

DR. MARCO ANTONIO SOSA PALACIOS

ALTA DIRECCIÓN EDUCATIVA | ADMINISTRACIÓN PÚBLICA

Catedrático de tiempo completo, con experiencia en la dirección y asesoría de proyectos de tesis, así como en la gestión educativa y el ejercicio de funciones directivas en los niveles medio superior y superior, con participación activa en los proyectos institucionales.
Colaborador en proyectos de investigación multidisciplinarios. Cuenta con una sólida trayectoria en el IPN especializada en Administración Pública Educativa, planeación estratégica, transformación institucional y de desarrollo de proyectos de modernización orientados al fortalecimiento y mejora continua de la gestión educativa.

IMPACTO Y RESULTADOS DESTACADOS

•Más de 5,000,000 de servicios brindados a la comunidad politécnica mediante la gestión de servicios educativos.
•Coordinación del Examen de Admisión en Línea del IPN, con la participación de más de 123,000 aspirantes en su primera aplicación.
•Emisión anual de alrededor de 200,000 documentos probatorios de escolaridad durante su gestión al frente de la Dirección de Administración Escolar.
•Coordinación de acciones con 54 Unidades Académicas para el seguimiento de trayectorias escolares.
•Más de 711,511 servicios médicos y 1,212,877 servicios de orientación juvenil, brindados a la comunidad estudiantil.
•Más de 8,690,106 usuarios atendidos y 12,365,564 servicios proporcionados a través de la Red Institucional de Bibliotecas.
•Más de 1,500,000 de asistentes acumulados en la Feria Internacional del Libro del Instituto Politécnico Nacional (FIL IPN), consolidando su alcance cultural y editorial a nivel nacional e internacional.
•Gestión de 76 Avisos de Funcionamiento de Consultorios Médicos ante la Comisión Federal para la Protección contra Riesgos Sanitarios (COFEPRIS).
·Más de 436,000 becas otorgadas.
·Creación en 2025 de la beca de alto rendimiento deportivo "Jacinto Licea", con 1,292 becas otorgadas, posicionado al IPN como la primera Institución de Educación Superior pública del país con una beca de alto rendimiento deportivo de un total de 9,391 becas deportivas durante 2023 a 2026.
·Creación en 2025 de la beca cultural "Carmen de la Fuente", con 410 becas otorgadas de un total de 3,821 de becas culturales durante 2023 a 2026.
•Incremento del 54% del acervo artístico entre 2024 y 2026, al pasar de 1,149 a 1,768 piezas, acompañado de acciones de conservación y restauración del patrimonio artístico.
•Desarrollo y representación deportiva del IPN en competencias universitarias nacionales (CONDDE/ANUIES) y en la Olimpiada Nacional CONADE, con la participación acumulada de 3,433 deportistas entre 2023 y 2026, quienes obtuvieron 248 medallas: 57 de oro, 62 de plata y 129 de bronce, en ambas competencias. Destaca la participación en hasta 26 disciplinas, fortaleciendo la presencia y el desempeño deportivo del Instituto en el ámbito nacional.

[redacted]

Aptitudes

- Gestión de Servicios Educativos
- Administración Escolar
- Transformación Digital
- Planeación Estratégica
- Mejora de Procesos
- Comunicación Interpersonal
- Diseño y ejecución de estrategias educativas
- Gestión de proyectos y mejora continua
- Desarrollo de planes de estudio innovadores
- Análisis de datos para la toma de decisiones informadas
- Implementación de políticas de calidad educativa
- Resolución de conflictos y negociación
- Promoción de la participación estudiantil y el aprendizaje activo

Formación Académica

IESAP / 2025
Doctorado en Administración Pública
Cédula profesional: 15029308

IESAP / 2017
Maestría en Administración Pública
Cédula profesional: 12263363

ESCA TEPEPAN IPN / 2006
Licenciatura en Relaciones Comerciales
Cédula profesional: 5416455

EXPERIENCIA DIRECTIVA

Febrero 2023 - actualidad
Secretario de Servicios Educativos, IPN

Dirijo y coordino las cinco direcciones que integran la Secretaría de Servicios Educativos, mediante un modelo de gestión transversal que articula la administración escolar, los apoyos estudiantiles, el deporte, la cultura y los servicios bibliotecarios y editoriales. Esta estructura permite vincular la planeación institucional con la operación de servicios sustantivos que inciden en el ingreso, la permanencia, la trayectoria académica, el egreso y la formación integral de una comunidad estudiantil.

Coordino la articulación de recursos presupuestales, humanos, tecnológicos y operativos, con énfasis en la eficiencia del gasto público, el control interno y la atención de las prioridades institucionales.

Fortalezco la gobernanza, la transparencia, la rendición de cuentas y el cumplimiento normativo mediante la participación en órganos colegiados y mecanismos de seguimiento, administración de riesgos y evaluación del desempeño institucional.

Impulso la modernización de la gestión educativa mediante herramientas tecnológicas, sistemas de información y mecanismos de seguimiento que favorecen la integración de datos, la simplificación administrativa y la toma de decisiones basada en evidencia.

Coordino estrategias de bienestar, inclusión, equidad y desarrollo integral que vinculan los servicios de salud, el acompañamiento estudiantil, la cultura, el deporte y los apoyos económicos, con el propósito de favorecer la permanencia y el desarrollo del estudiantado.

Promuevo la vinculación con dependencias gubernamentales, organismos públicos e instituciones educativas para fortalecer los programas de apoyo estudiantil y ampliar las oportunidades de colaboración académica, cultural, deportiva y de salud.

Oriento la gestión institucional hacia resultados y la generación de valor público, mediante la mejora continua, el uso eficiente, transparente y responsable de los recursos federales y el fortalecimiento de las capacidades institucionales. Destaco la gestión y el seguimiento del ejercicio presupuestal de programas estratégicos de becas, particularmente del Programa presupuestario S243, Programa de Becas Elisa Acuña, en los niveles medio superior y superior, contribuyendo a una administración orientada al cumplimiento de objetivos, la rendición de cuentas y el fortalecimiento de las oportunidades educativas.

Impulso una gestión basada en la eficiencia, la innovación tecnológica y la mejora continua. Entre los resultados destacados se encuentra la certificación de los Sistemas de Gestión de la Calidad de las cinco direcciones bajo la norma ISO 9001:2015.

En materia de administración escolar, promuevo la transformación digital y la modernización de los mecanismos de atención a aspirantes y estudiantes, mediante el fortalecimiento del Sistema de Administración Escolar (SAES), la digitalización de expedientes, la optimización de los procesos de admisión y la incorporación de herramientas tecnológicas para la validación documental, así como la gestión de trámites académicos, como la incorporación de la Constancia de Liberación de Servicio Social, Equivalencias, Oficios de Cambio de Carrera, Constancia de Estudios, Constancias de Inscripción, Constancia de Becas, Boleta Global, Comprobante de Inscripción, entre otros. Estas acciones contribuyen a mejorar la eficiencia operativa, la trazabilidad de la información y la atención a la comunidad estudiantil.

Asimismo, fortalezco las políticas de apoyo y acompañamiento al estudiantado mediante la modernización de los procesos de gestión de becas, la incorporación de nuevos esquemas de estímulos deportivos y culturales de alto rendimiento, y el impulso de programas de orientación educativa, atención a la salud y prevención, como el Sistema de Salud Integral (SISaI) el cual contiene y gestiona el Expediente Clínico Digital, orientado al seguimiento de la salud física y mental del estudiantado. Estas iniciativas permiten ampliar los mecanismos de atención integral, favorecer la permanencia escolar y promover mejores condiciones para el desarrollo académico y personal de las y los estudiantes.

En el ámbito deportivo, se fortalece la participación y la representación del IPN en competencias universitarias y nacionales. Entre los resultados destacan la Carrera IPN Once K, los campeonatos de Águilas Blancas y Búhos Guinda en categoría Intermedia y la participación de atletas politécnicos en competencias nacionales con más de 248 medallas ganadas.

En materia cultural, se ha promovido una oferta artística más amplia, diversa y accesible mediante el fortalecimiento de las actividades de difusión cultural, los talleres y las temporadas de conciertos de la Orquesta Sinfónica del Instituto Politécnico Nacional, así como las acciones orientadas a la conservación, restauración y enriquecimiento del patrimonio artístico institucional.

Impulso el fortalecimiento de los servicios bibliotecarios y editoriales, la ampliación del acceso a recursos de información y la consolidación de la FIL IPN como un espacio de difusión cultural y editorial de alcance nacional.

Impulsé y promoví la iniciativa de reactivación de los Talleres Gráficos del IPN orientada a fortalecer la capacidad editorial institucional y ampliar la disponibilidad de materiales educativos. Esta acción busca favorecer que las y los estudiantes dispongan de recursos bibliográficos y didácticos generados por la propia comunidad politécnica, tanto físicos como digitales, en sus unidades académicas, como herramientas fundamentales para su formación profesional. En 2026, los Talleres Gráficos recibieron el Mérito Editorial Universitario, reconocimiento a su contribución cultural y editorial y a su labor en la difusión del conocimiento.

Impulsé acciones de rehabilitación y mantenimiento de infraestructura estratégica, entre ellas la reapertura de la alberca olímpica de Zacatenco, la rehabilitación de auditorios del Centro Cultural 'Jaime Torres Bodet' y la regularización de cinco ambulancias.

Participé en la integración, instrumentación y seguimiento del Programa de Desarrollo Institucional, el Programa Institucional de Mediano Plazo, el Programa Operativo Anual y el Programa Financiero Anual, mediante la articulación de objetivos, metas e indicadores de desempeño.

Mi gestión se ha distinguido por promover el trabajo coordinado, la transformación digital, la mejora de los servicios y el aprovechamiento de las capacidades institucionales, con una visión orientada a resultados y al fortalecimiento de las funciones sustantivas del Instituto Politécnico Nacional, colocando a la comunidad estudiantil en el centro de las acciones y decisiones de la Secretaría de Servicios Educativos.

Febrero 2022 - febrero 2023
Director de Administración Escolar, IPN

Dirigí proyectos, políticas y programas de administración escolar para los niveles educativos del IPN, coordinando lineamientos con 54 unidades académicas para la validación de 140 programas académicos y el seguimiento de la trayectoria escolar de más de 215,000 estudiantes

Coordiné la emisión de más de 15,000 títulos profesionales anuales, así como los procesos de admisión, trayectoria y egreso de más de 30 planteles con Reconocimiento de Validez Oficial de Estudios (RVOE).

Impulsé la actualización de lineamientos y estrategias de transformación digital, incorporando tecnologías de información e inteligencia artificial en procesos estratégicos. Asimismo, conduje la coordinación del Examen de Admisión en Línea, reconocido con el premio 'Las Más Innovadoras 2022', y consolidé la certificación ISO 9001:2015 de los procedimientos de la Dirección de Administración Escolar.

