

Administración del cambio del IPN con la implantación del modelo educativo institucional en una unidad académica de nivel superior

Manuela Badillo Gaona
María de Lourdes Bonilla Barragán
Instituto Politécnico Nacional

Línea temática: Gestión para la innovación educativa.

Palabras clave: Administración del cambio, modelo educativo, estrategias de gestión y liderazgo.

Resumen

El Instituto Politécnico Nacional (IPN) cumple su compromiso social, con las nuevas tendencias que la sociedad del conocimiento y la globalización demandante influyeron en la construcción del Modelo Educativo del IPN, sustentado en su cambio administrativo, que en primera instancia fue plasmado en 17 cuadernillos titulados “Materiales para la reforma”, -entendida ésta como las bases para reformar el Instituto-que le permitieron renovar desde el proceso educativo hasta la pertinencia, eficacia y calidad de la educación en sus diferentes áreas del conocimiento (Ciencias Sociales y Administrativas, Ciencias Médico Biológicas, Ingeniería y Ciencias Físico Matemáticas). Innovador porque la implementación es un proceso constante y a largo plazo, en tanto que cada unidad académica e instituto de investigación responde a sus propias características para la puesta en marcha del Modelo. El objetivo de la investigación fue analizar las estrategias de gestión que implementó la Escuela Superior de Comercio y Administración Unidad Santo Tomás para la puesta en marcha del Modelo a fin de identificar si influyeron en el personal académico para su trabajo en el aula. La metodología consistió en un enfoque cuantitativo con diseño no experimental tipo transeccional exploratorio, la muestra se conformó por 30 docentes a quienes se les aplicó un cuestionario con preguntas cerradas y abiertas. El resultado fue un documento escrito que da cuenta de: a) la primera y única unidad académica del IPN que ha implementado el Modelo Educativo, b) se destacan las estrategias de gestión administrativas y académicas que la autoridad desarrolló para la puesta en marcha, y su impacto en el trabajo áulico del docente, c) la convivencia de múltiples liderazgos y como se solventaron los inconvenientes derivado de ellos, d) se describe como el docente interpreta el proceso que se vivió en la escuela y que aún sigue permeando en su hacer docente.

Introducción

El Instituto Politécnico Nacional (IPN) El IPN nace desde 1936, su misión, objetivos y finalidades ha sido la educación técnica para jóvenes con bajos recursos, (IPN, 2006a. Tomo I. pp. 95-164). Hasta el año 2001 se inicia un gran proyecto nacional de educación con el objeto de una profunda, amplia e integral revisión acorde al contexto del siglo XXI (PDN, 2001. p. 4).



Contexto que sugiere una renovación en la administración hacia el cambio institucional, de ahí surge el “Modelo Educativo para el Instituto Politécnico Nacional” (MEI) en 2004 se publicaron una serie de textos llamados “Materiales para la Reforma”, que no presentan una estrategia detallada para la implementación, únicamente se incluyen algunas acciones necesarias para transformar su administración, basadas en sus funciones sustantiva como principales estrategias (IPN, 2001, p. 6).

Con la puesta en práctica del MEI, particularmente en la Escuela Superior de Comercio y Administración Unidad Santo Tomás (ESCA Sto. Tomás), que tiene como antecedente de transición el 2008, ha implicado cambios en la administración institucional, como preámbulo para incorporar el Modelo, el problema de investigación se recupera en la siguiente pregunta:

¿Qué estrategias de gestión implementó la Escuela Superior de Comercio y Administración Unidad Santo Tomás para operar el Modelo Educativo Institucional?

Su objetivo general es Analizar las estrategias de gestión que implemento la Escuela Superior de Comercio y Administración Unidad Santo Tomás para la puesta en marcha del Modelo Educativo Institucional a fin de identificar si influyeron en el personal académico para su trabajo en el aula.

Contexto

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. Estudio desarrollado del 2014 al 2015 y fue aplicado a los docentes 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.

Marco teórico-referencial

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 ya 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 considerarlas **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).



