

# **EL CAMBIO ORGANIZACIONAL Y LA FORMACIÓN EN VALORES PARA EL IMPULSO DE LA INNOVACIÓN EDUCATIVA.**

**ROCÍO HUERTA CUERVO**

## **RESUMEN**

En el año 2001, el Instituto Politécnico Nacional (IPN) inició un proceso de reforma a su modelo educativo, lo anterior significó construir una nueva visión. El IPN se visualizó para el año 2025 como “Una institución educativa innovadora, flexible, centrada en el aprendizaje, fortalecida en su carácter rector de la educación pública tecnológica en México, con personalidad jurídica y patrimonio propios, con capacidad de gobernarse a sí misma; enfocada a la generación , difusión y transferencia del conocimiento de calidad; con procesos de transformación transparentes y eficientes, con reconocimiento social amplio por sus resultados y contribuciones al desarrollo nacional; con una posición estratégica en los ámbitos nacional e internacional de producción y distribución del conocimiento” (IPN. MR1. p59)

A la luz de los objetivos del proceso de cambio, dentro de los cuales se ha establecido la necesidad de incorporar un enfoque humanista, que fortalezca actitudes de compromiso social y de responsabilidad ética en el personal de la Institución y en los egresados de la misma, es necesario incorporar a la visión construida, elementos vinculados con la formación en torno a los valores universales de nuestro tiempo.

**PALABRAS CLAVE: CAMBIO ORGANIZACIONAL, VISIÓN, VALORES, FORMACIÓN INTEGRAL.**

## **1.- INTRODUCCIÓN.**

En la visión que se construyó para el IPN, en el contexto de su proceso de reforma institucional, se incorporaron elementos muy importantes derivados

del nuevo modelo educativo a edificar. Se definió la necesidad de contar con un modelo educativo “que refleja una concepción integral de la formación”, que ofrece un “espacio para la formación, capacitación y actualización de calidad”, con profesores que “constituyen una comunidad activa, responsable, abierta y comprometida con el IPN”, que favorece la educación a lo largo de la vida y busca “egresados con un desempeño socialmente comprometido”, vinculada con estas definiciones se planteó la necesidad de hacer del IPN una institución con nuevas formas de gestión y una organización escolar que posibilitara la atención diferenciada a sus alumnos, con personalidad jurídica y patrimonio propios, capaz de gobernarse a sí misma. (IPN. MR1. P. 60-62).

Las características básicas del modelo educativo se expresan en las siguientes ilustraciones:

**Figura No. 2. Elementos del Modelo Educativo**





ESQUEMA ELABORADO EN BASE AL DOCUMENTO IPN. MATERIALES PARA LA REFORMA. NO. 1. POR LA SECRETARÍA ACADÉMICA DEL IPN. 2005.

Las anteriores características se asociaron a la formación integral del estudiante, a fin de posibilitar en los egresados un desempeño exitoso, en ambientes multiculturales, en realidades cada vez más complejas que demandan de las personas responsabilidad ante su entorno social y familiar.

Como parte fundamental del modelo académico propuesto se estableció la necesidad de construir los programas formativos en base a competencias profesionales, entendidas estas como "un conjunto de atributos (como conocimiento, valores, habilidades y actitudes) que se utilizan en combinaciones diferentes para desempeñar tareas ocupacionales. Por lo tanto, la definición de una persona competente es aquella que posee los atributos (conocimiento, habilidades, actitudes y valores) necesarios para el desempeño de un trabajo según la norma apropiada."<sup>1</sup>

<sup>1</sup> EL CONCEPTO DE COMPETENCIA. Op. Cit.

El concepto de formación integral no es nuevo, habla de la necesidad de incidir no sólo en los aspectos académicos, sino en el conjunto de elementos que influyen en el desempeño y desarrollo de un estudiante o persona como lo son los aspectos psicológicos, económicos, familiares, sociales, esto es en las actitudes y valores que de manera cotidiana y que en todos los espacios manifiestan los seres humanos. Indica la necesidad de que los centros educativos consideren como algo fundamental para el desempeño exitoso de una persona desarrollar su inteligencia emocional, su personalidad, con actitudes de colaboración, de asertividad, de equilibrio emocional, etc.

Ya desde la edad media se consideraba que los estudios "literarios, los de historia y del pensamiento de los clásicos eran la esencia de la educación intelectual, la cual se entendía como la formación de la personalidad".

"La educación denominada liberal en la edad media es la que buscaba superar la esclavitud a los meros intereses utilitaristas. Era buscar la libertad para la vida".

Diversos pensadores y filósofos de la educación han insistido que "la educación ha de concebir algo más decisivo y fecundo que una somera tarea de ilustración, o una simple habilitación de emergencia para ciertos oficios y profesiones" Bodet insistió en que "La técnica ha de ser un medio, nunca un propósito último y decisivo, que hay un hay un oficio que priva sobre todos los otros: el de ser hombre". [Torres Bodet.], lo que pone a la formación en valores en un aspecto primordial.