Febrero 2020 - febrero 2022
Subdirector de Servicios Educativos UPIICSA, IPN

Coordiné los servicios educativos de la UPIICSA y el seguimiento de la trayectoria académica de más de 13,000 estudiantes, impulsando acciones para favorecer su permanencia y egreso, así como la mejora de la calidad académica y la eficiencia de los procesos de inscripción.

Participé en la planeación y ejecución de eventos académico-administrativos y acciones de vinculación institucional, así como en la actualización de programas académicos, entre ellos la carrera de Ingeniería Ferroviaria y el fortalecimiento de la vinculación con los sectores público y privado para generar oportunidades de prácticas escolares y servicio social, contribuyendo al desarrollo integral del estudiantado mediante actividades culturales y deportivas.

Enero 2019 - febrero 2020
Jefe de la Unidad Politécnica de Integración Social de la UPIIG, IPN

Supervisé el cumplimiento de la normatividad aplicable a proyectos académicos interdisciplinarios y multidisciplinarios, promoviendo la colaboración con otras unidades académicas y el sector empresarial.

Coordiné proyectos de investigación, desarrollo tecnológico y propiedad intelectual dirigidos a estudiantes y personas egresadas; asimismo, gestioné talleres y laboratorios e impulsé procesos de acreditación y certificación

Identifiqué fuentes de financiamiento para proyectos estratégicos y participé en la elaboración del Programa Institucional de Mediano Plazo, contribuyendo a la planeación y al desarrollo institucional.

Febrero 2018 – diciembre 2018
Jefe de Recursos Financieros, Materiales y Servicios Generales de la UPIIG, IPN

Responsable de coordinar y supervisar la administración de los recursos financieros, materiales y servicios generales de la UPIIG, mediante la gestión y el control presupuestal, la adquisición y suministro de bienes y servicios, y la atención de las necesidades operativas de la Unidad Académica, en apego a la normatividad vigente y bajo criterios de eficiencia, transparencia y racionalidad del gasto.

FORMACIÓN COMPLEMENTARIA Y PARTICIPACIÓN EN COMITÉS

1. PARTICIPACIÓN EN ÓRGANOS COLEGIADOS Y COMITÉS ESTRATÉGICOS
- Miembro del Consejo General Consultivo del IPN.
- Miembro del Consejo Técnico Consultivo Escolar.
- Diálogo Ejecutivo de Administradores de Colegios Comunitarios (CCAP), Florida, EE. UU. (2023).
- Comité COMIPEMS: Planeación, supervisión y mejora del proceso de asignación a educación media superior.
- Comité ECOEMS: Definición de lineamientos, seguimiento y evaluación de políticas educativas.
- Comité de Control y Desempeño Institucional (COCODI) del IPN: Evaluación institucional, gestión de riesgos y seguimiento de proyectos de inversión.
- Comisión Interna de Administración (CIDA) del IPN: Política financiera y distribución del gasto público.
- Comisión INJUVE: Estrategias vinculadas con educación, cultura y deporte.

2. FORMACIÓN Y ACTUALIZACIÓN DOCENTE
- Diplomado en Formación y Actualización Docente, Instituto Politécnico Nacional, 11ª Generación.
- Diplomado "La Tutoría y los Retos en el Nivel Superior".
- Curso "Elementos Didácticos para el Docente Politécnico".
- Curso "Negociación y Manejo de Conflictos".
- Seminario con opción a titulación "Comunicación Publicitaria y Creatividad" ESCA-TEP-F02B-V03/06.

3. GESTIÓN DE CALIDAD, COACHING Y LIDERAZGO
- Certificado de Competencia Laboral en el Estándar "Ejecución de Sesiones de Coaching".
- Taller "Herramientas del Coaching para el Liderazgo Transformacional".
- Curso-Taller "Formación para Pares Evaluadores de Programas Académicos".
- Sistema de Gestión de Calidad ISO 9001:2015 (Talleres 2019, 2021 y curso para directivos).
- Taller "Diseño de Procedimientos para los Procesos y Subprocesos de las Unidades Académicas".
- Taller "Análisis e Interpretación de la Norma ISO 9001:2015".
- Taller "Evaluación Externa y Autoevaluación".

4. PONENCIAS, CONFERENCIAS Y TUTORÍAS
- Ponente: "La Transformación Digital, un Aliado Estratégico para el Politécnico".
- Ponente en el 18° Encuentro Institucional y 10° Interinstitucional de Tutorías.
- Moderador en Conferencia Magistral "Gobierno Digital".
- Participación en el Programa Institucional de Tutorías (5 alumnos).
- Participación en 6° SIMPSIUM de Vinculación Empleadora - Bolsa de Trabajo.
- Participación en plática "Soy Politécnico por Convicción y no por Circunstancia".
- Asistencia a 1er. Seminario de Género para Erradicar la Violencia hacia las Mujeres en el IPN.

008

Programa de Trabajo y Visión Institucional para el desarrollo del Instituto Politécnico Nacional

Periodo 2026 – 2029

Proceso de consulta Institucional 2026

Presenta

Dr. Marco Antonio Sosa Palacios

Ciudad de México · Noviembre de 2026

Índice

1. Mensaje a la comunidad politécnica 3
2. Quién presenta este programa 4
2.1 Semblanza 4
2.2 Perfil de conducción y legado institucional 5
3. Diagnóstico institucional basado en evidencia 6
3.1 Una comunidad grande, diversa y distribuida en todo el país 6
3.2 Quienes enseñan y quienes sostienen al Instituto 7
3.3 El presupuesto politécnico: de dónde viene y a dónde va 8
3.4 Un Instituto que no parte de cero 9
3.5 Los desafíos que orientan el diagnóstico 10
4. Visión 2029, horizonte 2040 y principios rectores 11
5. Ejes estratégicos de la transformación 12
5.1 Eje 1. Calidad académica, trayectorias y titulación 12
5.2 Eje 2. Docentes y desarrollo académico 13
5.3 Eje 3. Estudiantes y bienestar politécnico 14
5.4 Eje 4. Personal de Apoyo y Asistencia a la Educación (PAAE) 14
5.5 Eje 5. Infraestructura, mantenimiento y seguridad 15
5.6 Eje 6. Finanzas politécnicas: desconsolidación e instrumento financiero 15
5.7 Eje 7. Investigación, posgrado e innovación 16
5.8 Eje 8. Tecnópoli a la soberanía tecnológica 17
5.9 Eje 9. Vinculación, Plan México y Red Politécnica de Innovación Territorial 17
5.10 Eje 10. Transformación digital e inteligencia artificial 18
5.11 Eje 11. Gobernanza, transparencia e integridad 19
5.12 Eje 12. Igualdad de género, prevención de la violencia y cuidados 19
5.13 Eje 13. Deporte, cultura e identidad politécnica 20
5.14 Eje 14. Jubiladas, jubilados y pensionados 20
6. Lo que este programa trae para ti 21
7. Gestión interinstitucional: con quién y para qué 22
8. Ruta de implementación 2026-2029 23
8.1 Primeros 100 días 23
8.2 Año 1 (2027) 23
8.3 Años 2 y 3 (2028-2029) 24
8.4 Indicadores clave de seguimiento 24
9. Mensaje de cierre 25

1. Mensaje a la comunidad politécnica

Compañeras y compañeros del Instituto Politécnico Nacional: estudiantes, investigadores, personal académico y personal de apoyo y asistencia a la educación. Me dirijo a ustedes con respeto y con un sentido profundo de pertenencia. Soy politécnico de formación y de convicción: me formé en la Escuela Superior de Comercio y Administración, Unidad Tepepan, y he dedicado mi vida profesional a servir a esta casa de estudios que, desde 1936, hizo suya una idea sencilla y enorme: que la técnica debe estar al servicio de la Patria y, sobre todo, al servicio de la gente que menos tiene. Ese es el Instituto que heredamos del General Lázaro Cárdenas del Río y del Ingeniero Juan de Dios Bátiz Paredes, y es el Instituto que tenemos la responsabilidad de hacer más fuerte.

Este programa nace de escuchar a la comunidad en los pasillos, en las academias, en los laboratorios y en las asambleas; de leer con honestidad los datos del propio Instituto; y de reconocer, sin rodeos, lo que funciona y lo que nos duele. El Politécnico vive un momento de exigencia legítima: hemos atravesado paros, reclamos por pagos a jubilados, interinatos, servicios profesionales y demandas por mejores condiciones para enseñar, estudiar e investigar, y un reclamo justo de transparencia. Esos problemas no se resuelven negándolos; se resuelven escuchando, cumpliendo y mostrando los resultados.

Por eso propongo una transformación con identidad politécnica, responsabilidad pública y resultados que se puedan demostrar. Mi propuesta nace de conocer el Instituto por dentro: no partir de cero, sino preguntarnos qué estamos haciendo con lo que ya tenemos y ponerlo a trabajar mejor. Primero, recuperar mejores condiciones para estudiar, enseñar e investigar; desde esa fortaleza, convertir a la institución en el aliado técnico estratégico que México necesita, en plena articulación con proyectos como el Plan México y con las políticas nacionales de ciencia, humanidades, tecnología e innovación.

La Institución ya cuenta con diagnósticos, inventarios de necesidades por unidad académica y carteras de inversión autorizadas; el paso que aún está pendiente es convertir esas carteras en financiamiento efectivo, mediante un trabajo conjunto y bien documentado con la Secretaría de Hacienda y Crédito Público y la Secretaría de Educación Pública, priorizado por su impacto en la comunidad. Lo que hace falta es una conducción capaz de tocar las puertas correctas, de presentar expedientes técnicos impecables y de dar seguimiento, con paciencia y firmeza, hasta que los recursos lleguen a las aulas, a los laboratorios y a quienes sostienen cada día al Instituto. Por eso asumo esta aspiración con una convicción: el Director General es, ante todo, un gestor interinstitucional al servicio de la comunidad politécnica.

Este documento está dirigido a los tres sectores que hoy, por primera vez en la historia, decidirán con su voto quién debe conducir al Instituto: el personal académico, la

comunidad estudiantil y el personal de apoyo y asistencia a la educación. La convocatoria reconoce a cada sector una tercera parte del peso de la decisión. Esta igualdad expresa una convicción fundamental: el Politécnico se construye con el conocimiento, el esfuerzo y la participación de quienes integran sus tres sectores.

A cada una de estas comunidades le hablo de frente, con compromisos concretos que respondan a sus necesidades y con una meta compartida: devolverle al IPN el orgullo de ser la mejor opción de educación tecnológica pública de México. Para lograrlo, necesitamos una institución donde cada persona sea escuchada, valorada y tenga oportunidades para desarrollarse.

Este programa también convoca a quienes han egresado del Instituto, a su comunidad de personas jubiladas, a las familias y a quienes acompañan y apoyan su labor. Aunque el voto corresponde a los tres sectores, construir el futuro del Politécnico es una tarea de toda su comunidad. Cada voz cuenta y cada aportación tiene un lugar en este proyecto.