Por otra parte la Gestión es “*Un proceso dinámico que logra vincular los ámbitos de la administración convencional con los de la estructura de la organización, de la innovación y cambio, bajo la conducción y animación de un liderazgo eficaz de gestión por parte de cada autoridad, que ejerce un contexto de liderazgos múltiples (docentes y personal) y se orienta hacia el cumplimiento de la misión institucional*” (Álvarez, Topete y Abundes, 2011). Entonces para ejecutar dichas estrategias de gestión que no se ven concebidas sin el liderazgo en el área educativa, ya que en un modelo educativo no opera sin la firme creencia y confianza que tengan todos los actores involucrados en él, y es precisamente quién dirige el que debe ser principal comprometido con éxito del modelo. “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)

Cabe mencionar el papel que juegan los 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).

Metodología

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 all.* 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 (StatisticalPackageforthe Social Sciences). Y se presentaron los resultados.

Resultados

Echar andar un extracto de la realidad, en este caso de la realidad de la Escuela Superior de Comercio y Administración Unidad Santo Tomás del IPN y enfrentar los retos que tiene el país, fue



necesario una renovación de la administración para el cambio institucional utilizando estrategias de planeación y de gestión, no solo que estuvieran de acuerdo con la Institución, a la escuela y también que estén a la vanguardia de los involucrados (docentes) que son los que finalmente aplicarán con su trabajo en el aula todas y cada una de esas acciones.

Ante este panorama los resultados que dieron respuesta a las preguntas y objetivos de la investigación, se presentan por cada variable de investigación para su mejor lectura, denotando que la estrategia de gestión más utilizada tanto para la autoridad de la escuela como para los docentes ha sido la formación y actualización para el personal académico y de apoyo.

Estrategias de gestión

- Para el proyecto fue relevante el conocimiento que tienen los docentes de la escuela acerca del Modelo Educativo del IPN, un 60% identificó la fecha de inicio (2004) y el 40% restante niega saberlo, por otra parte los mismo docentes (80%) mencionan alguna acción referente al modelo, aunque se denotó que visualizan al MEI como solo un modelo académico y otros aún no lo aceptan (20%).
- Para la autoridad de la ESCA Sto. Tomás los mecanismos más relevantes para la puesta en marcha del MEI han sido: la formación y el diseño y rediseño de los planes y programas de estudio, los cuales siguen en constante actualización.
- Otras de las estrategias prioritarias que trabajaron las autoridades para la implantación del modelo, fueron los cambios en la parte pedagógica y la parte administrativa.
 - De la parte pedagógica los cambios fueron el proceso enseñanza-aprendizaje el 23%, en la del aumento el uso de TIC el 10% y las capacitaciones constantes 23%, planeación didáctica el 20%, estrategias mencionadas por los docentes aún cuando un 13% no reconoció ningún cambio.
 - Los cambios de la parte administrativa fueron: la planeación e la infraestructura (40%), la capacitación (7%), los procesos del sistema administrativo (17%), entre otros cambios (13%) y el 23% de docentes no identifican cambios.

Cabe señalar que los cambios que los docentes identificaron más, fueron los en la planeación administrativa e infraestructura de manera negativa por las nuevas formas que les solicitan que presentan las evaluaciones, ya que anteriormente se presentaban en papel y ahora es por la plataforma virtual. Y el proceso de enseñanza-aprendizaje por las diferentes interacciones con alumnos.

- Las estrategias de gestión que los docentes han desarrollado para su trabajo por la implementación del modelo educativo son: la formación y actualización, también aprendieron a convivir más con los alumnos, han desarrollado herramientas didácticas y pedagógicas, así como la utilización de material virtual.

Liderazgo

- El liderazgo se identificó en este trabajo por el hacer de los actores principales (autoridades y docentes). De las autoridades de la escuela por la toma de decisiones para este proceso de implementación, los docentes identificaron que las autoridades (77%) proporcionaron ambientes apropiados, también por el diseño y rediseño en los planes y programas, por las capacitaciones masivas y por la difusión del modelo.



