocde/historia-ocde.htm>
- OCDE. (2014). *Perspectivas económicas de América Latina 2015. EDUCACIÓN, COMPETENCIAS E INNOVACIÓN PARA EL DESARROLLO*. OCDE/Naciones Unidas/CAF. ISBN 978-92-64-22497-1. Recuperado de:
http://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/37445/S1420759_es.pdf
- Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura. (2005). *Hacia las sociedades del conocimiento*. París: UNESCO. Recuperado de:
<http://unesdoc.unesco.org/images/0014/001419/141908s.pdf>.
- UNESCO (1998). *Declaración mundial sobre la educación superior en el siglo XXI: visión y acción*. París. Recuperado de:
http://www.unesco.org/education/educprog/wche/declaration_spa.htm
- UNESCO. *Education 2030. Incheon Declaration Towards inclusive and equitable quality education and lifelong learning for all*.

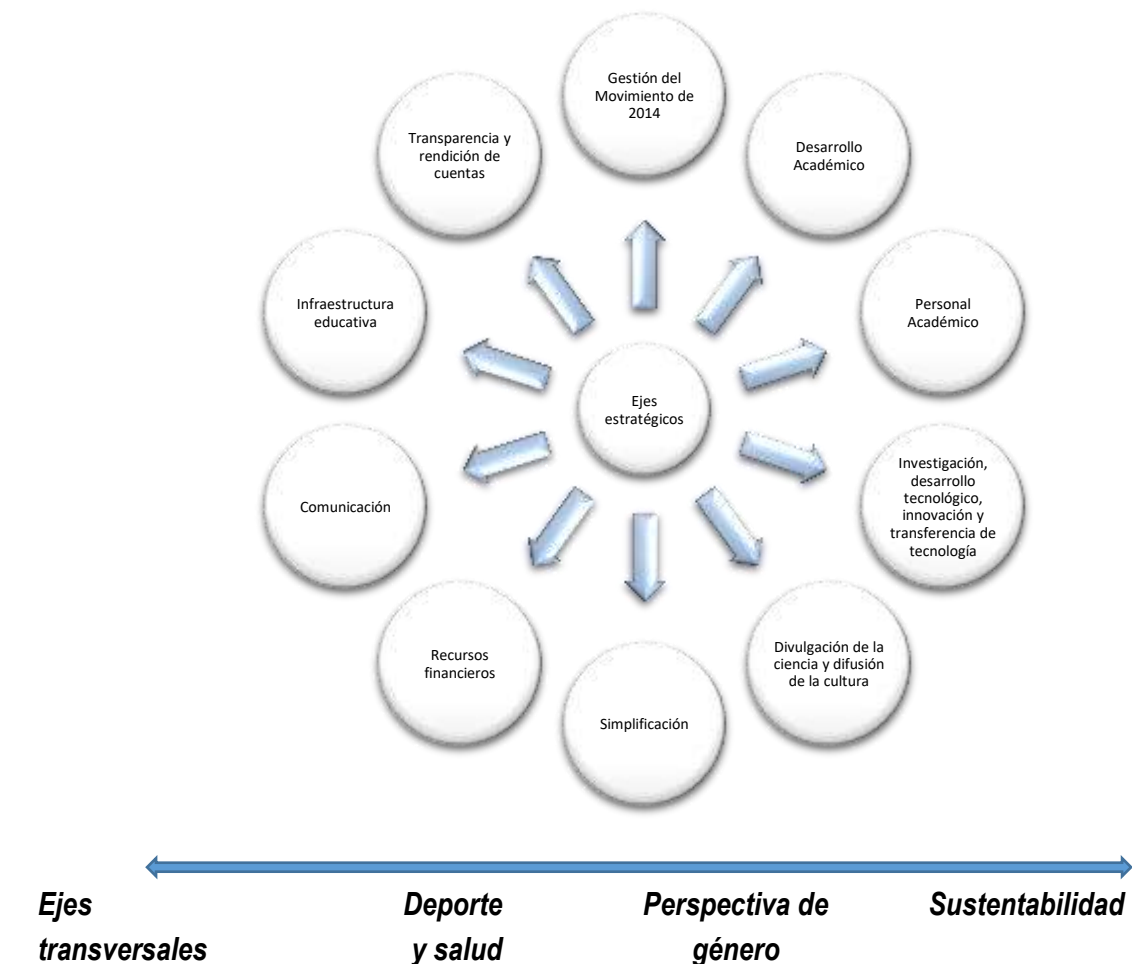
Tünnermann Bernheim, C. (2010). Las conferencias regionales y mundiales sobre educación superior de la UNESCO y su impacto en la educación superior de América Latina. Universidades, Septiembre-Diciembre, 31-46.

NOTAS

Actualmente, la investigación se encuentra en la fase de diseño del instrumento, en su versión de guión de entrevista, puesto que se pretende acceder a las opiniones de expertos en educación superior, exdirectivos de tres unidades académicas, así como coordinadores y jefes de la sección de investigación y posgrado. Por otro lado, considerando que se trata de un estudio de prospectiva, se aplicará la técnica de focus group, en donde participaran académicos, investigadores y directivos del propio IPN.

FIGURAS

Figura 1. Paradigma de transición del Instituto Politécnico Nacional 2015 - 2018



Fuente: Adaptado del Plan de Desarrollo Institucional 2015 – 2018 del IPN.