2. Quién presenta este programa

2.1 Semblanza

Dr. Marco Antonio Sosa Palacios

Soy politécnico de origen, formación y trayectoria. Durante más de dos décadas al servicio de la educación pública tecnológica, he construido un recorrido que une la docencia con la gestión y el trabajo en las unidades académicas con la conducción de áreas centrales. Esa experiencia sustenta mi convicción de que la fortaleza del Instituto Politécnico Nacional reside en su comunidad y en la capacidad de trabajar con ella para convertir las necesidades en prioridades, los acuerdos en acciones y los compromisos en resultados.

Soy licenciado en Relaciones Comerciales por la Escuela Superior de Comercio y Administración, Unidad Tepepan del IPN, Maestro y Doctor en Administración Pública por el Instituto de Estudios Superiores en Administración Pública. Mi preparación académica y su ejercicio profesional me han permitido integrar el conocimiento de la administración pública con la comprensión de los procesos educativos y de las responsabilidades que implica servir a una institución nacional.

Mi trayectoria abarca la docencia, la vinculación, la administración y los servicios educativos. He desempeñado jefaturas y responsabilidades directivas en distintas unidades académicas y encabezado la Dirección de Administración Escolar del Instituto. Desde febrero de 2023 me desempeño como secretario de Servicios Educativos, responsabilidad desde la cual he impulsado la transformación digital de los trámites escolares, la gratuidad en la emisión de constancias y el fortalecimiento de las becas deportivas de alto rendimiento y las becas culturales.

Al frente de cinco direcciones, coordino la administración escolar, los apoyos estudiantiles, el deporte, la cultura y los servicios bibliotecarios y editoriales, con una visión que vincula la eficiencia administrativa con el bienestar y la formación integral del estudiantado. Esta experiencia me ha permitido atender necesidades concretas de la comunidad politécnica y articular equipos, recursos y decisiones para convertir las prioridades institucionales en acciones y resultados.

Mi visión de conducción reconoce el valor de cada sector: el conocimiento y la dedicación del personal académico, la experiencia y el trabajo del personal de apoyo y asistencia a la educación, así como la responsabilidad de los equipos directivos para facilitar el cumplimiento de los servicios.

Desde esta perspectiva, entiendo la gobernanza como una práctica cotidiana: construir decisiones colegiadas, definir responsabilidades, respetar el marco normativo y dar seguimiento a lo acordado. Propongo vincular la planeación con el presupuesto y la evaluación mediante metas públicas, indicadores de avance, responsables definidos y resultados verificables. Una gestión que permita conocer qué se busca alcanzar, cómo se utilizan los recursos, qué avances se obtienen y qué debe corregirse.

Pongo mi experiencia y formación al servicio de un Politécnico con capacidad para decidir, coordinarse y cumplir. El compromiso es que la calidad de la gestión se refleje en la vida de las personas y en el cumplimiento de la misión educativa del Instituto.

Mi compromiso es conducir con la comunidad y responder ante ella: que cada decisión tenga sustento, cada compromiso tenga seguimiento y cada resultado pueda comprobarse. Que el orgullo de ser politécnico se fortalezca cada día con mejores condiciones para aprender, enseñar y trabajar.

2.2 Perfil de conducción y legado institucional

La Dirección General del Instituto Politécnico Nacional exige un perfil que combine identidad politécnica, capacidad de ejecución, integridad, visión de futuro y compromiso con el desarrollo nacional. La conducción que aquí se propone parte de una convicción: el fortalecimiento del Instituto no comienza de cero ni debe construirse a partir de rupturas, sino del reconocimiento de su historia, de las capacidades que ha desarrollado y de los resultados que su comunidad ha hecho posibles. Esta visión se sustenta en los ocho principios rectores que orientan las decisiones y en los catorce ejes estratégicos que dan contenido al programa.

A lo largo de su historia, el IPN ha construido un patrimonio institucional que merece preservarse y fortalecerse: desde su vocación fundacional de formar profesionales para atender las necesidades del país, la ampliación y diversificación de su oferta educativa, el desarrollo de Centros de Investigación y posgrado, la consolidación de sus medios de comunicación y espacios culturales, hasta el fortalecimiento de la vinculación con los

sectores productivos, la innovación y la transferencia de conocimiento. En años más recientes, estos esfuerzos se han proyectado también en la expansión de la presencia nacional del Instituto, la apertura y consolidación de nuevas opciones educativas, la actualización de programas académicos, el impulso a la investigación y la propiedad intelectual, la internacionalización, el fortalecimiento de las actividades deportivas y la modernización de la gestión institucional.

El propósito de este programa es impulsar una construcción colectiva del futuro del Instituto, convocando a la comunidad politécnica en aportar su experiencia, conocimientos y propuestas para definir juntos el rumbo de la Institución. Se busca preservar lo que ha demostrado su valor, consolidar los proyectos en marcha, mejorar aquello que todavía presenta áreas de oportunidad y ampliar las iniciativas que permitan al Politécnico responder a las nuevas necesidades de México. No se trata de sustituir esfuerzos ni de desconocer lo realizado, sino de aprovechar la experiencia acumulada, fortalecer las capacidades existentes y abrir nuevas posibilidades de desarrollo. El futuro del IPN debe construirse sobre sus logros, atender con responsabilidad sus pendientes y mantener vigente su compromiso con la educación pública, la ciencia, la tecnología y el servicio a la Patria.

3. Diagnóstico institucional basado en evidencia

El diagnóstico que sigue se apoya en datos institucionales del propio Politécnico. Las cifras sirven para decidir qué atender primero y para fijar una línea base sobre la cual construir.

3.1 Una comunidad grande, diversa y distribuida en todo el país

El Instituto es una de las instituciones de educación pública más grandes de México. Su matrícula total asciende a 212,911 estudiantes: 74,664 en el nivel medio superior, 131,603 en el nivel superior y 6,644 en posgrado. Por eso, cada punto porcentual de mejora en trayectoria, egreso y titulación significa oportunidades a miles de jóvenes cuyo futuro cambia.

Tabla 1. Matrícula del IPN por nivel educativo

Nivel	Escolarizada	No escolarizada	Total
Medio superior	73,306	1,358	74,664
Superior	124,822	6,781	131,603
Posgrado	6,493	151	6,644
Total	**204,621**	**8,290**	**212,911**

Fuente: datos institucionales del IPN

El Politécnico tiene presencia nacional. En 38 municipios de 24 entidades federativas comprende:

- 21 Unidades de Nivel Medio Superior,
- 33 Unidades de Nivel Superior,
- 21 Centros de Investigación y posgrado,
- 12 Centros de Vinculación y Desarrollo Regional y
- 3 Centros de Innovación e Integración de Tecnologías Avanzadas.

En conjunto, estas 90 unidades conforman la red nacional del Politécnico. De Baja California a Chiapas y de Tamaulipas a Guanajuato, esta red constituye una de nuestras mayores fortalezas, reúne conocimiento, talento y capacidades para atender las necesidades de cada región y contribuir al desarrollo del país.

Hacer valer esta presencia exige conectar todas nuestras unidades, fortalecer la colaboración y traducir el alcance territorial en oportunidades educativas y soluciones concretas para las comunidades.

3.2 Quienes enseñan y quienes sostienen al Instituto

El Instituto cuenta con 15,738 integrantes del personal académico y con 9,381 integrantes del personal de apoyo y asistencia a la educación. De la planta académica, 2,176 cuentan con doctorado y 4,061 con maestría, y 1,714 pertenecen al Sistema Nacional de Investigadoras e Investigadores. Son cifras que hablan de una institución con enorme capital humano, pero con necesidades urgentes. Una proporción significativa del personal académico labora bajo esquemas de interinato, en espera de obtener la basificación de sus horas, mientras que otro sector espera la compactación de sus horas. Por su parte, el personal de apoyo y asistencia a la educación sostiene la operación administrativa diaria, muchas veces en condiciones que es necesario dignificar, sin oportunidades de desarrollo y sin herramientas que le permitan el crecimiento en la estructura orgánica de su lugar de trabajo.

Durante 2025 y 2026, distintos sectores de la comunidad politécnica expresaron inconformidades y demandas que reflejan problemáticas acumuladas y necesidades que requieren atención. Entre ellas destacan los retrasos en el pago al personal docente interino, las demandas de basificación, regularización y cambio de categoría, así como la necesidad de contar con condiciones laborales que reconozcan la experiencia, la participación y las posibilidades de desarrollo del personal académico y de apoyo y asistencia a la educación.

Se hicieron visibles las carencias de insumos y materiales para prácticas de laboratorio, el deterioro y la falta de mantenimiento de instalaciones, la insuficiencia de grupos y docentes para atender la demanda académica, así como la necesidad de mejorar las condiciones para el aprendizaje y la investigación. También requieren atención las

condiciones de trabajo del personal de apoyo y asistencia a la educación, cuya contribución es fundamental para el funcionamiento cotidiano del Instituto, mediante mayores oportunidades de capacitación, reconocimiento y crecimiento laboral.

A estas demandas se suman las de nuestras jubiladas y jubilados, quienes reclaman la atención oportuna del pago de la gratificación por jubilación. Reconocer estos problemas permite fijar prioridades para atenderlos. Algunas soluciones requieren acuerdos y gestiones ante instancias externas, como la Secretaría de Educación Pública (SEP), la Secretaría de Hacienda y Crédito Público (SHCP), el ISSSTE y la representación sindical; otras demandan decisiones institucionales, una mejor gestión de los recursos y la simplificación de procesos internos. Atenderlas exige diálogo permanente, voluntad de solución y una gestión activa, tanto dentro como fuera del Politécnico.

3.3 El presupuesto politécnico: de dónde viene y a dónde va

De esta sección depende entender qué se puede prometer y qué no. Tomando como punto de partida el ejercicio 2019 (cuando el presupuesto aprobado del ramo B00-IPN fue de 16,979.9 millones de pesos), para 2026 esa cifra llegó a 22,801.4 millones. El incremento nominal acumulado en el periodo 2019-2026 es de 34.3 por ciento, equivalente a un promedio cercano a 4.3 por ciento anual. Sin embargo, al expresar esos montos en pesos de poder adquisitivo comparable, el presupuesto de 2019 equivaldría a alrededor de 23,316 millones de pesos de 2026; es decir, en términos reales el Instituto dispone hoy de una capacidad de compra ligeramente menor (del orden de 2 por ciento por debajo) a la que tenía en 2019. En pocas palabras, el presupuesto apenas siguió el ritmo de la inflación.