- Las acciones de liderazgo por parte de los docentes fue la formación por su cuenta de algún estudio de posgrado (27%), diplomado (17%), especialización (7%) o curso (33%), ya sea para obtener beneficios de promoción o estar la vanguardia en su misma área de conocimiento. Actualizaciones que tomaban antes del MEI ya que en una institución de nivel superior es obligado estar al día.
En ambos casos hubo docentes que no identificaron ninguna acción de liderazgo por parte de la autoridad (23%), así como niegan haber tomado alguna tipo de formación a consecuencia del MEI (13%).

Docentes

Estrategias para la implementación del MEI ya sea de la parte administrativa o académica involucra a uno de los actores involucrados que son los docentes, estrategias que percutirán en consecuencia en su trabajo en el aula.

- Cualquier estrategia de gestión que se desarrolle para adoptar un cambio de modelo educativo en la escuela repercute en el trabajo áulico del docente. 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.
- Aun 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 son los docentes 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

Los resultados de esta investigación se dirigen a:

Esta investigación es una aportación para que las autoridades de la ESCA Sto. Tomás tomen decisiones respecto al Modelo Educativo y seguir avanzando, innovando y actualizándose, para continuar elevando la calidad educativa de la escuela y del mismo IPN, ya que esta Unidad Académica se toma como ejemplo para la puesta en marcha del MEI para otros centros y unidades que pertenecen al Instituto



por ser la primer unidad en implementarlo. En adición, este trabajo se dirige a los docentes para que conozcan más ampliamente el origen y como han revolucionado los modelos educativos través de las épocas y más la necesidad de actualizarlos por los cambios vertiginosos derivado de las megatendencias en las que nos encontramos envueltos.

También se extiende este estudio a otras Instituciones Educativas o a cualquier persona interesada en la educación y en Modelos Educativos, por su contenido teórico y resultados, el cual define a un modelo educativo sus elementos y dimensiones, la ESCA Sto. Tomás su origen y su historia como parte del IPN, las consideraciones para el diseño del Modelo Educativo del IPN, las estrategias, la gestión, el liderazgo, y la implementación en una Unidad Académica de nivel superior, a parte de sus experiencias y vivencias de una de las Instituciones más prestigiada del país como lo es el IPN.

Conclusiones

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 acordes al plantel y a todos los involucrados para conseguir los fines de la Institución. En este trabajo las autoridades y docentes de la escuela fueron los actores clave, que con los cambios realizados por el MEI se esperan modificaciones en su trabajo académico, lo cual, se verá reflejado en el aprendizaje del alumno.

Se muestran algunos de los mecanismos y acciones realizadas por la autoridad de la escuela y los docentes para implementar el MEI, después de cuatro años de planeación más siete de echarlo andar en la ESCA Sto. Tomás, algunos de ellos demuestran su desinterés, que les faltan bases teóricas acerca del MEI o que se niegan a aceptarlo. Aun cuando la mayoría reconozca que existen cambios radicales, se reitera continuar con la sensibilización a la comunidad del plantel e integrarlos más a las tareas y beneficios que conllevan el MEI. Considerar posibles líneas de formación en política educativa del IPN, normativa y reglamentos para que todos los actores se enteren de las innovaciones que tiene el modelo.

Las implicaciones del estudio, desde que el IPN inicia con reformar el IPN con un Modelo Educativo renovado, la comunidad tomó los cambios como motivo para menoscabar sus raíces, debido a su repetida negación y rechazo al modelo, por sus respuestas recolectadas durante el levantamiento de datos, motivos que extendió el tiempo de la investigación.

Referencias

Alvarado Martínez, J. A. “*El Modelo Educativo y la Enseñanza de la Nueva Economía. Caso: Escuela Superior de Economía (ESE) del IPN*”. Tesis (Maestro en Metodología de la Ciencia). México, Instituto Politécnico Nacional, Centro de Investigaciones Económicas, Administrativas y Sociales, 2013.



Álvarez, I., Topete, C. y Abundes. A.M. (2011). *El Concepto emergente de Gestión Educativa Estratégica y desafíos para la formación en gestión*.
http://www.comie.org.mx/congreso/memoriaelectronica/v11/docs/area_13/1466.pdf

Anders-Egg, E. (Ed.24ª). (1995). *Técnicas de Investigación Social*. Argentina: Lumen.