La formación integral y la innovación son conceptos sumamente vinculados, ya que generar las condiciones organizativas, culturales y políticas en los centros educativos para que la atención que se brinda

a los estudiantes realmente atienda su integralidad, está fuertemente vinculada con la necesidad de fortalecer todos los espacios, y actitudes propicias para la réplica, la crítica, la creación, la mejora y por su puesto también la innovación.

Ortega y Gasset mencionaba que “Todo el que incita a los jóvenes para que abandonen el sublime deporte cósmico que es la juventud y salgan de ella a ocuparse en las cosas llamadas serias, es deliberadamente dañino”. (Ortega y Gasset), haciendo referencia directa a la necesidad de propiciar las condiciones para un ejercicio pleno de la libertad en los jóvenes, que potencie sus capacidades creativas e innovadoras.

Precisamente la reforma al modelo educativo del IPN, entendida como una reforma estructural, no sólo de los procesos académicos sino de los aspectos organizativos y en las estructuras de gobierno, ha sido planteada así porque son precisamente estos elementos, los organizativos y de gobierno, los que condicionan favorable o desfavorablemente proyectos de transformación que buscan desarrollar condiciones para la innovación.

El modelo educativo que ha prevalecido en el IPN rígido, centrado en la enseñanza, ha estado asociado a estructuras de gobierno sumamente centralizadas y jerarquizadas, con procesos de planeación en los cuales la comunidad académica no ha tenido una participación importante, con una cultura en la que la reflexión colectiva ha estado ausente, carente de formas de organización académica estudiantil propias, que hayan alentado su participación e iniciativas.

La transformación institucional en marcha debe orientar sus esfuerzos a crear una nueva cultura propicia para la calidad y la innovación.

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

Procesar una reforma institucional en un organismo educativo a fin de darle mayor pertinencia a los programas académicos que ofrece, mayor equidad en la atención de los estudiantes, profesionalización de sus docentes, calidad a los procesos de formación, transparencia y eficiencia a su administración, fortalecer los valores universales de nuestro tiempo, implica considerar factores que aparecen asociados a las organizaciones que desarrollan de manera satisfactoria un proyecto institucional – de acuerdo al enfoque socio-crítico- y son:

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

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

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

En esa misma perspectiva la OCDE establece que para impulsar una institución creadora e innovadora, se requieren: Horizontalidad y colegialidad frente a jerarquización; *toma de decisiones participativa*; comunicación libre y abierta; una estructura flexible en normas y valores y recursos para quien los precisa. [Gairín. 2003. AD e IOE. Unidad 1. P 32].

Para que la misión y visión de una organización sean factores para la calidad, es indispensable que sus enunciados sean compartidos por el grueso de la comunidad que compone una organización educativa (centro escolar, facultad, universidad, etc.). [Gaziël. Warnet y Cantón. 2000. P 88-94], ya que ello será un factor para unificar los criterios de los que participan en el proceso educativo.

Si los miembros de una comunidad comparten la visión del centro escolar habrá mejores condiciones para que todos “caminen” hacia la dirección fijada a través del trabajo que en lo individual y en grupo realizan<sup>2</sup>.

La definición de una visión en una organización tiene - de acuerdo a los autores anteriormente citados-, tres funciones básicas: primero; ser una fuerza inspiradora para los miembros de una comunidad, segundo marcar parámetros para la toma de decisiones y tercero

---

<sup>2</sup> .- “Para ser eficaz la formulación de la visión debe ser ambiciosa, sin parecer fuera de lugar; clara no dejando lugar a las interpretaciones conflictivas; implicadora, sobre todo para el personal, orientada por valores” y - hacia los valores implícitos o explícitos en la misión y visión-; movilizadora, esto es que aliente a los miembros de una comunidad a ser partícipes de un esfuerzo colaborativo; que estimule la evaluación permanente y que su motivación central sea atender las necesidades de los estudiantes. [Gaziël. Warnet y Cantón. 2000. P89].

ayuda a focalizar las energías para la realización de mejoras en los procesos y productos de una organización. [Ibidem. P90]

De acuerdo a Gaziel, Warnet y Cantón, además de la visión compartida, son cuatro factores más que contribuyen a la calidad de los centros educativos, el segundo factor es la definición de objetivos ambiciosos que incentiven a una comunidad a la mejora continua, para lo cual es fundamental que se ubiquen las limitaciones o debilidades que en un centro u organización existen a fin de incidir concientemente en ellas e ir superándolas.

El tercer factor mencionado por los autores es la formación de equipos de trabajo eficaces<sup>3</sup>. En ello la autonomía de los centros escolares con relación a organismos burocráticos es fundamental y dentro de los centros escolares la autonomía de los cuerpos académicos para que, -a partir de las directrices trazadas y los programas de trabajo aprobados-, puedan desplegar un trabajo responsable y creativo es un elemento valioso.