Más importante que el monto total es su composición. De cada 100 pesos aprobados para 2026, cerca de 78 corresponden a servicios personales, es decir, a la nómina y a las prestaciones del personal académico y de apoyo. Otra parte relevante se destina, en el capítulo de servicios generales, a los servicios básicos que mantienen vivo al Instituto (agua, luz, telefonía, internet) y al mantenimiento; una porción corresponde a investigación y posgrado; y una fracción se reserva a materiales y suministros. Cuando ese recurso se dispersa entre las Unidades Académicas, Centros de Vinculación, Centros de Investigación y Centros de Innovación e Integración de tecnologías Avanzadas, lo que llega para su operación cotidiana es un monto muy acotado, y buena parte está consolidado a nivel central, lo que resta margen de maniobra a quien dirige un plantel.

Tabla 2. Destino del presupuesto del IPN por capítulo de gasto (2026)

Capítulo de gasto	Millones de pesos	Participación
1000 Servicios personales (nómina y prestaciones)	17,818.2	78.1 %
3000 Servicios generales (agua, luz, internet, mantenimiento)	2,947.4	12.9 %
2000 Materiales y suministros (insumos, laboratorios)	675.3	3.0 %
Resto de capítulos (transferencias e inversión)	1,360.5	6.0 %
Total aprobado	**22,801.4**	**100 %**

Fuente: análisis del Presupuesto de Egresos de la Federación 2026, ramo B00-IPN.

De aquí surge una propuesta concreta, que se desarrolla más adelante en el Eje 6: avanzar, de manera gradual y acordada con la SEP y la SHCP, hacia la desconsolidación ordenada de partidas acotadas (principalmente del capítulo 2000, materiales y suministros, y de ciertos servicios de operación del capítulo 3000), de modo que las unidades académicas dispongan con oportunidad de insumos esenciales, desde reactivos de laboratorio hasta materiales de limpieza. Los detalles de esta propuesta se explican en el Eje 6. A esto se suma la rigidez del ejercicio del gasto. Las reglas de suficiencia anual, de cierre presupuestario y de creación de plazas (que exige autorización de la SEP y de la SHCP) hacen que incluso el porcentaje que no es nómina esté, en los hechos, comprometido. Conocer bien estas reglas es lo que permite proponer soluciones viables.

3.4 Un Instituto que no parte de cero

El diagnóstico tiene una lectura que la comunidad conoce bien desde dentro: al Instituto no le faltan planes. El IPN ya cuenta con un inventario de capacidades, con diagnósticos de mantenimiento por unidad y con carteras de inversión y programas de mantenimiento registrados y autorizados ante la SHCP. Lo que falta es convertir esa cartera en recursos que lleguen a las escuelas.

Para que un proyecto autorizado se convierta en un laboratorio funcionando hace falta gestión: calendarios de ministración, adecuaciones presupuestarias, acuerdos con la SEP como cabeza de sector y seguimiento puntual ante las áreas de la SHCP. Este programa parte de esa realidad y coloca la gestión externa en el centro de la tarea de la Dirección General.

3.5 Los desafíos que orientan el diagnóstico

El análisis de la situación institucional permite identificar nueve grandes desafíos que requieren atención y respuesta durante los próximos años. Estos reflejan las principales necesidades del Instituto y permiten comprender qué aspectos deben fortalecerse para avanzar hacia el IPN que queremos construir:

1. *La dignidad laboral:* garantizar el pago oportuno, la basificación y los cambios de categoría para el personal académico y de apoyo y asistencia a la educación, conforme a la normatividad y a la disponibilidad presupuestal. (Ejes 2 y 4)
2. *La infraestructura y el mantenimiento:* dar continuidad a los proyectos y recursos ya autorizados, agilizar su ejecución y atender prioritariamente las condiciones que representen riesgos para la seguridad y la operación académica. (Eje 5)
3. *Las trayectorias estudiantiles:* fortalecer las condiciones de ingreso, permanencia, egreso y titulación oportuna, con especial atención a quienes presentan rezago o avanzan de manera irregular. (Ejes 1 y 3)
4. *La pertinencia académica:* actualizar y fortalecer los programas educativos mediante el trabajo conjunto con las academias, los sectores productivos y los centros de vinculación, atendiendo las necesidades actuales y futuras del país. (Ejes 1 y 9)
5. *La confianza y la transparencia:* consolidar un gobierno institucional abierto, con procesos claros, concursos apegados a la normatividad y mecanismos verificables de rendición de cuentas. (Eje 11)
6. *La investigación y la infraestructura científica:* facilitar el acceso a recursos y herramientas para quienes investigan, así como articular las capacidades científicas y tecnológicas que actualmente se encuentran dispersas en el Instituto. (Ejes 7 y 8)
7. *La seguridad y el bienestar de la comunidad:* garantizar entornos seguros y fortalecer la atención a la salud física y mental, el deporte, la cultura y la convivencia politécnica. (Ejes 3, 12 y 13)
8. *La gestión del presupuesto:* mejorar la distribución y el ejercicio de los recursos, revisar las partidas presupuestales y desarrollar instrumentos financieros que permitan recuperar capacidad de operación e inversión. (Eje 6)
9. *La identidad y la participación:* fortalecer el orgullo politécnico, preservar la memoria institucional y garantizar que las voces de los tres sectores de la comunidad estén presentes en las decisiones que definen el futuro del Instituto. (Ejes 11, 13 y 14)

Cada desafío se atiende a través de los catorce ejes estratégicos, bajo los ocho principios rectores que orientan la toma de decisiones y con metas, plazos e indicadores que permitan evaluar los avances.

4. Visión 2029, horizonte 2040 y principios rectores

Visión 2029. Al término de esta gestión, el Instituto Politécnico Nacional será reconocido por su comunidad y por el país como una institución que recuperó mejores condiciones para estudiar, enseñar e investigar, y que las convirtió en resultados verificables: más estudiantes que concluyen y se titulan, docentes con condiciones dignas y desarrollo profesional, personal de apoyo valorado y con trayectorias claras, laboratorios y talleres en operación, investigación que se transfiere y una gestión transparente que la comunidad puede auditar. Un Politécnico que resuelve dentro para transformar fuera y que es, de nuevo, la mejor opción de educación tecnológica pública de México.

Horizonte 2040. Más allá de una gestión, el Politécnico debe proyectarse como la columna técnica y científica del desarrollo nacional: una institución articulada con las misiones estratégicas del país, con presencia en cada polo de desarrollo regional y con soberanía tecnológica en áreas críticas (movilidad eléctrica, semiconductores, datos e inteligencia artificial, dispositivos médicos, energía, agua, alimentos y genómica). Es una meta institucional, que se construye dejando capacidades instaladas. Conforme a la Ley Orgánica del Instituto Politécnico Nacional, la Dirección General se ejerce por un periodo de tres años; esta gestión comprende de 2026 a 2029 y todos sus compromisos se diseñan para demostrar valor y rendir resultados dentro de ese periodo. La propia ley prevé la posibilidad de una sola designación adicional y de concretarse, un eventual segundo periodo permitiría consolidar lo iniciado. Por eso cada acción se concibe para ser verificable en el corto plazo y para poder transferirse a quien continúe esta obra.

La conducción que propongo se rige por ocho principios rectores, que guiarán cada decisión:

1. La identidad politécnica (Ejes 13 y 14)
2. La comunidad al centro (Ejes 1 a 4)
3. Evidencia antes que ocurrencia (Eje 10)
4. Transparencia (Eje 11)
5. Demostrar antes de escalar (Ejes 8 y 9)
6. La igualdad sustantiva (Eje 12)
7. La responsabilidad financiera (Ejes 5 y 6)
8. La gestión interinstitucional, (Ejes 7 y 9 y en la agenda de la Tabla 3)

Este último merece subrayarse: el Director General no administra en aislamiento; representa al Instituto ante la SHCP, la SEP, la SECIHTI, la Secretaría de Economía, la Secretaría de Cultura, el ISSSTE, el sindicato y los gobiernos de los estados, y responde ante la comunidad por el avance de cada gestión. Cuando algo dependa de otra instancia, informaré qué se pidió, a quién y cómo va.

5. Ejes estratégicos de la transformación

El programa se organiza en catorce ejes estratégicos. Cada eje parte de lo que el Instituto ya tiene, plantea qué se hará, con quién y cómo, y distingue lo que depende de la gestión interna y lo que requiere acuerdos con instancias del gobierno federal. Las metas se expresan como mejoras sobre una línea base que se establecerá en los primeros 100 días; sin medir antes, no tiene sentido prometer cifras.

5.1 Eje 1. Calidad académica, trayectorias y titulación

Elevar la calidad y la pertinencia de la formación en los tres niveles educativos, garantizar que cada estudiante pueda ingresar, avanzar, egresar y titularse en tiempo, y modernizar los planes sin bajar la exigencia científica y técnica que distingue al Politécnico.

Modernizar el currículo significa actualizar los programas desde las propias academias, incorporando la inteligencia artificial y las nuevas realidades del trabajo, en diálogo con egresados, con empresas y con los centros de vinculación, y presentando esas propuestas a las instancias académicas competentes del Instituto. Los docentes son los primeros en reconocer que ya no se puede dar cátedra igual que hace una década; el programa los acompaña en esa actualización, no la impone desde afuera. En el nivel medio superior se atenderán las bases de matemáticas y de comprensión lectora con que los jóvenes llegan al bachillerato.

El reto de las trayectorias exige una respuesta concreta y construida sobre lo que ya existe. El Instituto ya cuenta con sistemas de información y con mecanismos de seguimiento; el salto que propongo es consolidar un sistema con inteligencia artificial y tutorías que trace a cada joven una trayectoria dirigida, apoyado en la información que la administración escolar ya posee, para anticipar el rezago y ofrecer apoyo a tiempo. Los datos de cada estudiante estarán protegidos y cualquier alerta del sistema la revisará siempre una persona: la inteligencia artificial apoya, pero no decide. A ello se suma la propuesta de recuperación de los cursos remediales en los periodos intersemestrales y vacacionales, a partir de un diagnóstico que seleccione las unidades de aprendizaje con mayor reprobación y con criterios claros de evaluación y reconocimiento de la carga docente. Con ello se busca abatir la reprobación en las materias fundamentales y garantizar que ningún estudiante dictaminado quede sin la oportunidad de cursar de nuevo sus unidades de aprendizaje y seguir adelante.

La titulación merece un compromiso específico. El eje de esta propuesta es un diagnóstico integral de todos los procesos de emisión de documentos probatorios de escolaridad, para reducir tiempos, eliminar cargas burocráticas y corregir los sesgos de normatividad que hoy complican su emisión, con una sola guía aplicable a toda la comunidad. Sobre esa base se simplificará el proceso de titulación (de diez trámites a seis), sin renunciar al rigor académico. El requisito de inglés se mantiene, pero se

homologa para no duplicar trámites ni costos. Si el plan de estudios de una carrera ya incluye unidades de aprendizaje de inglés debidamente acreditadas, que cuenten para el requisito de egreso; la certificación en los Centros de Lenguas Extranjeras (CENLEX) se mantiene como una opción de calidad. Este mismo criterio de no duplicar requisitos se aplicará a los demás trámites y que cada programa y unidad académica exigen para egresar. Finalmente, las 82 bibliotecas del Instituto, sin desplazar sus funciones de lectura, consulta y resguardo de acervos, sumarán de manera complementaria una vocación de espacios generadores de proyectos interdisciplinarios, donde estudiantes de distintas unidades trabajen juntos y donde la investigación y la publicación de obras encuentren nuevas puertas. Si hay inversión privada, será con reglas claras y sin perder el carácter público de las bibliotecas. Cuando estos proyectos cumplan los requisitos académicos y sean aprobados por las instancias competentes, podrán ser una opción de titulación.