Cerón, S. (1998). *Un modelo educativo para México*. México: Santillana.

Cerón, S. (2013). *Modelo Educativo basado en competencias*. México: Trillas.

Domínguez Galicia, Y. M. “Estrategias de organización y gestión: propuestas para coadyuvar con la misión de implantar un modelo educativo en una Institución de Educación Superior”. Tesis (Maestra en Ciencias en Administración de Negocios). México, Instituto Politécnico Nacional, Escuela Superior de Comercio y Administración, Unidad Tepepan, 2011.

Galindo, Cáceres, J. L. (1998). *Técnicas de Investigación*. México: PEARSON

Hernández Sampieri, R., Fernández, C., y Lucio, P. (2014). (Ed.6a). *Metodología de la investigación*. México: Mc Grau Hill.

Instituto Politécnico Nacional (2004). *Diplomado en Formación y Actualización Docente para un Nuevo Modelo Educativo*, Informe de evaluación y seguimiento de la Secretaría Académica del IPN. México: IPN.

Instituto Politécnico Nacional. (2001). *Programa de Desarrollo Institucional 2001-2006*. México: IPN.

Instituto Politécnico Nacional. (2003). *Materiales para la Reforma. Volumen 1. Un nuevo Modelo Educativo para el IPN*. México: IPN.

Instituto Politécnico Nacional. (2004). *Diplomado en Formación y Actualización Docente para un Nuevo Modelo Educativo*, Informe de evaluación y seguimiento de la Secretaría Académica del IPN. México: IPN.

Instituto Politécnico Nacional. (2006a). *Setenta años de Historia del Instituto Politécnico Nacional*. Tomo I. México: IPN.

Instituto Politécnico Nacional. *Modelo Educativo del Instituto Politécnico Nacional. Gaceta de la Escuela Superior de Comercio y Administración*. (02), 9:24, 2010.

Lozano Cervantes, J. C. “Business Discovery y Business Intelligence aplicados para obtener una Perspectiva a Futuro y Comparativa del Modelo Educativo Institucional del IPN en UPIICSA”. Tesis (Ciencias de la Informática) México, Instituto Politécnico Nacional, Unidad Profesional Interdisciplinaria de Ingeniería y Ciencias Sociales y Administrativas, 2013.

Monereo, C., Castello, M., Clarina, M., Palma, M. y Pérez M. L. (12ª. Ed.) (2007). *Estrategias de enseñanza y aprendizaje: Formación del profesorado y aplicación en la escuela*. España: Editorial GRAÓ. (pp. 11-23).



Olvera Navejas, C. A. “Sistematización del Proceso de Generación de las Unidades de Aprendizaje como apoyo al Nuevo Modelo Educativo en UPIICSA”. Tesis (Ingeniería en Informática). México, Instituto Politécnico Nacional, Unidad Profesional Interdisciplinaria de Ingeniería y Ciencias Sociales y Administrativas, 2011.

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*. UNESCO: París.

Plan Nacional de Desarrollo 2001-2006. *Diario Oficial de la Federación*, México, 30 de mayo 2001.

Ramírez Aparicio, A. L., Rangel Romo, S., Reyes Trejo, A. L., y Sánchez, L. “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 (Licenciado en Negocios Internacionales). México, Instituto Politécnico Nacional, Escuela Superior de Comercio y Administración, Unidad Santo Tomás, 2003.

Rivas Tovar, L. A. (2006). *¿Cómo hacer una Tesis de Maestría?*. México: IPN

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 (Maestro en Ciencias con Especialidad en Ingeniería de Sistemas). México, Instituto Politécnico Nacional, Escuela Superior de Ingeniería Mecánica y Eléctrica, Unidad Zacatenco,.

Yukl, G. A. (2006). *Liderazgo en las Organizaciones* (6a. Ed.). USA: Prentice Hall.

Marco Teórico: Teorías que respaldan la pregunta de investigación y la vinculación de las variables con el cuestionario y Validez del constructo

Contacto

Manuela Badillo Gaona, mbadillo@ipn.com

María de Lourdes Bonilla Barragán, mbonillab1300@alumno.ipn.mx