Formar equipos eficaces requiere tiempo, no sólo por la necesidad de formar una cultura de colaboración, cumplimiento y disciplina, sino también porque la especialización en ciertas áreas o procesos requiere la mayoría de las veces participar en actividades de formación específicas.

En organizaciones con una estructura centralizada en la toma de decisiones, sin autonomía para los centros escolares, la formación de grupos de especialistas se percibe como una amenaza para las burocracias que concentran el poder de decisión.

---

<sup>3</sup> .- "Rediseñar los centros educativos, reprofesionalizar (empoderar) la enseñanza basada en el trabajo de equipo, la participación y la autonomía, al tiempo de reconstruir el currículum desde abajo, con nuevas estructuras en la toma de decisiones. El centro educativo se constituye así, en la unidad básica del cambio, contexto de formación e innovación. [Bolívar. 2000. P66]

Formar equipos eficaces, reclama libertad de expresión plena, sin censuras ni represalias, implica que los individuos que forman parte de esos equipos compartan un código de comportamiento común, aunque sus opiniones y convicciones no sean iguales. Como se verá, este aspecto está fuertemente vinculado con la autonomía de los centros. No se puede formar en la tolerancia desde estructuras verticales y autoritarias, donde los "guardianes de lo tradicional" se aparecen por todas partes, buscando mantener rutinas ineficaces y preservadoras de un orden donde el liderazgo sólo deviene de la jerarquía. (Gaziel, Warnet, Cantón. P 107)

El último elemento que caracteriza a las escuelas de calidad –según los autores mencionados -, es que sus estrategias se enfoquen en mejorar el nivel de satisfacción de los usuarios.

*Una escuela de calidad como se puede observar, tiene una fuerte condicionante, debe existir una estructura institucional propicia para la calidad y una estructura institucional propicia para la calidad implica necesariamente, reglas claras, transparentes, que se cumplan, consensuadas, pensar y atender a los docentes, respetarlos, darles niveles significativos de autonomía, apoyos suficientes para su desarrollo personal y profesional y mejorar el nivel de satisfacción de los usuarios.*

#### REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.

1. De la Isla. Carlos. De esclavitudes y libertades. ITAM y editorial Porrúa. México 2006. 299 P.
2. Gairín Sallán Joaquín. Enfoques culturales y críticos para la Mejora. En Acción Directiva e Innovación en las Organizaciones educativas. Itinerario 2. Universidad Autónoma de Barcelona. 2003. 40 P.

3. Gairín Sallán Joaquín. Estadios de desarrollo organizativo: de la organización como estructura a la organización que aprende. En Lorenzo, M. y otros (Coordinador) (1999): Enfoques comparados en Organización y Dirección de Instituciones Educativas. Volumen I. Grupo Editorial Universitario, Granada, P. 47-91
4. Gairín Sallán Joaquín. La innovación en las organizaciones educativas. Enfoques Tecnológicos para la Mejora. En Acción Directiva e Innovación en las Organizaciones educativas. Itinerario 2. Universidad Autónoma de Barcelona. 2003. 37 P.
5. Gargallo Rul Jesús. Gestión Curricular. En Directrices Institucionales. Itinerario 1. Universidad Autónoma de Barcelona. 2003. 33P.
6. Gargallo Rul Jesús. Gestión Organizativa. En Directrices Institucionales. Itinerario 1. Universidad Autónoma de Barcelona. 2003.37 P.
7. Gargallo Rul Jesús. La necesidad de las directrices institucionales en los centros escolares. En Directrices Institucionales. Itinerario 1. Universidad Autónoma de Barcelona. 2003. 27 P
8. Haim Gaziel, Warnet Marc, Canton Isabel. La calidad de los centros docentes del siglo XXI. Editorial La Muralla. S.A. España 2000.239P.
9. IPN. CFIE. Curso de formación para facilitadores sobre el nuevo modelo educativo, 2007.
10. IPN. CFIE. Hacia un modelo de formación del personal del IPN. 2007.
11. IPN. Materiales para la Reforma. Un Nuevo Modelo Educativo para el IPN. México 2004. IPN. 165 P.
12. Ortega y Gasset. Carta a un joven argentino que estudia filosofía. En Ortega y Gasset: Una educación para la vida. Esteban Inciarte. Ediciones El Caballito y SEP. México 1986. p 142.
13. Reyes Trigos Claudia. Alfonso Reyes y la educación. Ediciones el Caballito. SEP. México 1987.166 P.
14. Savater Fernando. El valor de educar. Editorial Ariel. México. 2002. 223 P.
15. Torres Septien Valentina. Pensamiento Educativo de Jaime Torres Bodet. Ediciones El caballito. SEP. México 1985. 157 P.