5.2 Eje 2. Docentes y desarrollo académico

Dignificar la labor docente con condiciones laborales justas, pago oportuno, desarrollo profesional y tiempo reconocido para enseñar mejor, respetando plenamente la bilateralidad con la representación sindical del personal académico.

El primer compromiso es el más urgente: que ningún profesor, interino o de base, vuelva a esperar meses por su pago. Para lograrlo habrá revisión quincenal de incidencias, un área responsable, un canal de atención y reportes públicos de cumplimiento. Junto a ello se construirá una ruta ordenada de regularización, basificación y cambios de categoría para el personal académico que cumpla los requisitos, respetando la bilateralidad que corresponde a cada tipo de personal. En el caso del personal académico, esa ruta se acordará con la Sección 60 del SNTE. Quiero ser responsable: la creación de plazas y la basificación requieren suficiencia presupuestal autorizada por la SHCP y validada por la SEP; por eso la ruta sindical se acompañará de una mesa técnica con ambas dependencias, con expedientes por caso y un calendario público de gestiones.

El segundo compromiso es el desarrollo profesional, entendido con respeto a la experiencia del docente. En lugar de esquemas que parecen pensados para otros niveles educativos, se trabajará de manera distinta: actualización de los programas y de la práctica docente incorporando la inteligencia artificial y las nuevas realidades, con propuestas construidas desde lo que las academias ya conocen y canalizadas a la instancia académica correspondiente del Instituto. Se fortalecerán los estímulos al desempeño y a la investigación y las becas de exclusividad, y se abrirán rutas claras para que más docentes ingresen y permanezcan en el Sistema Nacional de Investigadoras e Investigadores, donde ya participan 1,714 académicos del Instituto. Enseñar bien debe reconocerse y recompensarse tanto como investigar.

5.3 Eje 3. Estudiantes y bienestar politécnico

Generar las condiciones institucionales para que cada estudiante que ingresa al Politécnico pueda concluir y titularse, con acompañamiento, becas suficientes, salud, seguridad y bienestar. Se partirá de un diagnóstico de las causas más recurrentes del abandono y de los factores que sostienen la permanencia, para fijar metas verificables de reducción de la irregularidad escolar y de mejora del egreso y la titulación, con la modernización de los programas de estudio como eje principal.

El Instituto ya opera un sistema de becas que beneficia a más de 104,000 estudiantes; el compromiso es ampliar la cobertura hacia quienes más lo necesitan y agilizar la entrega mediante la interconexión SAES–SIBEC, de manera coordinada con la SEP y con la Coordinación Nacional de Becas para el Bienestar Benito Juárez, para que ningún estudiante pierda su apoyo por un trámite o por un retraso. Para quienes están por egresar, el compromiso es acompañarlos hasta la conclusión de sus estudios y facilitar la continuidad de los apoyos y de la titulación.

En materia de salud mental y prevención de adicciones, a partir de un diagnóstico previo de la comunidad, se gestionará la colaboración con la Comisión Nacional de Salud Mental y Adicciones (CONASAMA) y con el sector salud (IMSS e ISSSTE). El avance se medirá con indicadores concretos: cuántas personas reciben atención, en cuánto tiempo y con qué resultado. En seguridad, el IPN gestionará senderos seguros en el entorno inmediato de los planteles, trabajados con las autoridades locales, con iluminación, vigilancia y accesos protegidos, para que llegar y salir de la escuela sea seguro.

5.4 Eje 4. Personal de Apoyo y Asistencia a la Educación (PAAE)

Reconocer y dignificar a las y los trabajadores que sostienen la operación diaria del Instituto, con condiciones laborales justas, basificación y cambios de categoría viables, trayectorias de desarrollo y pleno respeto a sus derechos.

Durante demasiado tiempo el personal de apoyo ha sido el sector menos visible del Politécnico, pese a que sin su trabajo no abre un laboratorio, no funciona una biblioteca ni opera un plantel. Por eso este programa le dedica un eje propio. La basificación requiere plazas autorizadas, suficiencia presupuestal y acuerdos que trascienden al Instituto. Desde los primeros 100 días se buscará instalar mesas de trabajo permanentes en colaboración con la Comisión Central Mixta Paritaria, la Sección 11, la SEP y la SHCP, para explorar mecanismos reales y financieramente viables de basificación, de cambios de categoría, de homologación salarial y de pago oportuno de prestaciones, con expedientes individuales y un calendario de avances que la comunidad podrá consultar.

La meta es que trabajadoras y trabajadores obtengan basificación, cambio de categoría u homologación, según lo que se acuerde en la Comisión Mixta y el presupuesto disponible. En paralelo, y dentro de las atribuciones del Instituto, se impulsarán

programas de capacitación y profesionalización (con certificación de competencias laborales) que abran trayectorias reales de ascenso. El personal de apoyo y asistencia a la educación será reconocido como aliado estratégico de la transformación que el IPN busca: se integrarán sus capacidades en funciones de mando, de gestión y de administración de áreas transversales, para hacer del Instituto uno solo y dejar atrás cualquier discriminación entre sectores. El respeto a la bilateralidad es innegociable: las condiciones laborales se acuerdan, no se imponen. Y como nadie conoce mejor los cuellos de botella de la operación cotidiana que quienes la sostienen, el personal de apoyo participará en la mejora de los servicios que opera.

5.5 Eje 5. Infraestructura, mantenimiento y seguridad

Detener el deterioro de la infraestructura física del Instituto y garantizar que laboratorios, talleres, aulas, instalaciones eléctricas y espacios comunes operen con seguridad, gestionando de manera coordinada el financiamiento de lo que ya está autorizado.

El Instituto no necesita volver a inventariar sus necesidades: ya existe el levantamiento por unidad académica, el diagnóstico de mantenimiento y las carteras de inversión y programas de mantenimiento autorizados por la SHCP. El reto ahora es transformar esa cartera en recursos ejercidos, mediante una gestión coordinada y corresponsable con las instancias federales. Por eso, en los primeros 100 días, la Dirección General actualizará el estado de los expedientes y la priorización técnica por unidad (primero lo que pone en riesgo la seguridad y la operación académica) y encabezará personalmente la gestión ante la SHCP y la SEP para destrabar los recursos ya autorizados. El criterio será técnico y público: cada unidad conocerá su lugar en la ruta de atención y el avance se publicará.

El mantenimiento se financiará combinando el presupuesto propio con las convocatorias de mantenimiento especializado del Instituto y con los instrumentos del Plan México que resulten aplicables. La seguridad de la comunidad (protocolos de protección civil, iluminación, accesos y los senderos seguros ya mencionados) forma parte indivisible de este eje. Las obras avanzarán conforme llegue el financiamiento. Mi compromiso es documentar cada gestión, informar públicamente cómo va y no soltar ningún expediente hasta que los recursos lleguen a los planteles.

5.6 Eje 6. Finanzas politécnicas: desconsolidación e instrumento financiero

Devolver margen de operación a las unidades académicas y a quienes investigan, mediante la desconsolidación ordenada de partidas y el diseño de un instrumento financiero vigente que permita manejar recursos propios con trazabilidad pública.

Como se explicó en el diagnóstico, el margen financiero del Instituto es estrecho y rígido. Dos acciones pueden aliviarlo sin salir de la legalidad. La primera es la desconsolidación gradual de partidas acotadas (principalmente materiales y suministros y ciertos servicios

de operación), acordada con la SEP y la SHCP, para que los insumos esenciales lleguen con mayor oportunidad a las unidades académicas bajo reglas de operación claras, atribuciones delimitadas, control central y rendición de cuentas, de modo que un laboratorio no se detenga por falta de un reactivo ni una escuela por falta de materiales básicos.

La segunda es un nuevo instrumento financiero. El fideicomiso que operaba el Fondo de Investigación Científica y Desarrollo Tecnológico del Instituto (constituido en el año 2000) fue extinguido en 2021, en el marco de la reforma federal que suprimió diversos fideicomisos públicos, con el reintegro de sus recursos a la Tesorería de la Federación La propuesta es diseñar una figura nueva (un fideicomiso u otro mecanismo), sujeta a revisión jurídica y a la autorización de las instancias competentes. Su construcción se trabajaría con la SEP y la SHCP, en materia científica, con el acompañamiento de la SECIHTI, procurando que resulte compatible con el marco legal vigente en humanidades, ciencias, tecnologías e innovación, para que el Instituto pueda administrar recursos propios para investigación con plena transparencia. La meta es acortar de forma importante el tiempo que tarda una persona investigadora en disponer de los recursos que ya se le asignaron. Talento hay de sobra; lo que falta es una vía ágil para usar lo que ya se asignó.

5.7 Eje 7. Investigación, posgrado e innovación

Fortalecer la investigación científica y el posgrado del Instituto, revertir la caída en la obtención de grado y conectar mejor la ciencia politécnica con las necesidades del país.

El Politécnico tiene una infraestructura científica extraordinaria: 21 unidades de investigación y posgrado, 2,176 doctores en su planta y 1,714 miembros del Sistema Nacional de Investigadoras e Investigadores. Solo entre enero y septiembre de 2025 operó más de 2,100 proyectos institucionales y decenas de proyectos con financiamiento externo, y apoyó a cerca de 3,000 estudiantes a través del programa BEIFI. El reto es acompañar mejor esa ciencia y protegerla para que genere valor. El acompañamiento a la ruta de tesis (desde la inscripción hasta la obtención de grado) será una prioridad para revertir la caída en la titulación de posgrado, en coordinación con la Secretaría de Investigación y Posgrado.

La gestión ante la SECIHTI será permanente: para ampliar la participación de la planta académica en el SNII, para fortalecer los posgrados en el Sistema Nacional de Posgrados, para acceder a fondos de innovación y para hacer llegar recursos ágiles a quienes investigan, en conexión directa con el instrumento financiero del eje anterior. El Instituto buscará alianzas de laboratorios compartidos, cotutelas y agendas conjuntas con pares nacionales.

5.8 Eje 8. Tecnópoli a la soberanía tecnológica

Evolucionar y fortalecer los espacios de innovación que el Instituto ya tiene, articulándolos en un laboratorio de frontera que convierta el conocimiento politécnico en soluciones útiles para México.

Este eje parte de algo que ya existe y que ha dado buenos frutos: Tecnópoli, el espacio politécnico donde el Instituto exhibe y articula sus proyectos de investigación e innovación, acerca a la comunidad con el sector productivo y muestra de lo que son capaces nuestras escuelas y centros. Tecnópoli demostró que, cuando el talento politécnico se pone en un mismo lugar y se conecta con usuarios reales, las ideas se transforman en prototipos y los prototipos en soluciones. A partir de esa experiencia propongo potenciar Tecnópoli y llevarlo más lejos, con una nueva capa de innovación.

Esa capa tendrá tres funciones conectadas.

Las Células de Frontera son equipos multidisciplinarios de estudiantes, docentes e investigadores que exploran y demuestran tecnologías emergentes en retos concretos (por ejemplo, un sensor, un dispositivo médico o una solución de datos) hasta llevarlas a un prototipo funcional.

La función de Transferencia protege la propiedad intelectual resultante y la conecta con quien puede usarla: una empresa, un gobierno o una comunidad.

Innovación Sin Fronteras acompaña a quienes deciden emprender con propósito, para que una buena tecnología no se quede en el cajón, sino que llegue a convertirse en una empresa de base politécnica que genere empleo y bienestar.

Tecnópoli complementará lo ya creado y será el enlace con los proyectos estratégicos del Gobierno Federal.

> **Nada desaparece: todo se fortalece y se conecta**
>
> Tecnópoli junto con los Centros de Investigación, los Centros de Vinculación y Desarrollo Regional (CVDR) y los Centros de Innovación e Integración de Tecnologías Avanzadas (CIITA) se conservan, se refuerzan y articulan para que trabajen como un solo sistema sobre la infraestructura que el Instituto ya posee.

5.9 Eje 9. Vinculación, Plan México y Red Politécnica de Innovación Territorial

Convertir al Politécnico en el aliado técnico estratégico del desarrollo nacional, articulando sus capacidades con el Plan México y el sector productivo, con beneficio directo para estudiantes, docentes y regiones.

El Plan México define misiones nacionales en las que el Instituto ya aporta capacidades: movilidad eléctrica (Olinia), electrónica y semiconductores (Kutsari), datos e inteligencia artificial, industria aeroespacial, agroindustria, dispositivos y tecnologías de salud, energía, agua, gestión de riesgos y genómica. A ello se suman los Polos de Desarrollo Económico para el Bienestar declarados por el Gobierno de México. La vinculación se hará explorando, junto con la Secretaría de Economía, qué proyectos concretos pueden trabajarse a través de los Polos del Bienestar (agroindustria y manufactura avanzada, entre otros) y asegurando que la participación politécnica venga acompañada de recursos. La Dirección General trabajará también con la SECIHTI y con los gobiernos federal, estatales y municipales para que cada misión en la que participe el IPN venga acompañada del financiamiento correspondiente.

Para que esto sea posible, el Instituto debe superar la desarticulación con la que hoy operan la Secretaría de Investigación y Posgrado, las unidades académicas, los centros y las áreas de vinculación, que no siempre comparten su información. Propongo la Red Politécnica de Innovación Territorial (RPIT), un modelo de coordinación (no una nueva estructura) que enlaza las capacidades que el IPN ya tiene (CIITAs, los CVDRs, Centros de Investigación y las unidades académicas) como nodos de una misma red, aprovechando la presencia territorial del Instituto en lugar de construir laboratorios nuevos en cada entidad. Funcionará con un nodo coordinador, un catálogo de capacidades por sede y un mecanismo sencillo para solicitar proyectos. La red se desplegará de manera gradual y por región, reconociendo que no todos los CVDR tienen la misma capacidad instalada: aquellos que cuentan con infraestructura presencial podrán fungir como sedes o nodos de los corredores regionales asociados al Plan México, mientras que Tecnópoli y los CVDR operarán como ventanilla territorial para que empresas, gobiernos y comunidades toquen una sola puerta en los estados. La RPIT se articula, además, con la plataforma digital única de proyectos descrita en el Eje 10, que le da soporte de información.

5.10 Eje 10. Transformación digital e inteligencia artificial

Modernizar los servicios y la gestión del Instituto con una infraestructura digital robusta y el uso ético de la inteligencia artificial, poniendo la tecnología al servicio de estudiantes, docentes y personal de apoyo.

El Instituto ya dio pasos decisivos impulsando la modernización de los procesos de administración escolar y la simplificación de trámites, buscando que las gestiones sean más ágiles y accesibles; la interconexión SAES – SIBEC y la digitalización de servicios con firma electrónica. Esa experiencia es la base para dar el siguiente salto: un Sistema de Administración Escolar integral, robusto e interconectado, que consolide en una sola arquitectura las plataformas de admisión, servicios escolares, becas, titulación, movilidad, pagos y gestión de personal, con una sola fuente de datos y una identidad digital única

para cada integrante de la comunidad. Así, una estudiante podrá consultar su avance, dar seguimiento a su beca o iniciar su titulación desde su teléfono, sin filas; las autoridades tendrán datos en tiempo real para decidir con evidencia; y el personal de apoyo tendrá menos captura repetida y procesos más claros, con capacitación previa en cada etapa.

A ese sistema se suma una plataforma digital única de proyectos e información, que es la contraparte digital de la Red Politécnica de Innovación Territorial: un espacio donde se registren y se encuentren los proyectos de investigación, los proyectos con el sector privado y las capacidades de todas las unidades académicas, para formar equipos multidisciplinarios y evitar que el conocimiento quede aislado. Para la red inalámbrica en los planteles se hará un plan por fases, con costos y responsables, y se gestionará ante la SEP, la SHCP, la Agencia de Transformación Digital y las instancias de telecomunicaciones, junto con la ciberseguridad institucional para proteger los datos de más de 212,000 estudiantes. Finalmente, se instalará un comité para el uso ético de la inteligencia artificial, tomando como referencia las recomendaciones de la UNESCO, que cuide la privacidad, los sesgos y la supervisión humana. También definirá cómo usar la inteligencia artificial en los programas académicos y en la evaluación docente, siempre con el juicio final en manos de personas.

5.11 Eje 11. Gobernanza, transparencia e integridad

Recuperar la confianza de la comunidad mediante una gobernanza abierta, participativa e íntegra, con rendición de cuentas verificable sobre el uso de cada peso y la toma de cada decisión.

La confianza fue uno de los reclamos centrales de los últimos años. La transparencia es una obligación. Propongo un modelo de gobierno abierto con publicación periódica de información presupuestal, de avances de obra y de resultados de cada piloto (también de lo que no funcione); exámenes de oposición transparentes y reglados, con criterios públicos; y mecanismos permanentes de diálogo con los tres sectores, de modo que las decisiones mayores se tomen escuchando y rindiendo cuentas, no a espaldas de la comunidad. Toda propuesta de cambio normativo pasará por los órganos colegiados competentes, respetando la legalidad y la vida institucional del Politécnico.

5.12 Eje 12. Igualdad de género, prevención de la violencia y cuidados

Construir un Politécnico seguro e igualitario para las mujeres y para todas las personas, que prevenga y atienda la violencia de género sin revictimizar, que reconozca el trabajo de cuidados y que haga visible la trayectoria de las mujeres en la ciencia y la técnica.

Este eje atraviesa todo el programa. Las mujeres son mayoría en el personal de apoyo y una proporción creciente de la matrícula, pero persisten brechas en las áreas técnicas, y la violencia de género sigue siendo una demanda de la comunidad. Los datos

institucionales registran Redes de Género en operación. Propongo fortalecer a la Unidad Politécnica de Gestión con Perspectiva de Género, a la Red de Género y a la plataforma Denuncia Segura, con líneas claras: mentoría de mujeres en ciencia y técnica; cuidados compatibles con el estudio y el trabajo (horarios, permisos, CENDI y lactarios); atención sin revictimización; y seguridad en las prácticas y estancias con empresas y polos. Estos programas se fortalecerán gestionando recursos y colaboración con la Secretaría de las Mujeres y con la SEP. Menos denuncias no siempre significa menos violencia; por eso mediremos también la atención brindada, las medidas de protección y los tiempos de respuesta. La articulación entre las áreas del propio Instituto y la vinculación con los sectores gubernamentales competentes será primordial para avanzar hacia la igualdad sustantiva, e incluirá una línea específica para impulsar la investigación científica realizada por mujeres politécnicas.

5.13 Eje 13. Deporte, cultura e identidad politécnica

Fortalecer la vida deportiva, cultural y comunitaria como parte de la formación integral y del orgullo politécnico, y proyectar la identidad del Instituto con sus propios símbolos y medios.

El Politécnico es una identidad compartida por millones de egresados que llevan con orgullo el guinda y el blanco. El deporte es escuela de disciplina y de salud, acompaña a cada egresado y previene la violencia con una cultura de paz. Por eso se fortalecerá la actividad deportiva (desde las ligas internas hasta los Burros Blancos y Águilas Blancas como símbolo representativo) en coordinación con la Comisión Nacional de Cultura Física y Deporte (CONADE) y con el Comité Olímpico Mexicano, con mantenimiento de instalaciones deportivas dignas y espacios seguros, abiertos por igual a mujeres y hombres. En el terreno cultural, el Instituto difundirá ciencia, arte y memoria politécnica en colaboración institucional con sus propios medios (Canal Once y la estación XEIPN del Politécnico) y con la Secretaría de Cultura y demás dependencias, respetando la autonomía de cada medio y acercando la cultura a toda la comunidad.

5.14 Eje 14. Jubiladas, jubilados y pensionados

Reconocer a quienes construyeron el Instituto, gestionar de manera oportuna sus derechos y prestaciones, y abrir cauces para que su experiencia siga sirviendo a la comunidad politécnica.

Cada laboratorio que hoy funciona, cada plan de estudios y cada generación de egresados tiene detrás el trabajo de docentes y de personal de apoyo que hoy están jubilados. Ellas y ellos son la memoria viva del Politécnico, y un Instituto que se respeta no olvida a quienes lo levantaron. Sus derechos no son una concesión. La pensión o jubilación se resuelve en el marco del ISSSTE, de cuyos procesos dependen buena parte de los tiempos de trámite, por lo que el IPN gestionará y resolverá los actos que le

corresponden, sin comprometer plazos que competen al ISSSTE o a la SHCP. Como empleador y enlace administrativo, el Instituto atiende además prestaciones a su cargo, entre ellas la gratificación por jubilación, cuyo pago oportuno será prioridad de gestión.

El compromiso de la Dirección General es doble. Primero, gestionar de manera activa ante el ISSSTE y ante la SHCP para que los trámites que corresponden al Instituto se resuelvan con oportunidad y para que ninguna retención o demora administrativa a cargo del IPN prive a una persona jubilada de lo que ya ganó; para ello se abrirá una ventanilla de atención preferente, presencial y digital, con expedientes completos y hojas de servicio oportunas. Segundo, crear un programa voluntario que convoque a jubiladas y jubilados como mentores y consultores honorarios de las escuelas y los centros, que nunca sustituirá plazas ni funciones remuneradas: acompañamiento a docentes de nuevo ingreso, tutoría a estudiantes y preservación de la memoria histórica del Instituto. Su experiencia es un patrimonio que el Politécnico no puede darse el lujo de desperdiciar.

6. Lo que este programa trae para ti

La convocatoria reconoce a los tres sectores con igual peso. Por eso este programa resume, de forma directa, qué cambia para cada uno, al ingresar, durante la trayectoria y al concluir. Es la síntesis de los ejes anteriores, para que cada integrante de la comunidad encuentre rápido lo que le corresponde.

Para las y los estudiantes

- **Trayectoria** dirigida con inteligencia artificial para garantizar que su inscripción está en un solo horario (matutino o vespertino) y tutorías para avanzar sin quedarse en el camino; cursos remediales para no reprobar.
- **Titulación** más simple (de diez a seis pasos) con inglés homologado, sin eliminar la exigencia.
- **Becas universales** para todo el nivel superior.
- **Salud** mental y prevención de adicciones con CONASAMA y el sector salud; senderos seguros alrededor de los planteles.
- **Bibliotecas** convertidas en espacios de talleres para desarrollo de proyectos científico y tecnológico sin dejar de lado la consulta bibliográfica.
- **Deportes** con más oportunidades de inversión en mantenimiento y nuevas áreas de práctica en todas las unidades académicas, mediante ligas internas, selecciones y fortalecimiento de los equipos representativos, con instalaciones dignas y espacios seguros y desarrollar el sentido de pertenencia institucional.
- **Cultura** con mayor acceso a actividades culturales y artísticas y talleres, para desarrollar talentos, fortalecer la creatividad y el orgullo de pertenecer al Politécnico con la determinación de mejorar cada día la formación integral de las y los estudiantes.

Para el personal académico

- **Ruta** de regularización, basificación y cambios de categoría acordada con la Sección 60 del SNTE y gestionada ante SEP y SHCP.
- **Actualización** de la práctica docente con capacitación en las nuevas herramientas de enseñanza de la NEM; con recursos ágiles para investigar y desarrollar.
- **Fortalecimiento** de estímulos y becas de exclusividad; más rutas hacia el SNII.

Para el personal de apoyo y asistencia a la educación (PAAE)

- **Mesas** permanentes de basificación y cambios de categoría con la Comisión Central Mixta Paritaria, la Sección 11, la SEP y la SHCP.
- **Meta:** trabajadoras y trabajadores beneficiados con basificación, sujeta a negociación y presupuesto.
- **Capacitación** y certificación de competencias para ascender.
- **Participación** real en la mejora de los servicios que opera cada día.
- **Buscar** esquemas que les permitan el crecimiento para formar parte en diferentes puestos de mando institucionales.

Para las y los jubilados

- **Gestión** activa ante el ISSSTE y la SHCP para resolver trámites a tiempo y evitar retenciones.
- **Ventanilla** de atención preferente, presencial y digital; respeto pleno a la gratificación por jubilación.
- **Programa** de mentores y consultores honoríficos para seguir aportando a la comunidad.

7. Gestión interinstitucional: con quién y para qué

El hilo conductor de todo el programa es que el IPN no puede solo. Se resume con quién debe gestionar la Dirección General y para qué, de modo que cada compromiso tenga un interlocutor identificable y un propósito concreto.

Tabla 3. Gestión interinstitucional: con quién y para qué

Instancia	Para qué se gestiona
SHCP	Financiamiento de carteras de inversión autorizadas; desconsolidación de partidas; suficiencia para plazas y basificación; instrumento financiero; jubilados.
SEP (Cabeza de Sector)	Autorización de plazas; Presupuesto de Becas S243.
SECIHTI	Investigación y posgrado (SNP, SNII); fondos de innovación; recursos ágiles para investigadores.

Secretaría de Economía	Plan México y Polos de Desarrollo Económico para el Bienestar; vinculación productiva.
ISSSTE	Pensiones y jubilaciones; resolución oportuna de trámites del personal retirado.
CONASAMA y Sector Salud	Salud mental y prevención de adicciones; atención emocional a la comunidad.
Secretaría de Cultura / CONADE y COM	Difusión cultural y fortalecimiento del deporte y las instalaciones deportivas.
SNTE (Secciones 11 y 60)	Bilateralidad; regularización, basificación y cambios de categoría del personal.
Secretaría de las Mujeres	Igualdad de género, prevención de la violencia y cuidados.
UNESCO	Referente para el comité institucional de uso ético de la inteligencia artificial.

Síntesis de la agenda de gestión externa del programa.

8. Ruta de implementación 2026-2029

En los primeros meses se trabajará con lo que el Instituto ya tiene (diagnósticos, carteras autorizadas, sistemas y capacidades) mientras se gestiona, de manera coordinada, su financiamiento y se instalan las mesas de gestión.

8.1 Primeros 100 días

Actualizar y priorizar el diagnóstico de infraestructura por unidad (primero lo que pone en riesgo la seguridad y la operación académica) y encabezar la gestión coordinada de su financiamiento con la SEP y la SHCP. Se buscará instalar mesas de trabajo permanentes en colaboración con Comisión Central Mixta Paritaria, con la Sección 11 y la Sección 60 del SNTE. Garantizar el pago oportuno al personal académico y de apoyo con seguimiento quincenal. Abrir la ventanilla de atención preferente a jubilados. Publicar el primer tablero de gobierno abierto. Presentar a la SEP y a la SHCP el planteamiento de desconsolidación de partidas y del instrumento financiero. Instalar el comité de uso ético de la inteligencia artificial.

8.2 Año 1 (2027)

Consolidar el sistema de trayectoria dirigida con IA, tutorías y consolidar la recuperación académica. Poner en marcha la simplificación de la titulación y la homologación del inglés. Acordar con la Sección 60 la ruta de regularización docente, con mesa técnica SEP – SHCP y calendario público. Iniciar la migración hacia el Sistema de Administración Escolar integral y la plataforma única de proyectos. Fortalecer Tecnópoli, con sus

primeras Células de Frontera. Suscribir con la Secretaría de Economía los primeros proyectos vía Polos del Bienestar. Primera rendición de cuentas pública de resultados.

8.3 Años 2 y 3 (2028-2029)

Escalar lo que haya demostrado funcionar: ampliar la cobertura de becas y la mejora de trayectorias; avanzar en la basificación y los cambios de categoría conforme a lo acordado y presupuestado; ejecutar el mantenimiento y las obras conforme se concrete el financiamiento; consolidar la Red Politécnica de Innovación Territorial con los CIITA, los CVDR y los Centros de Investigación operando como red; seguir madurando la capa de innovación en Tecnópoli y sus primeras empresas de base politécnica; y consolidar la infraestructura digital y la ciberseguridad institucional. Cada año se publicará un informe con avances, problemas y correcciones.

8.4 Indicadores clave de seguimiento

Lo que no se mide, no se puede mejorar ni exigir. El programa se seguirá con indicadores verificables sobre una línea base definida en los primeros 100 días. Entre los principales:

Tabla 4. Indicadores clave de seguimiento

Ámbito	Indicador	Horizonte
Docentes y PAAE	% de pagos en tiempo; casos de basificación y cambios de categoría gestionados	100 días / Años 1-3
Infraestructura	Expedientes de financiamiento gestionados y monto liberado; intervenciones críticas concluidas	100 días / Años 1-3
Trayectorias	Variación de la irregularidad escolar y del egreso y la titulación por unidad	Años 2-3
Titulación	Reducción de pasos de titulación; inglés homologado por programa	Años 1-2
Investigación	Tiempo de disposición de recursos por el investigador; variación en el SNII y obtención de grado	Años 1-3
Vinculación	Proyectos con Polos del Bienestar; nodos de la Red Politécnica de Innovación Territorial en operación	Años 1-3
Transparencia	Conjuntos de datos publicados; concursos reglados; informes anuales	100 días / Años 1-3

La línea base de estos indicadores se publicará en los primeros 100 días.

9. Mensaje de cierre

El Instituto Politécnico Nacional es una de las grandes obras de la educación pública mexicana. Nació para abrir las puertas del saber técnico a los hijos del pueblo y para poner la ciencia al servicio de la soberanía y el desarrollo. Esa misión sigue vigente y hoy es más urgente que nunca. Hoy, por primera vez, la comunidad decide con su voz. Es una responsabilidad enorme y es, también, una enorme esperanza.

Lo que aquí he presentado es un método de quien conoce el Instituto por dentro: partir de lo que ya tenemos, hacerlo funcionar mejor, tocar las puertas correctas y demostrar con hechos. Resolver dentro para transformar fuera.

A las y los estudiantes les ofrezco un Politécnico que los acompaña hasta que concluyan; al personal académico, condiciones dignas y respeto a su labor; al personal de apoyo, el reconocimiento que merece quien sostiene cada día al Instituto; a nuestras jubiladas y jubilados, la certeza de que no se les olvida. Y a todo México, un Politécnico que vuelve a ser el brazo técnico del desarrollo nacional.

Asumo esta aspiración con humildad, firmeza y un compromiso claro: servir a la comunidad politécnica. Entiendo la Dirección General como una responsabilidad que exige escuchar, sumar voluntades, gestionar soluciones y rendir cuentas. Pongo mi experiencia, mi trabajo y mi palabra al servicio de la institución que me formó y de quienes le dan vida cada día.

El Politécnico se construye con la fuerza de toda su comunidad. Esa fuerza nos permitirá convertir los compromisos en hechos y abrir nuevas oportunidades para las generaciones que vienen. Es tiempo de unirnos, de cumplir y de estar a la altura de nuestra historia. Por el Politécnico que somos y por el que podemos construir.

¡Huélum! ¡Gloria!

La Técnica al Servicio de la Patria.

Dr. Marco Antonio Sosa Palacios

Ciudad de México · Noviembre de 2026

¿Quieres explorar más a detalle este proyecto?

https://ipntransforma.org/

CARTA DE EXPOSICIÓN DE MOTIVOS

A la Secretaría de Educación Pública

Presente.

A lo largo de sus noventa años, la historia del Instituto Politécnico Nacional ha estado estrechamente vinculada con el compromiso de ampliar las oportunidades educativas para las hijas e hijos de las personas trabajadoras de México, formar profesionales capaces de responder a las necesidades del país y poner el conocimiento científico y tecnológico al servicio de la sociedad. Ser parte de esta institución implica reconocer su legado, comprender los desafíos que enfrenta y asumir la responsabilidad de contribuir a su fortalecimiento.

Por ello, expreso mi interés en participar en el proceso de consulta institucional para la selección de los perfiles que serán considerados para ocupar la titularidad de la Dirección General del Instituto Politécnico Nacional. Lo hago con respeto a las comunidades: estudiantil, docente, investigadores y de apoyo y asistencia a la educación, con la convicción de que el futuro del Politécnico debe construirse a partir de su identidad, de las capacidades de quienes lo integran y de una visión de desarrollo que responda tanto a sus necesidades internas como a los grandes retos nacionales.

Mi trayectoria profesional y académica ha estado estrechamente vinculada con el Instituto Politécnico Nacional. Como egresado, docente y servidor público con distintas responsabilidades directivas, he tenido la oportunidad de conocer y comprender al Instituto desde diferentes perspectivas: primero, como estudiante, con las necesidades y expectativas de quien se forma en sus aulas; después, como docente, con el compromiso de contribuir a la formación de nuevas generaciones; y, más adelante, desde la gestión académica y administrativa, como subdirector y director, hasta asumir la responsabilidad de la Secretaría de Servicios Educativos. Este recorrido me ha permitido conocer de cerca las fortalezas, los desafíos y las necesidades de la comunidad politécnica, así como reconocer la importancia de que las decisiones institucionales se traduzcan en mejores condiciones para estudiar, enseñar, investigar y desarrollar las funciones sustantivas del Instituto.

La participación en los trabajos relacionados con el Espacio de Coordinación de la Educación Media Superior (ECOEMS) me ha permitido conocer los retos que enfrentan las y los jóvenes al concluir la educación básica y buscar una oportunidad para continuar sus estudios en el nivel medio superior. Esta experiencia ha ampliado mi comprensión de las necesidades educativas que surgen en la transición entre niveles, así como de la importancia de actualizar y fortalecer los mecanismos de articulación, ingreso y permanencia escolar, desde la educación básica hasta la educación superior, en congruencia con los principios y retos que plantea la Nueva Escuela Mexicana. Con ello, se busca favorecer la continuidad de las trayectorias académicas y ampliar las oportunidades de formación para las nuevas generaciones.

Como secretario de Servicios Educativos, responsabilidad que desempeño desde febrero de 2023, he coordinado el trabajo de cinco direcciones que articulan la administración escolar, los apoyos estudiantiles, los servicios bibliotecarios y editoriales, la cultura y el deporte. Esta responsabilidad se complementa con mi trayectoria académica, en la que he desarrollado actividades docentes como profesor de tiempo completo, así como labores de acompañamiento tutorial y asesoría de trabajos de titulación. Ambas experiencias me han permitido comprender la educación desde distintas dimensiones: el trabajo en el aula, la formación y trayectoria del estudiantado, y la gestión de los servicios que hacen posible el desarrollo de las funciones institucionales. Asimismo, he constatado que el desempeño del Instituto no depende únicamente de sus estructuras administrativas, sino de la capacidad de trabajar de manera coordinada, resolver problemas concretos y asegurar que los servicios respondan oportunamente a las necesidades de la comunidad politécnica.

Concibo un Instituto Politécnico Nacional que coloque a las y los estudiantes en el centro de sus decisiones con enfoque crítico y resolutivo, además de brindar las condiciones necesarias para desarrollar plenamente su trayectoria académica, fortalecer sus capacidades y alcanzar una formación integral. Esta visión implica reconocer sus necesidades, comprender las problemáticas que enfrentan y trabajar de manera coordinada para ofrecerles servicios y oportunidades que contribuyan a su bienestar, permanencia y desarrollo. Desde esta perspectiva, hemos impulsado, junto con las áreas estratégicas de la Secretaría y las unidades académicas, acciones orientadas a fortalecer los servicios que acompañan su vida dentro del Instituto.

Bajo esta perspectiva, hemos impulsado la modernización de los procesos de administración escolar y la simplificación de trámites, con el propósito de hacer las gestiones más ágiles y accesibles, y permitir que las y los estudiantes concentren sus esfuerzos en su formación. De igual manera, hemos fortalecido los mecanismos de becas y apoyos, así como los servicios de salud, reconociendo que la prevención, la orientación y la vinculación con el sector son fundamentales para el bienestar de nuestra comunidad. Considero que la atención preventiva y el acompañamiento tutorado contribuyen a identificar oportunamente sus necesidades y a favorecer su desarrollo académico.

Asimismo, entendemos que la formación politécnica trasciende las aulas. Por ello, hemos promovido oportunidades para que las y los estudiantes desarrollen sus capacidades y talentos mediante el deporte, el reconocimiento al alto rendimiento, las actividades culturales, los talleres artísticos, las temporadas de conciertos de la Orquesta Sinfónica del Instituto Politécnico Nacional y el acceso al conocimiento a través de la Red Institucional de Bibliotecas. Estos espacios y servicios contribuyen a construir una experiencia educativa más completa y enriquecedora.

Estos esfuerzos parten de una convicción: colocar a las y los estudiantes en el centro de las decisiones y fortalecer sus oportunidades de aprendizaje, bienestar, permanencia y conclusión de estudios. Por ello, considero indispensable consolidar una administración cercana a la comunidad, que escuche, comprenda y responda a sus necesidades, y que trabaje de manera articulada para que cada servicio contribuya efectivamente a su formación y a la conclusión exitosa de sus trayectorias académicas.

Los resultados alcanzados representan esfuerzos colectivos de toda la comunidad politécnica y de los equipos de trabajo con los que he tenido el privilegio de colaborar. Para mí, su valor reside no solo en las cifras, sino también en la posibilidad de traducir la gestión pública en mejores condiciones de atención, oportunidades de desarrollo y servicios que contribuyan a la formación integral del estudiantado. Mi experiencia previa en la Dirección de Administración Escolar y en diferentes unidades académicas, me ha permitido conocer los desafíos institucionales desde distintas perspectivas y reconocer la importancia de la planeación, la analítica de datos, la coordinación y la evaluación de resultados.

Considero que el Instituto enfrenta una oportunidad para fortalecer sus capacidades académicas, científicas, tecnológicas y administrativas, atendiendo con responsabilidad los problemas que inciden en el aprendizaje, la permanencia y el egreso; las condiciones para enseñar e investigar; el mantenimiento de su infraestructura; la actualización de sus procesos; y la vinculación de sus conocimientos con las necesidades de México.

Mi visión parte de una convicción: **fortalecer al Instituto Politécnico Nacional es la condición para ampliar su contribución a los proyectos estratégicos del país.** Esto requiere escuchar a su comunidad y caminar por las Unidades Académicas, los Centros de Investigación, los Centros de Vinculación y Desarrollo Regional y los Centros de Innovación e Integración de Tecnologías Avanzadas; conocer sus condiciones reales, reconocer las fortalezas existentes de las y los docentes e investigadores, y establecer prioridades que puedan traducirse en acciones y proyectos reales.

En ese sentido, propongo una transformación que preserve la identidad politécnica, reconozca la historia y las fortalezas del Instituto y, al mismo tiempo, responda con visión de futuro a los desafíos educativos, científicos, tecnológicos y sociales del país. Se trata de fortalecer sus funciones sustantivas, renovar sus capacidades institucionales y generar mejores condiciones para que estudiantes, personal docente, personal de apoyo y asistencia a la educación, así como las personas jubiladas y pensionadas, encuentren en el IPN un espacio de desarrollo, participación y reconocimiento. Esta visión se articula en catorce ejes estratégicos:

calidad académica, trayectorias y titulación, para fortalecer la formación y favorecer la conclusión oportuna de los programas de estudios; docentes y desarrollo académico, para impulsar la actualización, el reconocimiento y el crecimiento de la planta docente; estudiantes y bienestar politécnico, para colocar en el centro su desarrollo integral; Personal de Apoyo y Asistencia a la Educación, en reconocimiento a su contribución indispensable a la vida institucional y buscar esquemas que les permitan el crecimiento para formar parte en diferentes puestos de mando institucionales; infraestructura, mantenimiento y seguridad, para contar con espacios dignos, funcionales y seguros; finanzas politécnicas, siendo un instrumento propio, con una gestión eficiente, transparente y con mayores capacidades de atención a las necesidades de todas las áreas institucionales; investigación, posgrado e innovación, como motores de la generación de conocimiento y la solución de problemas nacionales; Tecnopoli, como una apuesta para articular el talento politécnico, el desarrollo tecnológico y la soberanía tecnológica; Plan México y Red Politécnica de Innovación Territorial, como medio de vinculación para ampliar la colaboración y la contribución del Instituto al desarrollo del país; transformación digital e inteligencia artificial, para modernizar los procesos y fortalecer las capacidades institucionales; gobernanza, transparencia e integridad, como principios de una gestión responsable y confiable; igualdad de género, prevención de la violencia y cuidados, para avanzar hacia una comunidad más justa, incluyente y libre de violencia; deporte, cultura e identidad politécnica, como componentes esenciales de la formación integral y del sentido de pertenencia; y jubiladas, jubilados y pensionados, para reconocer su trayectoria y fortalecer los vínculos con quienes han contribuido a construir la historia del Instituto.

Estas líneas deben desarrollarse de manera integral. Necesitamos ampliar la oferta educativa atendiendo las necesidades y demandas del pueblo de México y generar las condiciones para que **las y los estudiantes concluyan oportunamente sus programas de estudio**. Para fortalecer las capacidades científicas se requiere una infraestructura funcional, equipos de trabajo y mecanismos que permitan convertir el conocimiento en soluciones útiles. De igual manera, la vinculación debe partir de necesidades reales y generar beneficios de impacto para las comunidades, las instituciones públicas y los sectores privados que contribuyen al desarrollo nacional.

Aspiro a impulsar una gestión que escuche, dialogue y rinda cuentas; que reconozca el trabajo de la comunidad politécnica y promueva condiciones de respeto, inclusión, igualdad de oportunidades y desarrollo profesional. Una gestión que utilice la información para tomar mejores decisiones, evalúe sus resultados y corrija oportunamente aquello que no funcione. La transformación institucional debe reflejarse en la experiencia cotidiana de quienes estudian, enseñan, investigan y apoyan en el trabajo administrativo en el Instituto.

Asumo que conducir al Instituto Politécnico Nacional exige responsabilidad pública, conocimiento de la institución y disposición para construir acuerdos. También exige distinguir entre las aspiraciones y los compromisos viables, utilizar los recursos con transparencia y asegurar que las decisiones respondan a las prioridades institucionales y al interés público.

Mi propósito es contribuir a un Instituto Politécnico Nacional que fortalezca sus capacidades, preserve su prestigio académico y amplíe su aportación científica, tecnológica, cultural, deportiva y social. Un Instituto que prepare a sus estudiantes para los desafíos del presente y del futuro, que genere conocimiento pertinente y que participe activamente en la construcción de soluciones para México.

Presento esta exposición de motivos con respeto a la autonomía crítica de pensamiento de la comunidad politécnica, a su pluralidad y a la responsabilidad que implica formar parte de una institución pública de esta trascendencia. Estoy convencido de que el futuro del Instituto Politécnico Nacional debe construirse con visión de largo plazo, trabajo colectivo y resultados que puedan demostrarse.

Atentamente

Dr. Marco Antonio Sosa Palacios